

ÅRSREDOVISNING 2003



 **BTS**

Affärsmannaskap för lönsamhet och tillväxt

INNEHÅLL

3	Året i korthet
4	BTS i sammandrag
6	VD intervju
8	Kunder och kundcase
14	BTS tillväxt och lönsamhet
16	Marknadsöversikt
18	BTS i USA och Europa
20	Verksamhet och affärsmodell
23	Så arbetar BTS
26	Organisation
26	Medarbetare
27	Historik
28	BTS aktien, aktiekapital och ägarstruktur
30	Fem år i sammandrag och övrig finansiell information
32	Förvaltningsberättelse
35	Räkenskaper
40	Redovisningsprinciper och noter
47	Revisionsberättelse
48	Styrelse, ledande befattningshavare och revisorer
51	Adresser

BTS GROUP AB (PUBL)
ORGNR: 556566-7119

INFORMATION TILL AKTIEÄGARNA

BOLAGSSTÄMMA 2004

Ordinarie bolagsstämma hålls torsdagen den 22 april klockan 16.00 i BTS lokaler, Grevgatan 34, 114 53 Stockholm. Aktieägare som önskar delta skall vara registrerade i aktieboken senast torsdagen den 8 april 2004, samt var anmälda till BTS Group AB senast måndagen den 19 april 2004, kl. 12.00. Anmälan görs antingen per telefon, fax eller e-mail, tel 08-58 70 70 22, fax 08-58 70 70 01, ir@bts.com

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

Aktieägare som valt att förvaltarregistrera sina aktier måste för att få delta i stämman tillfälligt omregistrera sina aktier i eget namn hos VPC AB. Begäran om sådan registrering måste ske i god tid före torsdagen den 8 april 2004.

UTDELNING

Styrelsen föreslår utdelning om 0,60 SEK per aktie.

RAPPORTER OCH EKONOMISK INFORMATION 2003

Delårsrapporter

Januari – mars	22 april 2004
Januari – juni	18 augusti 2004
Januari – september	28 oktober 2004
Bokslutskommuniké	februari 2005

Ovanstående rapporter kan beställas från BTS Group AB, Christian Ankarcrona, Grevgatan 34, 114 53 STOCKHOLM, tel 08-58 70 70 00, fax 08-58 70 70 01, e-mail 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 eller koncernen BTS Group AB med dotterbolag (om ej annat framgår av sammanhanget).

ÅRET I KORTHET

- Nettoomsättningen har under året minskat med 6 procent till 162,2 (172,2) MSEK. Med justering för valutakursförändringar har omsättningen ökat med 6 procent.
- Resultat för året:
 - rörelseresultat 10,2 (8,5) MSEK, motsvarande 6,3 (4,9) procents rörelsemarginal
 - resultat före skatt 12,1 (10,1) MSEK, en ökning med 20 procent
 - resultat per aktie 1,23 (1,09) SEK.
- Kassaflödet från rörelsen har under året varit 18,2 (15,4) MSEK. Tillgängliga likvida medel uppgick vid årets slut till 88,1 (79,0) MSEK.
- Tillväxten i kundbasen har varit god under året. Nya kunder omfattar bland andra Coca-Cola, Honda, Xerox och Sony.
- BTS har förvärvat det spanska bolaget Internet Simulations Consulting, S.L.
- Marknadsläget i USA har successivt och väsentligt förbättrats under andra halvåret. Marknaden i Europa har varit svag under samma period.

NYCKELTAL

	2003	2002
Nettoomsättning, KSEK	162 204	172 230
Rörelseresultat, KSEK	10 222	8 463
Resultat före skatt, KSEK	12 104	10 096
Resultat efter skatt, KSEK	7 247	6 413
Rörelsemarginal, %	6,3	4,9
Vinstmarginal, %	4,5	3,7
Operativt kapital, KSEK	15 389	25 345
Avkastning på eget kapital, %	7	6
Avkastning på operativt kapital, %	50	28
Soliditet vid periodens slut, %	76	81
Kassaflöde från den löpande verksamheten	18 232	15 423
Årets kassaflöde	9 124	10 743
Likvida medel vid årets slut	88 116	78 992
Antal medarbetare i medeltal	97	110
Antal medarbetare vid årets slut	100	102
Nettoomsättning per anställd, KSEK	1 672	1 566

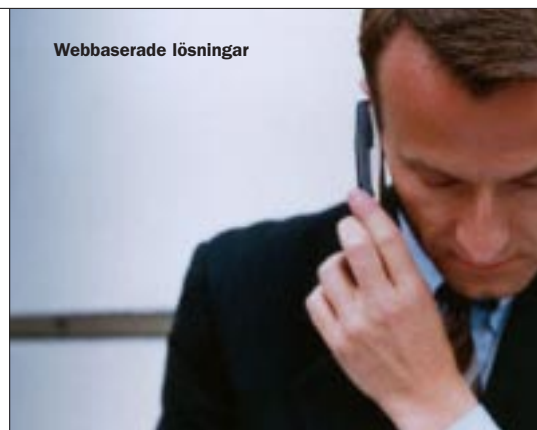
Definitioner av nyckeltal finns på sid 31.

BTS I SAMMANDRAG

MSEK	2003	2002	2001	2000	1999 *
Nettoomsättning	162,2	172,2	196,9	177,3	140,8
Rörelseresultat	10,2	8,5	12,6	12,3	9,7
Medelantal anställda	97	110	125	114	102

*Proforma – Ovan visas utvecklingen under de fem senaste räkenskapsåren. Koncernens verksamhet omstrukturerades i februari 1999, varför 1999 redovisas proforma.

Webbaserade lösningar



VERKSAMHET

- Ett internationellt konsult- och utbildningsföretag inom affärsmannaskap.
- Stödjer företagsledningar att genomföra förändringar och resultatförbättringar med hjälp av skräddarsydda simuleringsmodeller.
- Tränar ett företags hela organisation att analysera och fatta beslut med fokus på de faktorer som driver tillväxt och lönsamhet.
- Resultat för kunderna är ett ökat lönsamhetstänkande och marknadsfokus i beslutsfattandet, vilket leder till mätbara och bestående resultatförbättringar.



Datorbaserade lösningar

EXEMPEL PÅ SITUATIONER DÅ BTS ANLITAS

- Nya affärsmål och strategier
- Förändringsprocesser
- Nya mål och nyckeltal
- Effektivisering av processer – t ex supply chain och produktutveckling
- Ledarutveckling
- Förvärv och fusioner

KUNDER

BTS kundbas innefattar stora och internationella företag som tillhör de ledande inom sin bransch. BTS kunder är verksamma inom industri, telekom, IT, bank/försäkring, läkemedel/bioteknik, detaljhandel och energi. Vi har även kunder inom andra branscher, till exempel service och distribution. BTS kundrelationer är vanligtvis långvariga och överstigande fem år.

Exempel på kunder

BTS USA

Aetna, Applied Materials, Bell Canada, Bell South, Cisco, Cingular Wireless, Coca-Cola, Federated Department Stores, Ford, Genetech, General Motors, Hewlett Packard, Honeywell, IBM, Ingersoll-Rand, K-Mart, Pitney Bowes, SBC, Sony Electronics, Sun Microsystems, Texas Instruments, Washington Mutual, Xerox

BTS Norden

AstraZeneca, Biovitrum, Cloetta Fazer, Connex, De Laval, Electrolux, Elekta, Ericsson, Metso, Nokia, Posten Norge, Previa, Sandvik, Telia, Vasakronan, Vodafone, UPM-Kymmene

BTS Storbritannien

Akzo Nobel, Barclays Bank, Belgacom, British Gas Trading, Centrica, ING Bank, Roche, Royal Mail

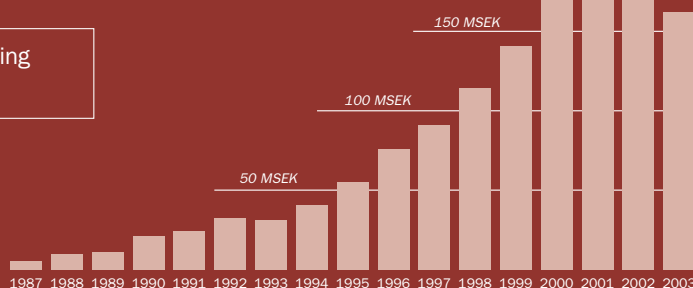
Manuella lösningar



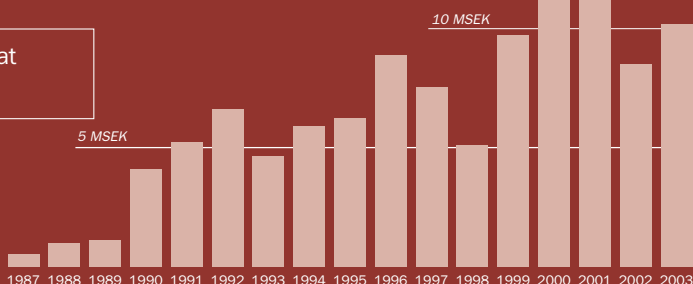


”Framgångsrika företag har ofta en sak gemensamt; deras förmåga att kunna anpassa verksamheten efter ändrade marknadsförutsättningar. Just detta är kärnan i BTS verksamhet – att hjälpa företag att göra förändringar framgångsrika och därmed lönsamma.”

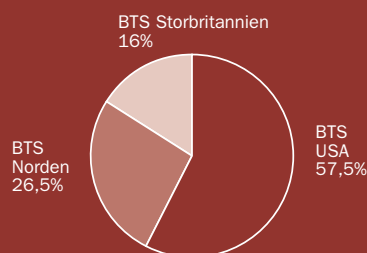
Nettoomsättning
1987–2003



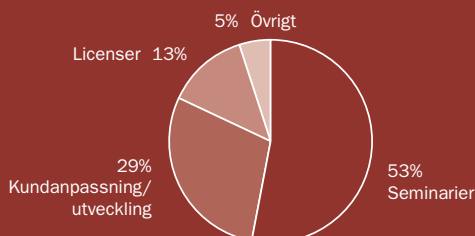
Rörelseresultat
1987–2003



Nettoomsättning
2003 fördelat
per operativ enhet



Nettoomsättning fördelat
per intäktslag 1 januari
– 31 december 2003



ÖVERGRIPANDE MÅL OCH STRATEGI

BTS övergripande mål är att vara den ledande leverantören av affärssimuleringar på de marknader där bolaget är verksamt. BTS strategier för att uppnå detta är:

- Fokus på utbildningslösningar inom affärsmannaskap av strategisk betydelse för kunden
- Utbildningslösningar baserade på affärssimuleringar
- Fokus på stora och ledande kunder inom utvalda branscher
- Nätverksbaserad marknadsföring och långsiktiga kundrelationer
- Kontinuerlig fördjupning av produkt- och tjänsteutbudet
- Organisk tillväxt i kombination med förvärv
- Hög attraktivitet som arbetsgivare.

FINANSIELLA MÅL

BTS finansiella mål är:

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

VD INTERVJU



Henrik Ekelund
Verkställande direktör

Hur skulle du vilja sammanfatta 2003?

Självklart finns det både ris och ros, men det viktiga är att vi kontinuerligt ökar vårt resultat, vilket vi gjorde under 2003 med 20 procent. Vi har faktiskt inte visat ett förlustår sedan starten 1986. Även kassaflödet förbättrades från föregående år.

BTS position på marknaden stärktes, våra investeringar ökade och produktiviteten förbättrades. Vår verksamhet i USA utvecklades mycket positivt. Däremot kan vi konstatera att de europeiska marknaderna inte hade samma starka utveckling som i USA, vilket påverkade oss negativt. BTS förvärvade ett spanskt bolag I-Simco S.L., som bidrog till vår lönsamhet under 2003.

Hur har era respektive marknader utvecklats?

Det stora glädjeämnet är den mycket viktiga USA-marknaden där vi under året förbättrade vår marknadsposition avsevärt inom flera olika områden. Vi är i dag ett mer känt företag i USA mycket tack vare goda referenser från stora uppdragsgivare som Cisco och Hewlett-Packard. Detta har lett till att antalet spontana förfrågningar från potentiella kunder ökat under året.

”Framgångsrika företag har ofta en sak gemensamt och det är att de är skickliga på att genomföra olika typer av förändringar. BTS hjälper företagen att göra dessa förändringar framgångsrika och därmed lönsamma.”

Parallellt med att kännedomen om BTS ökat i marknaden, har vi stärkt vår försäljningsorganisation och vårt produktutbud. Allt detta bidrog till att vi tog marknadsandelar i USA. Vi har självklart även haft draghjälp av den förbättrade ekonomin, men konjunkturen hade inte givit samma draghjälp om inte vår marknadsposition varit så stark.

Finns det några sorgebarn?

I Norden och UK hade vi inte samma utveckling som på USA-marknaden. Men vår bedömning är att vi trots allt presterade bättre än många andra utbildningsföretag. Vi lyckades till exempel få in nya kunder som Uni Credito, Connex och Roche.

”Vi har gått in i nya branscher och utvecklat produkter för dessa. BTS har etablerat sig på två nya geografiska marknader, Australien och Spanien. Försäljningsorganisationen och samarbetet med externa distributörer har stärkts. Dessutom har kundbasen breddats.”

Hur har kundbasen utvecklats?

När det gäller nyförsäljning tog vi in mer än 30 nya kunder under året. Några av dessa är Coca-Cola, Honda, Xerox och Sony. Samtidigt lyckades vi behålla och utveckla våra befintliga kunder. Så totalt sett växte kundbasen till att omfatta drygt 140 kunder.

Även bredden på kundbasen växte genom att vi minskade beroendet från branscher som IT och telekom till förmån för bolag inom detaljhandel, läkemedel/bioteknik, bank/försäkring och energi. Intäktsandelarna för dessa branscher har ökat från 10 till 36 procent mellan 2000 och 2003. Strategin har varit att hitta bra referenskunder inom respektive bransch och att använda specialiserade branschteam. Under 2003 uppnådde vi bland annat en väsentligt ökad försäljning mot bildistributionssektorn i USA.

Vilka typer av utbildningar efterfrågas mest?

Generellt sett kan man säga att de flesta företag efterfrågar utbildningar som påverkar bolagets lönsamhet, produktivitet och kundrelationer. Ett exempel är Customer Loyalty – en utbildning som syftar till att skapa nöjda och långsiktiga kunder. Andra populära utbildningar handlar om att genomföra olika strategier för lönsamhet, tillväxt och förändringar.

Du sade förändringar – kan du utveckla det?

Framgångsrika företag har ofta en sak gemensamt och det är att de är skickliga på att genomföra förändringar och kontinuerliga förbättringar. BTS hjälper företagen att göra dessa förändringar framgångsrika och därmed lönsamma.

Ska ett företag lyckas genomföra en förändring krävs det att medarbetarna tror på den förändring de själva är med och genomför. I en simulering kan medarbetarna själva komma fram till varför den aktuella förändringen är nödvändig och vad som krävs för ett lyckat genomförande. Detta sätt att arbeta är betydligt mer framgångsrikt än att servera ett dukat bord med färdiga lösningar.

”Bredden på kundbasen växte genom att vi minskade beroendet från konjunkturkänsliga branscher som IT och telekom till förmån för bolag inom detaljhandeln, läkemedel/bioteknik, bank/försäkring och energi”

Hur ser du på framtiden?

Jag ser positivt på framtiden. Vi har en konsolideringsperiod under 2001-2003 bakom oss. Under denna period stärkte och förberedde vi BTS för en kommande mer positiv konjunkturutveckling genom ett antal nysatsningar. Vi gick in i nya branscher och utvecklade produkter för dessa. BTS etablerade sig också på två nya geografiska marknader, Australien och Spanien. Försäljningsorganisationen och samarbetet med externa distributörer stärktes. De tre senaste åren har varit våra bästa någonsin avseende nya kunder; kundbasen har ökat med 96 procent, nära en fördubbling.

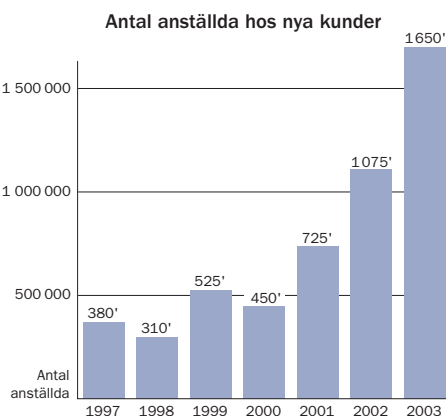
Med dessa satsningar i ryggen går vi in i 2004 som ett mycket starkt företag. Vår bedömning är att resultatet före skatt blir väsentligt bättre än föregående år. Vi har en god finansiell ställning med en kassa på 88,1 MSEK (79,0 MSEK) och kommer att se över möjligheterna till ytterligare förvärv.

KUNDER

BTS kunder är verksamma inom industri, telekom, IT, bank/försäkring, läkemedel/bioteknik, detaljhandel och energi. Vi har även kunder inom andra branscher som till exempel service och distribution. BTS kundbas består oftast av stora och internationella företag som tillhör de ledande inom sin bransch. BTS kundrelationer är vanligtvis långvariga och överstigande fem år.

Exempel på kunder inom olika branscher

Industri	Akzo Nobel, Alcan, Honeywell, Coca-Cola, Electrolux, Ingersoll-Rand, Pitney Bowes, Philips, Scania, Sandvik, Swedish Match
Telekom	Bell Canada, Bell South, Cingular, Ericsson, SBC, Nokia, Telstra
IT	Applied Materials, Cisco, Hewlett Packard, IBM, Sony Electronics, Sun Microsystems, Texas Instruments, Xerox
Bank/försäkring	Aetna, Barclays Bank, Royal Mail, If, ING Bank, Uni Credito, Washington Mutual
Läkemedel/bioteknik	AstraZeneca, Aventis, Biovitrum, Elekta, Genentech, Roche
Detaljhandel	K-Mart, Federated Corporation, Toyota, Honda, Ford, Target
Energi	Centrica
Övriga	Connex, Vasakronan, SAS, Skanska



Ett ungefärligt mått på potentialen hos en ny kund är det totala antalet anställda. Under det första året är inköpen från en ny kund i genomsnitt lägre än hos befintliga kunder. Därefter växer vanligtvis inköpen under ett par år. Grafen visar summan av antalet anställda hos alla de nya kunder som tillkommit respektive år.

Aetna ny kund hos BTS. Uppdraget värt ca 3,5 MSEK

Aetna, ny kund hos BTS och ett av USA:s ledande företag inom sjukförsäkringar, har gett BTS i uppdrag att utveckla en skräddarsydd affärssimulering för Aetnas 100 högsta chefer. Syftet med programmet är att stärka affärsmannaskapet och flexibiliteten på en konkurrensutsatt marknad. Programmet, som initialt riktar sig till Aetnas 100 högsta chefer, skall genomföras under 2003.

"Våra framgångar inom försäkringssektorn och vår ledande position inom simuleringar var avgörande när Aetna bestämde sig för BTS som samarbetspartner." säger Henrik Ekelund, VD och Koncernchef för BTS Group.

Aetna är ett av USA:s ledande företag inom sjukförsäkringar med cirka 14 miljoner kunder. I 2001 en kronor.

General Motors ny kund hos BTS

General Motors, världens största fordons-tillverkande företag, har givit BTS i uppdrag att utveckla en webbaserad affärssimulering för företagets återförsäljare i USA. Uppdraget är värt cirka 3,5 MSEK och inkluderar en skräddarsydd, webbaserad affärssimulering.

Programmet riktar sig till chefer hos återförsäljarna. Målet är att utveckla kunskap om vad som driver lönsamheten och förstå att använda tillgänglig data för att fatta snabbare och bättre affärsbeslut.

Ingersoll-Rand - Ny kund för BTS

Ingersoll-Rand har gett utbildnings- och konsultföretaget BTS i uppdrag att utveckla och leverera en Global Business Acumen workshop för bolagets 250 högsta chefer.

Uppdraget innefattar en skräddarsydd, databaserad affärssimulering med mål att öka affärsmannaskapet och kunskaperna kring värdeskapande för aktieägare, samt att skapa globala konkurrensfördelar för Ingersoll-Rand.

"Vi är mycket glada över möjligheten att få arbeta med ett innovativt och växande företag som Ingersoll-Rand och vi är övertygade om att de kommer att ha fördel av vår globala erfarenhet med andra industriella företag. Detta visar åter på marknadens förtroende för att BTS kan leverera högkvalitativa lösningar för världsledande företag," säger Henrik Ekelund, VD och Koncernchef BTS Group.

Press Releaser

BTS får Sony Electronics Inc. som kund

Sony Electronics, en multinationell tillverkare och leverantör av elektronisk utrustning, har gett konsult- och utbildningsföretaget BTS Group AB i uppdrag

Federated Department Stores ny kund hos BTS. Uppdraget värt 7 MSEK

BTS har av Federated Department Stores fått uppdrag att utveckla ett skräddarsytt ledarskapsprogram för chefer inom varuhus och inköp.

Federated Department Stores är ett av USA's största varuhusföretag - där bl.a. Macy's och Bloomingdale's ingår - med en årlig omsättning på över 15 miljarder dollar. BTS skall tillsammans med Federated utveckla och implementera ett ledarskapsprogram för chefer och ledare.

Nokia ny kund hos BTS

BTS har av Nokia fått uppdraget att utveckla en webbaserad affärssimulering i syfte att stärka affärskunskapen hos chefer och ledare. Den initiala målgruppen är 800 chefer och medarbetare. Lösningen ingår som en del i Nokias koncernprogram med det övergripande syftet att utveckla starkare ledare och affärsmän och -kvinnor enligt "The Nokia Way". Uppdraget, som består av utveckling och licenser, kommer att levereras med början under andra kvartalet 2003, och kommer att pågå under en längre tidsperiod.

Previa - ny kund hos BTS

Previa, Sveriges ledande företag inom företagshälsovård, har gett BTS i uppdrag att utveckla och genomföra ett program som innefattar två skräddarsydda affärssimuleringar. Uppdraget genomförs under 2003 och målgruppen är samtliga medarbetare inom Previa.

Syftet med programmet är att stödja den kommersiella och affärsmässiga kompetensen inom företaget.

"För BTS är det oerhört spännande att få stödja Previa inom den växande och konkurrensutsatta marknaden företags-

Försäljning till de nya sektorer, som BTS satsat på under lågkonjunkturen – detaljhandel, läkemedel/bioteknik, bank/försäkring och energi – har utvecklats stabilt positivt under 2003.

Intäktandelen för dessa sektorer har ökat från 10 procent år 2000 till 36 procent år 2003. Intäktandelen för IT- och telekommsektorerna har under samma tid minskat från 57 till 39 procent. Under tredje och fjärde kvartalen har köpintresset och orderingen från IT- och telekommsektorerna utvecklats positivt.

Intäktsfördelning	2000	2001	2002	2003
Industri	23%	34%	33%	17%
Telekom	31%	30%	13%	13%
IT	26%	17%	21%	26%
Bank/försäkring	3%	5%	11%	12%
Läkemedel/bioteknik	1%	4%	7%	6%
Detaljhandel	0%	0%	4%	10%
Energi	6%	3%	6%	8%
Övrigt	10%	7%	5%	8%
Totalt	100%	100%	100%	100%

BTS har under 2003 fått ett stort antal nya kunder och tagit marknadsandelar. Under 2003 fakturerade BTS drygt 140 kunder varav mer än 30 var nya för året. De femton största kunderna svarade för cirka 50 procent av koncernens nettoomsättning 2003. Ingen enskild kund svarade för mer än nio procent av nettoomsättningen.

KUND CASE

BTS uppgift är att stödja företag i att lyckas med att genomföra förändringar och resultatförbättringar. BTS är specialiserat och världsledande på simuleringar – en metodik som kan användas mycket effektivt för detta ändamål på två områden:

1. Klargöra mål, resultat, fokus.

För att finna rätt fokus och väg i ett projekt så måste man pröva sig fram. Teorier och idéer behöver testas och prövas i prototypform. Simuleringen är ett konkret, snabbt och kostnadseffektivt sätt att testa och finna rätt väg tidigt i ett projekt.

2. Skapa "samsyn" och driva ett förändrat beteende.

I en simulering drar användaren slutsatser och lärdomar som är baserade på egna erfarenheter från simuleringen och genom feed-back. Deltagaren kan i koncentrerad form gå igenom den ursprungliga tankeprocess som förklarar varför! vad! hur! Komplexa samband förenklas. Abstrakta budskap blir konkret handling. Simuleringen visar helheten, konkreta beslutssituationer och vad som behöver förändras.

På de följande sidorna beskriver vi några av de kunduppdrag BTS har haft under 2003.

IT

Cisco

BTS fick uppdraget att utveckla och genomföra ett chefsprogram. Cirka 450 chefer inom Cisco globalt deltog i en skräddarsydd, datorbaserad affärssimulering. Syftet var att stärka och utveckla chefernas affärskapacitet. Programmet är en del i Ciscos "Business Leadership Program". BTS har utvecklat programmet i nära samarbete med Haas Business School (University of California, Berkeley).

Cisco Systems är världsledande på nät- och Internet-lösningar. Cisco har 34 000 anställda och omsatte cirka 150 miljarder kronor under räkenskapsåret 2003.

Sony Electronics

BTS fick i uppdrag att utveckla och leverera ett chefsutvecklingsprogram.

Deltagarna genomförde en skräddarsydd, datorbaserad affärssimulering med syfte att stärka och utveckla chefernas affärskapacitet och att uppmuntra till strategiskt samarbete mellan Sony Electronics chefer.

Sony Electronics är en multinationell tillverkare och leverantör av elektronisk utrustning med cirka 160 000 anställda och omsatte cirka 490 miljarder kronor under 2002.

Energi

Centrica

BTS har utvecklat ett chefsprogram åt Centrica. Uppdraget bygger på en skräddarsydd, datorbaserad affärssimulering som vänder sig till Centricas 200 högsta chefer. Syftet med programmet är att skapa förankring runt Managing for Value (MfV) i Centrica genom att praktiskt tillämpa MfV teorier, verktyg och metoder och genom att förbättra de högsta chefernas förmåga att utveckla affärsstrategier.

Centrica är Storbritanniens största bolag inom energi och tjänster till hushåll och omsatte cirka 230 miljarder kronor under 2003 och har cirka 30 000 medarbetare.



Royal Mail

BTS har utvecklat ett program för Royal Mails 200 toppchefer. Programmet består av en datorbaserad, skräddarsydd simulering. Syftet med simuleringen är att stödja den nödvändiga utbildningen och beteendeförändringen för att maximera värdet av Royal Mails implementerade beslutsstödsystem.

Royal Mail är ett aktiebolag som är helägt av brittiska staten och har en årlig omsättning på över 100 miljarder kronor och cirka 200 000 anställda.

Aetna

BTS fick uppdraget att utveckla en skräddarsydd affärssimulering för Aetnas 100 högsta chefer. Syftet med programmet är att stärka affärsmannaskapet och flexibiliteten på en konkurrensutsatt marknad. Programmet riktar sig till Aetnas 100 högsta chefer.

Aetna är ett av USA:s ledande företag inom sjukförsäkringar med cirka 14 miljoner kunder. Företaget har 27 000 anställda och hade 2003 en omsättning på cirka 140 miljarder kronor.



Federated Department Stores

BTS har tillsammans med Federated Department Stores utvecklat och implementerat ett ledarskapsprogram där en skräddarsydd affärssimulering ingår. Uppdraget riktar sig till cirka 800 mellanchefer. Syftet med programmet är att stärka chefernas förståelse för hur affärs- och ledarskapsbeslut påverkar resultat och konkurrenskraft.

Federated Department Stores är ett av USA's största varuhusföretag – där bl.a. Macy's och Bloomingdales ingår – med en omsättning under år 2002 på över 120 miljarder kronor. Antal anställda är cirka 110 000.

General Motors

BTS har utvecklat en webbaserad affärssimulering för företagets återförsäljare i USA. Programmet riktar sig till chefer hos återförsäljarna. Målet är att utveckla kunskapen om vad som driver lönsamheten och förmågan att använda tillgängliga data för att fatta snabba och bättre affärsbeslut.

General Motors är världens största fordonstillverkare. Företagets omsättning var under 2002 cirka 1 490 miljarder kronor. Antal anställda är cirka 325 000.

Läkemedel/bioteknik

Previa

BTS har utvecklat och genomfört ett program som innefattar två skräddarsydda affärssimuleringar. Målgruppen är samtliga medarbetare inom Previa. Syftet med programmet är att stödja den kommersiella och affärsmässiga kompetensen inom företaget.

Previa är Sveriges ledande företag inom företagshälsovård och har cirka 1 200 anställda. Företaget hade en omsättning på 800 miljoner kronor under 2003.

Industri

Cloetta Fazer

BTS har utvecklat och genomfört ett program för drygt 200 av Cloetta Fazers chefer och medarbetare. Uppdraget innefattar en skräddarsydd affärssimulering. Syftet är att skapa en bredare förståelse för hur Cloetta Fazers affärsverksamhet och strategier påverkar bolagets lönsamhet. Dessutom skulle simuleringen stödja införandet av Balanced Scorecard som verktyg.

Cloetta Fazer är Nordens ledande konfektyrföretag. Omsättningen under 2003 uppgick till cirka 3 miljarder kronor. Antalet anställda uppgår till cirka 2000.

Ingersoll-Rand

BTS har utvecklat och levererat en Global Business Acumen workshop för bolagets 250 högsta chefer. Deltagarna genomförde en skräddarsydd, databaserad affärssimulering med målen att öka affärsmannaskapet och kunskaperna kring värdeskapande för aktieägare, samt att skapa globala konkurrensfördelar för Ingersoll-Rand.

Ingersoll-Rand är en högteknologisk verkstadskoncern med innovativa produkter och en världsledande position inom utvalda områden. Företaget har cirka 45 000 anställda och en omsättning på 90 miljarder kronor.

Telekom

Nokia

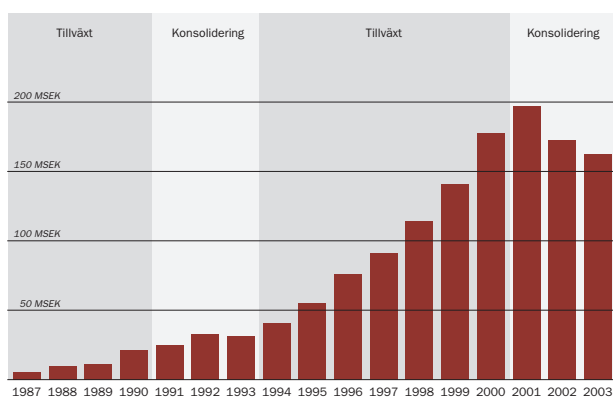
BTS har utvecklat en webbaserad affärssimulering för att stärka affärskunskapen hos Nokias chefer och ledare. Målgruppen är 800 chefer och medarbetare och uppdraget består av utveckling och licenser. Lösningen ingår som en del i Nokias koncernprogram med det övergripande syftet att utveckla starkare ledare och affärsmän enligt "The Nokia Way".

Nokia är ett globalt företag och världsledande inom mobil kommunikation. Nokia har cirka 50 000 anställda och omsatte cirka 290 miljarder kronor år 2003.



BTS TILLVÄXT OCH LÖNSAMHET

BTS intäktsutveckling



Omsättningsökningen 2001 är enbart hänförlig till valutakursförändringar

BTS har sedan starten genomgått:

två tillväxtperioder

- under åren 1987–1990 uppgick tillväxten till 50 procent per år
- under åren 1994–2000 uppgick tillväxten till 28 procent per år.

två konsolideringsperioder

- under åren 1991–1993 uppgick tillväxten till 14 procent per år
- under åren 2001–2003 minskade omsättningen med i genomsnitt 3 procent per år (justerat för valutakursförändringar var nettoomsättningen per år oförändrad under perioden).

Tillväxtsperioderna har ägt rum under en normal eller god konjunktur, konsolideringsperioderna under svag konjunktur. Under den första konsolideringsperioden 1991–1993 minskade många av BTS kunder inköpen väsentligt. BTS strategi för att bibehålla intäktsnivån genom att finna nya kunder i mindre konjunkturkänsliga sektorer och företag var framgångsrik. BTS genomförde en rad nysatsningar under denna konsolideringsperiod – dotterbolag etablerades i USA och Storbritannien och produktutvecklingen intensifierades.

Under tillväxtperioden 1994–2000 växte BTS med hjälp av en bättre konjunktur, en större kundbas och de nysatsningar som gjorts under konsolideringsperioden.

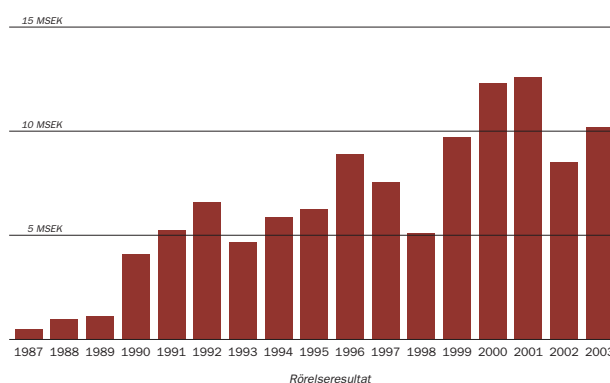
Under konsolideringsperioden 2001–2003 har BTS bibehållit intäktsnivån genom en liknande strategi och samtidigt stärkt företaget genom nysatsningar:

- produkter har utvecklats och sålts inom fyra nya branscher; detaljhandel, bank/försäkring, läkemedel/bioteknik och energi
- två nya geografiska marknader har etablerats, Australien och Spanien
- försäljningsorganisationen liksom samarbetet med externa partners/distributörer har förstärkts
- kundbasen har breddats kraftigt och därmed ökat väsentligt.

BTS är väl förberett för en ny tillväxtperiod.

BTS affärsmodell och entreprenörsdrivna organisation har gjort att vi sedan starten varje år har kunnat visa vinst oavsett konjunktur och trots betydande framtidssatsningar. Vi har genomfört investeringar i produktutveckling och marknadsetableringar, kostnadsförda under investeringsåren. Vi arbetar för att hela tiden öka resultatet. Under konsolideringsperioden 2001–2003 har BTS genomfört en rad förändringar, vilka tillsammans utgör en god grund för att öka våra vinstmarginaler.

BTS resultatutveckling





$$ax^2 + bx + c = 0$$

$$x^2 + \frac{b}{a}x + \frac{c}{a} = 0$$

$$\left(x + \frac{b}{2a}\right)^2 - \frac{b^2}{4a^2} = -\frac{c}{a} + \frac{b^2}{4a^2}$$

$$\left(x + \frac{b}{2a}\right)^2 = \frac{b^2 - 4ac}{4a^2}$$

$$x + \frac{b}{2a} = \pm \sqrt{\frac{b^2 - 4ac}{4a^2}}$$

$$x = \frac{-b \pm \sqrt{b^2 - 4ac}}{2a}$$

$$x = \frac{-b \pm \sqrt{b^2 - 4ac}}{2a}$$

$$x = \frac{-b \pm \sqrt{b^2 - 4ac}}{2a}$$

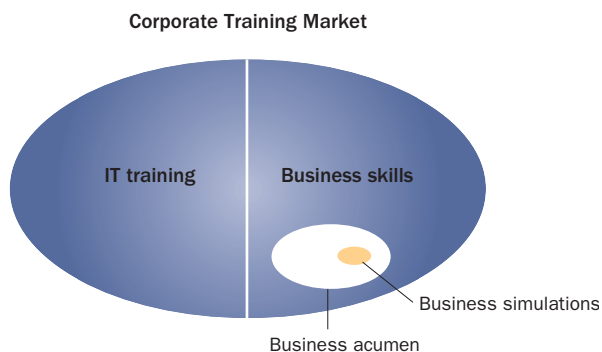
$$x = \frac{-b \pm \sqrt{b^2 - 4ac}}{2a}$$

MARKNADSÖVERSIKT

MARKNADSPOSITION OCH KONKURRENSSITUATION

BTS är den ledande leverantören av simuleringar för utbildning i affärsmannaskap i USA och Norden. Kunderna finns huvudsakligen inom industri, distribution, IT, telekom, finans, läkemedel/bioteknik, detaljhandel och energi. Arton års verksamhet med kontinuerlig utveckling har givit denna ledande marknadsposition. Under 2003 har BTS uppvisat bättre intäktsutveckling än konkurrenterna och stärkt sin marknadsposition. För kunderna innebär BTS ledande ställning ett större utbud av lösningar inom fler områden. Dessutom är BTS lösningar mer skräddarsydda efter kundernas behov, vilket leder till effektivare projekt och bättre resultat för kunden.

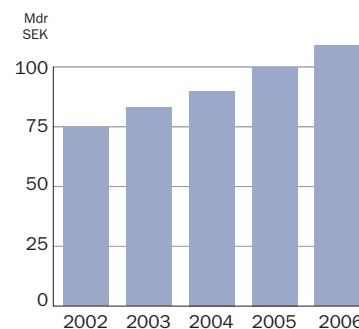
BTS konkurrerar med ett antal mindre nischaktörer, vilka precis som BTS fokuserar på affärssimuleringar. Dessutom konkurrerar BTS om kundernas utbildningsbudgetar med andra företag, vilka erbjuder lösningar som inte baseras på simuleringar. Det gäller exempelvis universitet och högskolor samt stora utbildnings- och konsultföretag. Bland de viktigaste konkurrenterna inom datorbaserade affärssimuleringar finns SMG i USA, Mega-learning i Belgien och StartX i Frankrike. Intresset för affärssimuleringar har även ökat från större traditionella konsult- och utbildningsaktörer, till exempel Accenture. Inom så kallad e-learning finns idag ett stort antal bolag som erbjuder ett brett spektrum av utbildningar via Internet.



Det oberoende analysinstitutet International Data Corporation (IDC) delar in marknaden för företagsutbildning i två segment; IT-training och Business skills. IT-training avser datoranvändande och annan IT-relaterad kunskap. Business skills avser ett antal icke IT-relaterade områden, exempelvis språk, produktionsteknik och affärsmannaskap. BTS är verksam inom segmentet affärsmannaskap.

I två olika rapporter^{1,2} från 2002 förutspår IDC bland annat en genomsnittlig årlig tillväxt på 15 procent inom business skills i Europa under de kommande fem åren. Efter en svag marknadsutveckling 2002¹ bedömer IDC en återgång till normal tillväxt från och med 2003. Under 2004 förutspås den europeiska marknaden uppgå till drygt 80 miljarder svenska kronor. Den amerikanska marknaden bedöms vara något större.

Bedömd omsättning på den externt upphandlade europeiska marknaden för Business Skills¹



BTS SYN PÅ MARKNADSUTVECKLINGEN

Enligt vår bedömning har marknaden visat negativ tillväxt under 2001, 2002 och 2003. Den allmänna osäkerheten om riktningen för den ekonomiska konjunkturen har dock minskat under senare delen av 2003 framförallt i USA. Företagens investeringsvilja har under andra halvåret 2003 successivt ökat avseende större utbildningsinsatser. Det långsiktigt ökade behovet hos företagen att investera i utbildning kvarstår och intresset hos företagen att använda affärssimuleringar växer.

BTS bedömer att delsegmentet affärsmannaskap kommer att växa i takt med den totala marknaden för företagsutbildning, men att affärssimuleringar kommer att växa snabbare. Detta beror på att simuleringar utgör en effektivare utbildningsmetodik än traditionell utbildning, och den generella IT-utvecklingen möjliggör allt bättre simuleringar.

1. Rapport från International Data Corporation ("IDC"), november 2002. "European Business Skills Training Market Forecast and Analysis, 2001–2006."
2. Rapport från International Data Corporation ("IDC"), januari 2002. "European Business Skills Training Defies Slowdown to Reach \$13 Billion by 2006."

MARKNADENS DRIVKRAFTER

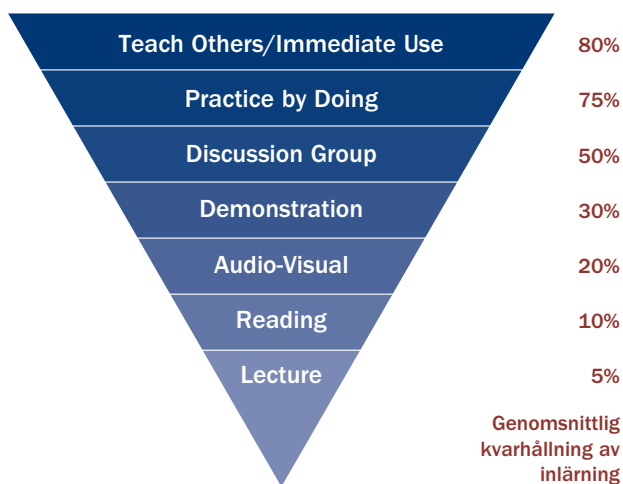
Många företag upplever en kontinuerlig och allt snabbare förändring av verksamheten. Den höga förändringstakten kräver utbildningsinsatser. Kompetensen inom företaget blir ett alltmer avgörande konkurrensmedel vilket ökar behovet av utbildning för såväl chefer och nyckelpersoner som andra grupper av medarbetare. Det finns även en långsiktig trend att mycket av det som ligger utanför företagets kärnverksamhet, till exempel utbildningstjänster, i allt högre grad upphandlas externt. Samtliga dessa faktorer bidrar positivt till marknadens tillväxt.

Utöver de generella drivkrafter för företagsutbildningsmarknaden som redovisats ovan bedömer BTS att marknaden för nischen affärssimuleringar även påverkas av bland annat följande drivkrafter och trender:

- *Ökad efterfrågan på företagsanpassade utbildningar*
Efterfrågan på företagsanpassade utbildningar ökar kontinuerligt på bekostnad av standardiserade utbildningar. Anpassning ökar möjligheten att koppla utbildning till utveckling och förbättring av det specifika företags verksamhet.

- *Ökade krav på mätbara affärsresultat kopplade till företagets utveckling*
Efterfrågan förändras från traditionell utbildning, där deltagarens läroresultat står i centrum, till utbildningar med direkt koppling till förbättrings- och förändringsinitiativ i företagen. Mätbara affärsresultat efterfrågas alltmer.
- *Interaktivitet ger bättre inlärning*
Affärssimuleringar bygger på interaktivitet, vilket är en viktig faktor för att en utbildning ska ge bra resultat. Interaktiva utbildningsformer är betydligt mer effektiva än traditionella former för utbildning.
- *Ökad efterfrågan på utbildning för samtliga medarbetare*
Företag har i ökande utsträckning börjat efterfråga utbildningslösningar i affärsmannaskap som omfattar bredare grupper av medarbetare. Exempel på sådana utbildningar avser förankring av ett företags mål och strategier, nya produktionssystem samt produktivitets- och kvalitetsförbättringar.
- *Ökad efterfrågan på webbaserade utbildningar*
Webbaserade utbildningar efterfrågas i ökande omfattning. Vid utbildningsinsatser som riktar sig till bredare grupper av medarbetare i kundens organisation, kan intranät utnyttjas för att på ett kostnadseffektivt sätt nå ut till medarbetare på olika platser. Webbaserade utbildningsmoment kan också vara ett komplement till klassrumsundervisningen vid utbildning av chefer och nyckelpersoner, i synnerhet vid förberedelser och uppföljning.

VILKET LÄRANDE GER STÖRST EFFEKT?



The Learning Pyramid, hämtad från Corporate Universities av Jeanne Meister.
Simuleringar hänför sig till "Practice by Doing"

BTS I USA OCH EUROPA



JONAS ÅKERMAN
VD BTS USA

Är du nöjd med BTS utveckling på din marknad?

Ja det måste jag verkligen vara. BTS har lyckats etablera sig som ett av de få företag man kan ta in för utbildning på absolut högsta chefsnivå – därtill som det företag som bidrar till att få människor att genomföra företagets strategi. Tillsammans med några mycket välkända universitet, så anses BTS vara bäst i Amerika att utveckla chefers affärsmannaskap.

BTS har också vunnit priset "Supplier of the Year" av Texas Instruments. Aldrig tidigare har ett utbildningsbolag nominerats och detta bland hundratals leverantörer till Texas Instruments.

Vilka är de största händelserna under året?

Vändningen i konjunkturen den klart mest signifikanta händelsen. Vid halvårsskiftet började man ana en viss vändning men det var osäkert om den skulle hålla i sig. Idag känns ekonomin stabil och bra. Det är intressant att flera tidigare kunder, såsom Nortel, Honeywell och Sun Microsystems nu återkommit. Dessutom har tillströmningen av nya kunder varit fantastisk.

Har ni haft större framgång för vissa tjänster och i vissa branscher?

Vi anlitas allt oftare på absolut högsta chefsnivå än på nivåerna under. Antalet konferensuppdrag har också ökat signifikant. Det kan vara kick-offs eller dylikt med ibland ett antal hundra chefer på en och samma konferens. Ofta vill man nå fram med budskap och lärdomar till deltagarna genom en annan form än föreläsningar, som annars är det vanligaste. BTS kan ju erbjuda en lösning som är rolig, lärorik, kräver lagarbete och är direkt applicerbar till jobbet. Många andra aktiviteter på konferenser kan vara roliga men tillåter inte deltagarna att jobba med de verkliga affärsfrågorna.

Det har också varit en stark uppgång för program riktade till människor med kundkontakter. Mer och mer används BTS för att utbilda säljchefer med tjänster kring vad som bygger lönsamhet i kundens verksamhet och hur företaget kan hjälpa kunden med sina mål och problemställningar.

Bilsektorn har idag blivit en av de stora sektorerna. Detta är spännande med tanke på bland annat mängden anställda som arbetar i dessa stora bilföretag. Finans-, handels- och läkemedelsbolag är också idag starka branscher för BTS.

Vad skiljer din marknad från BTS andra marknader?

Amerikanska företag är stora och fortfarande ofta hierarkiska. Detta gör att BTS roll blir viktig för att få med sig de anställda på företagets affärsfokus. Det visar sig att bolag som kan få människor att förstå, tro och vilja genomföra en viss strategi, lyckas mycket bättre än de som främst arbetar genom ordergivning. USA är en marknad där språk, värderingar och förmågan att våga satsa är unik.

Vilka är de största utmaningarna under 2004?

Att i en växande marknad finna och utveckla vår egen personal till än bättre kvalitet i vår service till våra kunder och därmed svara mot stegrande förväntningar. En annan utmaning är att tillvarata den potential för tillväxt som finns bland våra befintliga kunder.

"BTS har också vunnit priset 'Supplier of the Year' av Texas Instruments. Aldrig tidigare har ett utbildningsbolag nominerats och det bland hundratals leverantörer."

OPERATIVA ENHETER

Nettoomsättning per operativ enhet

MSEK (helår)	2003	2002
BTS USA	93,4	92,6
BTS Norden	43,2	45,1
BTS Storbritannien	25,6	34,5
Totalt	162,2	172,2

Rörelseresultat per operativ enhet

MSEK (helår)	2003	2002
BTS USA	8,6	-0,6
BTS Norden	1,4	3,5
BTS Storbritannien	0,2	5,6
Totalt	10,2	8,5



PIA ANDERBERG
ANSVARIG BTS EUROPA

Är du nöjd med BTS utveckling på dina marknader?

Trots det minskade resultatet är jag i stort tillfredställd med BTS utveckling i Europa 2003. Vi har gått med vinst och vunnit flera nya stora kunder, trots fortsatt lågkonjunktur på de flesta marknader. Vi har funnit nya leveransformer och blivit effektivare. Vi har vidare lanserat nya produktlösningar för ett flertal stora kunder. BTS Spanien, som förvärvades under sommaren, har utvecklas bra. Vi lägger resurser på förstärkningar när det gäller säljprocessen och produktutbud.

Sverige och Finland har klarat sig relativt bra med tanke på den instabila ekonomin. Orderingången under slutet november och december var bra i Sverige, vilket har förbättrat utgångsläget inför året.

England har klarat sig minst bra trots en relativt stark ekonomi i jämförelse med övriga Europa. Det har bland annat berott på en svag orderstock från 2002 och en svag orderingång första halvåret 2003. Under andra halvåret 2003 har vi tagit in tre nya stora kunder i Roche, Belgacom och ING Bank.

Vilka är de största händelserna under året?

Vårt köp av I-Simco i Spanien som nu utgör BTS Spanien, ett bolag med 9 anställda. Ett stort arbete har genomförts med att inlemma bolaget i koncernen administrativt men framförallt lösningsmässigt och vad gäller utförande och kvalitet. Jag bedömer att detta arbete kommer att vara klart under första delen av 2004.

BTS Sverige har fortsatt att effektivisera kostnaderna och stärka kundbasen.

Ytterligare stärkt samarbete mellan bolagen inom BTS Group har lett till flera framgångsrika gemensamma leveranser och en ökad effektivitet inom bolaget.

Har ni haft större framgång för vissa tjänster och i vissa branscher?

Vasakronan är ett bra exempel där vi tränat samtliga chefer i fyra moduler. Vi har utvecklat och tagit steget in i ledarskap kopplat till affärsmanuskap.

Vi har också utvecklat Managing for Value konceptet tillsammans med Barclays Bank, Roche och Centrica.

Vad skiljer dina marknader från BTS andra marknader?

Europa är en mer fragmenterad marknad än USA. Mindre volymer (i förhållande till USA) kräver ett större antal affärer vilket driver fram nya leveransformer för att öka effektivitet och lönsamhet.

Vilka är de största utmaningarna under 2004?

Utmaningarna varierar från marknad till marknad. Sverige har en ny chef i Katrin Fagerberg som varit anställd som säljare och teamledare i BTS sedan 8 år.

Finland behöver stärka sin orderingång och utveckla samarbetet med vissa nyckelkunder.

Storbritannien, som också har en ny chef, Mark Haenel, ska expandera sina nya stora konton samt få in en antal nya stora kunder.

Spanien ska fortsätta sitt framgångsrika säljarbete med nya lösningar i portföljen som kan expandera befintliga konton. Vidare att bli en fullvärdig medlem av BTS Group när det gäller sälj, leverans och kvalitet.

Generellt skall vi ta tillvara uppgången inom telekom och återfå stora intäkter från denna sektor, samt utveckla kunder inom bank- och finanssektorn.

”Spanien ska fortsätta sitt framgångsrika säljarbete med nya lösningar i portföljen som kan expandera befintliga konton. Vidare att bli en fullvärdig medlem av BTS Group när det gäller sälj, leverans och kvalitet.”

VERKSAMHET OCH AFFÄRSMODELL

VERKSAMHET

Framstående företag har ofta en sak gemensamt, deras förmåga att ständigt kunna anpassa verksamheten efter ändrade marknadsförutsättningar. Det kan handla om att byta affärsstrategi eller nå ett nytt affärsområde. Just detta är kärnan i BTS verksamhet – att hjälpa företag att göra förändringar och resultatförbättringar framgångsrika och lönsamma. För att lyckas genomföra förändringar så krävs det att alla i bolaget tror på det som ska genomföras så att man strävar åt samma håll, samt att man har de färdigheter som krävs för att genomföra förändringar. Genom BTS simuleringar får medarbetarna själva komma underfund med fördelarna av en ny affärsstrategi och vad som krävs för att genomföra den.

BTS är ett konsult- och utbildningsföretag som utvecklar och genomför utbildningar inom affärsmanuskap och därtill relaterade områden. Utbildningarna genomförs med skräddarsydda simuleringar av kundens affärsverksamhet, så kallade affärssimuleringar. Det är framförallt chefer och andra nyckelpersoner i stora och ledande internationella företag som är målgruppen.

Den kompetens och erfarenhet inom affärsmanuskap som BTS byggt upp under bolagets 18 verksamhetsår har kontinuerligt inarbetats i system och processer. Nya affärssimuleringar och utbildningslösningar utvecklas i takt med förändringar i kundernas verksamhet.

Affärssimuleringarna genomförs i första hand i seminarier med 20 till 30 deltagare, vilka i interaktiv tävlingsform utvecklar sin förståelse för vilka beslut och händelser som påverkar företagets tillväxtförutsättningar och lönsamhet. Genom att förbättra deltagarnas förmåga att fatta affärsmässiga beslut, stödjer BTS förändringsprocesser och resultatförbättrande åtgärder hos sina kunder. BTS erbjuder även lösningar i form av webbaserade eller manuella affärssimuleringar, som ofta är riktade till en bredare grupp medarbetare hos kunderna.

BTS hade per 31 december 2003 levererat utbildningslösningar på tolv språk till kunder i drygt 50 länder. Sammanlagt har mer än 300 000 personer hos över 300 företag genomgått BTS utbildningsprogram.

Några exempel på vanliga situationer i kundernas verksamhet då BTS anlitas är:

- Nya affärsområden och strategier
- Förändringsprocesser
- Nya mål och nyckeltal
- Effektivisering av processer – t ex supply chain och produktutveckling

- Ledarutveckling
- Förvärv och fusioner

AFFÄRSMODELL OCH ÖVERGRIPANDE MÅL OCH STRATEGI

- Fysisk etablering på nya marknader genomförs när affärsvolymen är eller bedöms bli tillräckligt stor
- Långa kundrelationer ger stabila intäkter över tiden
- Hög kvalitet och nöjda kunder medför mer effektiv nyförsäljning
- Branschfokus och egna rättigheter till affärssimuleringarna möjliggör repeterbarhet.

BTS når tillväxt genom geografisk expansion, kontinuerlig fördjupning av produkt- och tjänsteutbudet, samt ett starkt fokus på långsiktiga kundrelationer.

Vid expansion till nya marknader fokuserar BTS på ett fåtal stora och branschledande företag. När tillräcklig affärsvolym bedöms föreligga etableras ett lokalt dotterbolag.

Den initiala försäljningsinsatsen riktas mot chefer och nyckelpersoner hos den potentiella kunden. Efter att ett första uppdrag har genomförts efterfrågas ofta lösningar för bredare grupper av medarbetare i kundens organisation. Genom att erbjuda en kombination av olika lösningar med varierande komplexitet, levererade genom varierande teknologi och metod kan BTS med tiden skapa en portfölj av olika kundanpassade utbildningslösningar. Härigenom kan ett långsiktigt partnerskap med kunden säkerställas. BTS skräddarsyr innehåll och affärssimulering för varje kund, vilket skapar en grund av gemensamt intellektuellt kapital och kunskap.

Eftersom många av BTS kunder är stora och branschledande har en mycket stark referensgrupp av kunder skapats, vilket underlättar nyförsäljning.

BTS utbildningar baseras på kunskap om kundernas respektive branscher och specifika verksamheter. I kombination med att BTS i regel äger rättigheterna till affärssimuleringarna möjliggör detta en repeterbarhet i genomförandet vilken ökar i takt med att kundbasen blir bredare och nya utbildningslösningar utvecklas.

BTS fokus på ett antal utvalda branscher leder också till att det går att återanvända branschgemensamma modeller i ökad omfattning och till att BTS skapar en stark konkurrensposition inom dessa branscher.

BTS övergripande mål är att vara den ledande leverantören av affärssimuleringar på de marknader där bolaget är verksamt. För

att uppnå detta mål arbetar BTS enligt en strategi som består av följande delar:

■ **Fokus på utbildningslösningar inom affärsmannaskap av strategisk betydelse för kunden**

BTS bedömer att bolaget lättare kan upprätthålla och förstärka sin marknadsposition genom att fokusera på utbildning inom affärsmannaskap och därtill närliggande ämnen.

BTS ska främst fokusera på uppdrag där lösningen är av stort värde för kunden, exempelvis förankring och genomförande av strategier. De kundanpassade affärssimuleringarna stödjer chefer och nyckelpersoner i att bedöma de praktiska konsekvenserna av en strategi och omvandla den till operativa åtgärder.

Affärssimuleringarna kan dessutom anpassas för bredare grupper av medarbetare i kundens organisation och är då ett viktigt verktyg för att skapa förståelse för sambandet mellan mål, strategier och operativa åtgärder. BTS erfarenhet är att utbildningsuppdrag i samband med implementering av strategier har ett stort värde för kunden.

■ **Utbildningslösningar baserade på affärssimuleringar**

BTS utbildningslösningar baseras på affärssimuleringar med effektiv pedagogik och hög kvalitet.

BTS ska erbjuda kunderna simuleringar som når chefer och medarbetare på det mest effektiva sättet. Detta åstadkoms genom att erbjuda manuella, IT- eller webbaserade lösningar.

BTS ska också sträva efter att äga rättigheterna till affärssimuleringar som utvecklas för kunderna. Detta leder till att lönsamheten för respektive kundprojekt ökar med antalet personer som nyttjar affärssimuleringen. Dessutom behåller BTS rättigheten att återanvända både generella kunskaper och delar av programmeringskoden vid utveckling av nya kundanpassade affärssimuleringar.

■ **Fokus på stora och ledande kunder inom utvalda branscher**

BTS ska fokusera på kunder inom vissa utvalda branscher, primärt industri, telekom, IT, bank/försäkring, läkemedel/-bioteknik, energi och detaljhandel. Genom att BTS anpassar utbildningslösningarna för olika branscher ökar också kunskapen om respektive bransch, vilket innebär att bolagets konkurrensförmåga stärks.

BTS ska sträva efter att ha stora och branschledande internationella bolag som kunder, dels för att dessa bolag har en stor potential för merförsäljning, dels för att de ställer höga krav. Dessa krav stärker BTS möjlighet att upprätthålla såväl en ledande ställning inom simuleringsmetodik som hög industriell kompetens.

■ **Nätverksbaserad marknadsföring och långsiktiga kundrelationer**

Eftersom goda kundreferenser är av avgörande betydelse vid försäljning av BTS tjänster, är relationen till befintliga kunder mycket viktig för fortsatt tillväxt. BTS ska genom hög kvalitet i utförandet tillfredsställa kundernas behov och därmed uppnå långsiktiga kundrelationer med återkommande intäkter över tiden. BTS ska också bedriva nyförsäljning baserad på goda referenser från befintliga kunder.

■ **Kontinuerlig fördjupning av produkt- och tjänsteutbudet**

BTS affärssimuleringar ska baseras på programmeringsmiljöer som är allmänt tillgängliga på marknaden, exempelvis Excel, Visual Basics och Flash för att därmed koncentrera bolagets produktutvecklingsresurser till för BTS specifika tillämpningar.

BTS ska kontinuerligt utveckla nya utbildningslösningar för nya kunskapsområden och olika typer av affärssimuleringar. Utbildningslösningarna ska utvecklas i nära samarbete med kunderna för att skapa en god förståelse för kundens organisation och bransch, samt för att erhålla kostnadstäckning för en del av utvecklingsarbetet.

BTS ska löpande utvärdera och utnyttja ny teknologi för att säkerställa utveckling och leverans till maximal kvalitet med korta ledtider.

■ Organisk tillväxt i kombination med förvärv

BTS tillväxt ska primärt ske organiskt, men kan även ske genom lämpliga förvärv.

För förvärv bedöms framförallt företag som är mindre än BTS och som kompletterar BTS med geografisk närvaro, nya kompetensområden inom affärsmannaskap, eller industriell kompetens inom branscher utanför BTS nuvarande fokus.

■ Hög attraktivitet för medarbetare

BTS lösningar och koncept är väl dokumenterade, vilket minskar beroendet av enskilda medarbetare. BTS framtida utveckling är emellertid till stor del beroende av förmågan att rekrytera, behålla och motivera kompetenta medarbetare. BTS ska vara ett attraktivt företag att arbeta i med god förmåga att attrahera, rekrytera, motivera och behålla högpresterande medarbetare. Detta uppnås genom effektiva belöningssystem, ett positivt företagsklimat och kontinuerliga möjligheter till professionell utveckling.

PRODUKTUTVECKLING

Den kompetens och erfarenhet inom affärsmannaskap som BTS byggt upp under bolagets 18 verksamhetsår har kontinuerligt inarbetats i system och processer. Nya affärssimuleringar och utbildningslösningar har utvecklats i takt med förändringar i kundernas branscher och verksamhet. BTS har således kunnat paketera, återanvända och vidareutveckla bolagets kompetens och har därmed över tiden skapat ett mycket värdefullt strukturkapital.

Kontinuerlig produktutveckling är en av de viktigaste faktorerna för att BTS ska kunna behålla och stärka sin branschledande position. Det handlar både om att förfina och utveckla befintliga lösningar och att utveckla nya lösningar baserade på de senaste rönen om pedagogik, metodik och IT-utveckling.

BTS produktutveckling är både extern och intern. Extern produktutveckling innefattar framtagande av nya utbildningslösningar nära kundbehoven, medan intern produktutveckling främst avser bolagets utvecklingsplattform och metodik, vilka utgör grunden för framtagande av nya utbildningsprogram.

EXTERN PRODUKTUTVECKLING

Den externa produktutvecklingen syftar till att utöka bolagets utbud med nya lösningar inom affärsmannaskap som kan erbjudas till kunderna.

Den externa produktutvecklingen inriktas även på lösningar för nya media, främst webbaserade affärssimuleringar, samt på att uppdatera och aktualisera befintligt utbud av lösningar.

BTS strävar efter att bedriva den externa produktutvecklingen i nära samarbete med kunderna. Detta möjliggör dels att BTS snabbt kan uppfatta nya behov hos marknaden, dels och att utvecklingen delfinansieras av kunderna.

INTERN PRODUKTUTVECKLING

Den interna produktutvecklingen syftar till att effektivisera processen för att anpassa simuleringarna till varje enskild kund, samt till kontinuerlig kvalitetsförbättring. BTS ansats är att använda tillgänglig teknik på marknaden och koncentrera produktutvecklingsinsatserna till för BTS specifika tillämpningar. Insatserna fokuseras bland annat på följande områden:

- **BTS Mini Master**, en gemensam utvecklingsmiljö för samtliga datorbaserade simuleringar som genom hög återanvändning ger korta utvecklingstider och få fel
- **BTS Dokumentplattform**, vilken möjliggör sökning och återanvändning av tidigare producerade dokument
- **BTS webbplattform** avseende webbaserade simuleringar.

SÅ ARBETAR BTS

BTS utvecklar och marknadsför utbildningslösningar inom affärsmannaskap och därtill relaterade ämnen. Pedagogiken bygger på skraddarsydda simuleringsmodeller av kundens affärsverksamhet, så kallade affärssimuleringar. Utbildningarna är framförallt avsedda för chefer och andra nyckelpersoner, oftast i stora och ledande internationella företag.

NÅGRA EXEMPEL PÅ VANLIGA SITUATIONER I KUNDERNAS VERKSAMHET DÅ BTS ANLITAS ÄR:

- **Nya affärsmål och strategier**
- **Förändringsprocesser**
- **Nya mål och nyckeltal**
- **Effektivisering av processer**
 - t ex supply chain och produktutveckling
- **Ledarutveckling**
- **Förvärv och fusioner**

BTS AFFÄRSSIMULERINGAR

BTS affärssimuleringar innefattar företagssimuleringar, scenariodrivna affärssimuleringar och beslutsverktyg.

FÖRETAGSSIMULERINGAR

I företagssimuleringar arbetar deltagarna med affärsrelaterade frågor och samband i en simulerad företags- och affärsmiljö. Detta medför att deltagarna utvecklar sina kunskaper inom specifika områden kopplat till det egna företaget. Under simuleringsmomentet ska deltagarna agera som företagsledning. Företagssimuleringar innehåller normalt 30 till 100 olika parametrar som påverkar det slutgiltiga resultatet.

Företagssimuleringen genomförs interaktivt i tävlingsform. Fyra till fem lag, vart och ett representerande ett fiktivt men realistiskt företag, konkurrerar mot varandra. Detta medför att dynamiken i marknaden illustreras tydligt och att affärssimuleringen upplevs som realistisk. Svårighetsgraden på affärssimuleringen och antalet parametrar att fatta beslut kring bestäms av BTS i samråd med kunden med beaktande av målgruppens kompetens och bakgrund. Företagssimuleringar omfattar ett eller flera av följande ämnen:

- **Aktieägarvärde**
Avser att öka förståelsen för och förbättring av aktieägarvärde.
- **Branding excellence**
Används i syfte att förbättra marknadsföring och varumärkesbyggnad.
- **Business acumen**
Avser att stärka deltagarnas affärsförståelse, med inriktning på lönsamhet, marknadsorientering och en helhetssyn på företaget.
- **eBusiness advantage**
Förändring av ett företag genom att implementera eBusiness i alla processer.
- **Genomförande av Balanced Scorecard**
Implementering av en metod som visar ett företags värde drivande faktorer.
- **Genomförande av strategi**
Används vid förankring och genomförande av ny strategi.
- **Konkurrens i avreglerade marknader**
Förberedelse av en organisation för en ny konkurrenssituation på avreglerade marknader.

SCENARIODRIVNA AFFÄRSSIMULERINGAR

En scenariodrivna affärssimulering utgår från ett enskilt scenario i en simulerad affärsmiljö. Scenariot kan exempelvis omfatta en specifik affärssituation, en del av verksamheten eller en process inom kundens organisation. Deltagarna utbildas i att aktivt arbeta med beslut och konsekvenserna av dessa beslut i simuleringsanpassad affärsmiljö, innan verkliga beslut fattas inom kundens faktiska affärsmiljö. I de scenariodrivna affärssimuleringarna kan deltagarna agera utifrån olika positioner i en organisation. Scenariodrivna affärssimuleringar omfattar ett eller flera av följande ämnen:

- **Kundfokus**
Implementering av handlingsplaner för att förbättra kundtillfredsställelsen.
- **Operational excellence**
Används i syfte att öka effektiviteten i organisationen.
- **Projektledning**
Projektledarskap för framgångsrika och lönsamma projekt.
- **Supply chain management**
Implementering av nya leveransformer och processer med fokus på hela värdekedjan i företaget.

- **Time-to-Customer**
Förkorta ledtider mellan beställning och betalning.
- **Time-to-Market**
Förkorta produktutvecklingsprocessen och öka lönsamheten i produktportföljen.
- **Ledarskapsprogram**
Visar hur olika typer av ledarskap påverkar det affärsekonomiska resultatet i företaget.

BESLUTSVERKTYG

Beslutsverktyg är en typ av affärssimulering som utgår från kundens faktiska räkenskaper och som syftar till att framställa en detaljerad och verklighetstrogen simulering av kundens organisation och affärsmiljö. Beslutsverktyg kan ses som ett budgetverktyg, där deltagarna simulerar en budget och arbetar med resultatförbättrande åtgärder. BTS beslutar tillsammans med kunden vilka parametrar som ska vara möjliga att förändra och simulera. Deltagarna kan fortsätta arbeta vidare med verktyget efter seminariet. Beslutsverktyg omfattar ett eller flera av följande ämnen:

- **Kundfokus**
Implementering av handlingsplaner för att förbättra kundtillfredsställelsen.
- **Projekt- och kundfinansiering**
Arbete med komplexa finansieringslösningar för stora projekt internationellt.
- **Resultatförbättringar**
Utveckling av handlingsplaner för förbättrad lönsamhet.

TEKNIKER FÖR SIMULERINGAR

BTS utbildningar baseras på följande typer av affärssimuleringar:

- **Datorbaserade affärssimuleringar** – genomförs främst i form av lärarledda seminarier med 20 till 30 deltagare på chefsnivå, baserat på ett simuleringsprogram installerat på lokala datorer.
- **Manuella affärssimuleringar** – baseras på tryckt material, oftast med kundens egna handledare.
- **Webbaserade affärssimuleringar** – genomförs med eller utan BTS deltagande, där affärssimuleringen i sin helhet sker via internet eller via kundens interna nätverk.

Datorbaserade lösningar utgör den dominerande simuleringstypen för BTS, men övriga simuleringar ökar som andel av det totala antalet kunduppdrag.

FYRA FASER

Nyckeln till BTS kvalitet ligger i våra konsulters gedigna kompetens och erfarenhet i kombination med BTS strukturkapital inom affärssimuleringar. BTS utbildningslösningar omfattar fyra faser: utveckling, genomförande, uppföljning och resultatmätning. De fyra faserna används på olika sätt beroende på hur utbildningen ska genomföras. Varje enskilt utbildningsprogram utgår från kundens affärssituation, nyckelfrågor och utbildningsbehov. BTS anpassar därefter en utbildningslösning som ska medföra att kunden uppnår två mål, **kortsiktiga resultatförbättringar** och **långsiktigt förbättrad affärskapacitet**.

■ Fas 1 – Utveckling

Utvecklingen inleds med att kunden tillsammans med BTS formulerar mål och syfte med utbildningen. För att erhålla en ökad kunskap och förståelse för kundens organisation och verksamhet genomförs ett flertal djupintervjuer med chefer och nyckelpersoner.

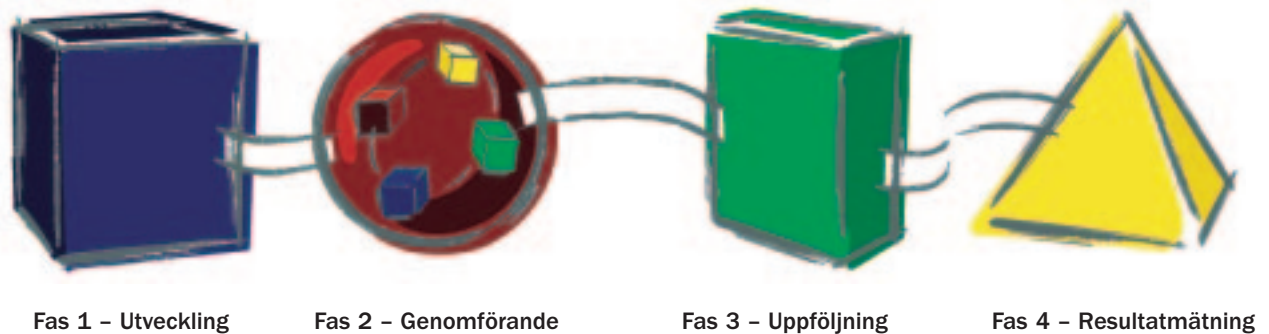
Affärssimuleringen, som senare ska användas under de lärarledda seminarierna eller förmedlas via kundens intranät, anpassas därefter efter kundens organisation. Under denna fas, som tar mellan en och fyra månader i anspråk, utvecklar BTS även handlingsplaner för uppföljning och resultatmätning.

■ Fas 2 – Genomförande

Efter utvecklingsprocessen genomförs seminarier under 1–3 dagar vardera. Seminarierna utgörs vanligtvis av varierande moment bestående av affärssimuleringen, teoripass samt återkoppling. Nedanstående illustration är ett exempel på en agenda för BTS datorbaserade seminarier.

DAG 1	DAG 2	DAG 3
Introduktion	Finansiella samband och styrning av företaget	Utmaningar, strategi och inriktning för det egna företaget
Affärssimulering år 1	Återkoppling år 2	Återkoppling år 4
Vägar till ökad lönsamhet	Affärssimulering år 3 Marknadsorientering och produktivitet	Tillämpning • Inläring • Åtgärder • Åtaganden (grupp/individuell)
Återkoppling år 1	Återkoppling år 3	
Affärssimulering år 2	Affärssimulering år 4	Slutlig återkoppling och sammanfattning

Exempel på en agenda för BTS seminarier



Webbaserade simuleringar genomförs via internet eller kundens interna nätverk. Genomförandefasen fortlöper under ett antal månader eller år. Ofta deltar ett företags samtliga chefer och nyckelpersoner, ibland samtliga anställda.

Affärssimulering. Varje enskild affärssimulering syftar till att utveckla deltagarna i beslutsfattande och bland annat genom att tydliggöra konsekvenserna av olika beslut. BTS affärssimuleringar fungerar även som analysinstrument med fokus på känslighetsanalys och scenarier kring lönsamhet eller förändringsprocesser.

Återkoppling. Under återkopplingsmomentet förklarar handledarna för respektive grupp hur deras beslut påverkat utvecklingen av företaget i simuleringen gällande resultat och position gentemot de övriga deltagargrupperna. Återkopplingsmoment sker både gemensamt och individuellt under seminariets gång.

Kunskapspass. BTS genomför, i egen regi eller med hjälp av externa föreläsare, kunskapspass i form av presentationer och diskussioner i ämnen anpassade till kundens behov. Kunskapspassen syftar till att förbereda inför nästkommande moment i affärssimuleringen och att tillämpa lärdomar på det egna företaget.

■ Fas 3 - Uppföljning

BTS genomför tillsammans med kunderna en uppföljning för att säkerställa deltagarnas kunskaper och lärdomar och att dessa används i det dagliga arbetet. Deltagarnas uppgift efter genomfört utbildningsprogram är att tillämpa de nya kunskaperna inom den egna organisationen. Ett viktigt moment för deltagarna är att kommunicera vidtagna åtgärder till chefer och andra medarbetare i organisationen. Med stöd från BTS kan kunden följa upp förändringarna genom statusrapporter och uppföljningsmöten.

■ Fas 4 - Resultatmätning

Efter tre till tolv månader mäts resultaten av programmen i termer av bestående lärdomar, nya sätt att fatta beslut och att arbeta, samt direkta resultatförbättringar. Vanligtvis visar dessa mätningar att 50-90 procent av deltagarna har bestående lärdomar som används i det dagliga arbetet. De direkta resultatförbättringarna uppgår ofta till belopp flerfaldigt företagets investering.

ORGANISATION

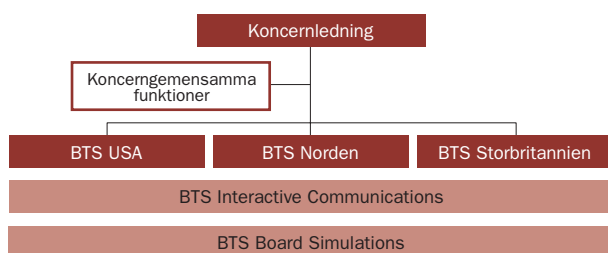
OPERATIV STRUKTUR UNDER 2003

BTS verksamhet bedrivs genom tre operativa enheter samt två produktspecifika enheter. Koncerngemensamma funktioner innefattar koncernekonomi, IR samt vissa IT-, process- och personalfrågor:

BTS har följande tre operativa enheter:

- **BTS USA** bedriver verksamhet i USA och Sydafrika och har kontor i Stamford (Connecticut) och San Francisco (Kalifornien) i USA samt i Johannesburg (Sydafrika).
- **BTS Norden** bedriver verksamhet i Sverige, Finland och Spanien och har kontor i Stockholm (Sverige), Helsingfors (Finland) samt Madrid och Bilbao (Spanien).
- **BTS Storbritannien** bedriver verksamhet i Storbritannien och Australien och har kontor i London (Storbritannien) och Sydney (Australien).

Cheferna för de tre operativa enheterna har resultatansvar för respektive marknad.



Utöver de operativa enheterna, som även ansvarar för utveckling av datorbaserade simuleringar, har BTS två produktspecifika enheter:

- **BTS Interactive Communications** ansvarar för webbaserade affärssimuleringar.
- **BTS Board Simulations** ansvarar för manuella affärssimuleringar.

BTS Interactive Communications och BTS Board Simulations bedriver konceptutveckling och produktion av lösningar samt ger aktivt stöd till de tre operativa enheternas kundorganisationer vid försäljning. Rapportering sker till koncernledningen.

MEDARBETARE

BTS är ett kunskapsintensivt bolag, vilket medför att rekrytering och intern kompetensutveckling är viktiga faktorer för bolagets framtida utveckling. BTS söker attrahera medarbetare med hög kompetens genom att erbjuda en attraktiv arbetsituation, vilket enligt bolaget innefattar en kombination av personlig utveckling, stimulerande arbetsuppgifter och konkurrenskraftig ersättning.

Koncernen hade per 31 december 2003 totalt 100 anställda (102). Genomsnittligt antal anställda under året var 97 (110).

För att hantera historisk och framtida tillväxt har BTS sedan 1993 utvecklat en process för att effektivt rekrytera rätt medarbetare och utveckla deras individuella färdigheter och kompetens.

PERSONAL- OCH KOMPETENSUTVECKLING

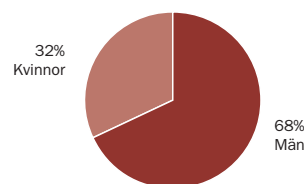
Introduktion av nyanställda medarbetare sker dels via ett särskilt introduktionsprogram, dels genom omfattande stöd och utbildning under de inledande projekten. Syftet är att, med hög kvalitet och begränsad ledtid, ge nyanställda delansvar i kundprojekt. För samtliga nyanställda utses dessutom en coach bland de mer erfarna medarbetarna.

I syfte att säkerställa kvalitet och kompetens hos medarbetarna och för att säkra effektiva arbetsmetoder, genomförs löpande kompetensutveckling för samtliga medarbetare.

Utbildning i seminariekompetens, projektledning, projektutveckling, ny- och merförsäljning samt ekonomisk modellering och programmering sker främst via interna utbildningsprogram, men även vid behov genom externa utbildningsprogram.

Utvärdering av koncern-, bolags- och teamledningar genomförs regelbundet i syfte att ge underlag för att effektivisera ledarskapet.

Könsfördelning i koncernen 2003



HISTORIK

- 1986** BTS startas i Stockholm av bland andra Henrik Ekelund (nuvarande VD). De första åren ägnas främst åt att utveckla grundteknik och lösningar inom simuleringar, skapa starka referenskunder och bygga upp en organisation. Stefan Hellberg och Stefan af Petersens anställs i ett tidigt skede.
- 1990** Under detta år fastläggs en strategi för BTS fortsatta utveckling. Den baseras på övertygelsen om att BTS lösningar är konkurrenskraftiga även internationellt samt att ett bredare utbud av lösningar skall generera ytterligare tillväxt och intäkter bland befintliga kunder. Grundpelarna i strategin är expansion till nya geografiska marknader och utveckling av fler lösningar.
- 1991** BTS beslutar att utbildningslösningarna skall inriktas mot stöd i förändringsprocesser och resultatförbättrande åtgärder i kundens organisation. Vid samma tidpunkt förstärks fokus på resultatmätning och uppföljning.
- 1992** BTS internationalisering påbörjas. Bolaget får två strategiskt viktiga uppdrag, Kodak i USA och Nuclear Electric i Storbritannien. Dessa uppdrag leder till att BTS etablerar dotterbolag på dessa marknader. Dessutom gav dåvarande Ericsson Telecom i Sverige, BTS ett strategiskt viktigt uppdrag.
- 1993** BTS utvecklar tillsammans med Ericsson den första affärssimuleringen som illustrerar processer och värdekedjan inom kundens organisation. BTS processsimuleringar har sedan utvecklats i flera versioner och stödjer implementering av TTC (Time-to-Customer) samt TTM (Time-to-Market) och hantering av produktutveckling.
- 1995** BTS utvecklar tillsammans med flera kunder ett nytt koncept, kallat Customer Advantage. Det syftar till att stärka ett företags förståelse för och fokusering på sina kunder.



- 1997** BTS utvecklar och lanserar företagets första manuella affärssimuleringar som baseras på tryckt material, vilket medför att BTS kan rikta sitt erbjudande till hela kundens organisation. BTS USA får ett stort uppdrag för det sydafrikanska företaget Telkom S.A.
- 1999** Ökad efterfrågan i Finland leder till att BTS öppnar ett kontor i Helsingfors. BTS etablerar också ett andra kontor i USA, beläget i San Francisco. Vid denna tidpunkt öppnar BTS ett kontor i Sydafrika (Johannesburg). BTS påbörjar utvecklingen av affärssimuleringar i web-baserat gränssnitt för att skapa marknadens ledande plattform för affärssimuleringar och utbildningsprogram via Intranät och Internet.
- 2001** BTS börsintroduceras på Stockholms O-lista den 6 juni.
- 2002** BTS öppnar kontor i Sydney, Australien genom förvärv av bolag.
- 2003** BTS förvärvar det spanska bolaget I-Simco och etablerar kontor i Spanien (Madrid och Bilbao).

BTS AKTIEN, AKTIEKAPITALET OCH ÄGARFÖRHÅLLANDEN

BTS AKTIEN

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

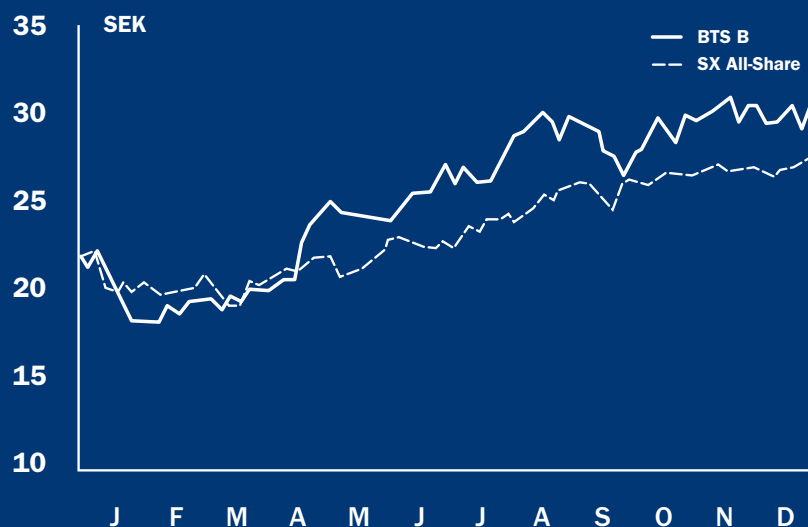
Aktiekapitalet uppgår till 5 897 300 SEK, fördelat på 284 600 aktier av serie A och 5 612 700 aktier av serie B, envar på nominellt belopp om en krona. Aktier av serie A har tio röster och aktier av serie B har en röst. Samtliga aktier medför lika rätt till andel i bolagets tillgångar och vinst.

Per den 30 december 2003 uppgick antal aktieägare till 488 stycken.

BTS Group AB har under 2003 arbetat för att främja likviditeten i bolagets aktie. Som ett led i denna strävan har en så kallad likviditetsgarant anlitats att verka för ökat intresse och ökad handel i BTS aktie. Syftet med denna åtgärd har från BTS sida varit att underlätta handel i aktien för bolagets aktieägare genom ökad likviditet.

AKTIEDATA

Aktiekurs 1/1 2003	22,20 SEK
Aktiekurs 31/12 2003	30,60 SEK
Resultat per aktie, 31/12 2003	1,23 SEK
Likvida medel per aktie 31/12 2003	14,94 SEK
Eget kapital per aktie 31/12 2003	17,53 SEK



AKTIEKAPITALET

År	Transaktion	Ökning av aktiekapitalet, SEK	Aktiekapital, SEK	Förändring av antalet		Totalt antal aktier	Aktiens nominella belopp (SEK)
				A-aktier	B-aktier		
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

ÄGARSTRUKTUR

Ägarstrukturen per den 30 december 2003 i BTS återges i nedanstående tabell.

Ägare	Antal aktier			Antal röster	Andel av	
	A	B	Totalt		kapital	röster
Henrik Ekelund	284 600	1 455 218	1 739 818	4 301 218	29,5%	50,8%
Stefan af Petersens		1 052 441	1 052 441	1 052 441	17,8%	12,4%
Stefan Hellberg		928 682	928 682	928 682	15,7%	11,0%
AcadeMedia		618 000	618 000	618 000	10,5%	7,3%
Jonas Åkerman		280 600	280 600	280 600	4,8%	3,3%
Ringvägen Venture AB		234 700	234 700	234 700	4,0%	2,8%
Henderson Global Investors		200 000	200 000	200 000	3,4%	2,4%
Alfred Berg (fonder)		159 100	159 100	159 100	2,7%	1,9%
Lannebo fonder		155 703	155 703	155 703	2,6%	1,8%
Folksam Framtidsfond		62 100	62 100	62 100	1,1%	0,7%
Pia Anderberg		50 000	50 000	50 000	0,8%	0,6%
Övriga		416 156	416 156	416 156	7,1%	5,0%
Summa	284 600	5 612 700	5 897 300	8 458 700	100,0%	100,0%

OPTIONSPROGRAM

BTS Group AB har två utestående teckningsoptionsprogram, vilka har riktats till medarbetare i dotterbolagen. Varje optionsprogram är fördelat på två serier med lika många teckningsoptioner i varje. Varje teckningsoption berättigar till nyteckning av fyra nya aktier av serie B. Under 1999 och 2000 emitterades skuldebrev förenade med 78 650, 36 775 respektive 53 200 avskiljbara teckningsoptioner till nyteckning till en kurs om 31,30 SEK, 40,00 SEK respektive 75,00 SEK per aktie. Fullt utnyttjande av kvarvarande teckningsoptioner medför en total

ökning av aktiekapitalet med 286 348 aktier. Återstående teckningstid för respektive program och serie redovisas nedan i tabell.

Teckningsoptioner

Optionsserie	Antal	Lösenpris	Teckningstid
2000/2004	18 387	40,00	2004-01-01 – 2004-03-31
2000/2004:2	26 600	75,00	2004-01-01 – 2004-03-31
2000/2005	26 600	75,00	2005-01-01 – 2005-03-31

FEM ÅR I SAMMANDRAG OCH ÖVRIG FINANSIELL INFORMATION

Koncernen omstrukturerades i februari 1999 vilket medför att koncernens officiella räkenskaper ger en rättvisande bild av BTS såvitt avser resultaten för helåret 2000 till och med 2003 samt

balansräkningarna ultimo 1999, 2000 till och med 2003. För 1999 redovisas proforma resultaträkningar och nyckeltal som om omstruktureringen hade trätt i kraft från 1 januari 1999.

RESULTATRÄKNINGEN

Koncernens resultaträkningar i sammandrag

Miljoner kronor	2003	2002	2001	2000	1999*
Nettoomsättning	162,2	172,2	196,9	177,3	140,8
Rörelsekostnader	-150,1	-162,0	-182,3	-163,0	-129,0
Avskrivningar på materiella och immateriella anläggningstillgångar	-1,9	-1,7	-2,0	-2,0	-2,1
Rörelseresultat	10,2	8,5	12,6	12,3	9,7

*Proforma

BALANSRÄKNINGEN

Koncernens balansräkningar i sammandrag

Miljoner kronor	2003	2002	31 december		
			Utfall		
	2003	2002	2001	2000	1999
Anläggningstillgångar	6,0	5,0	7,0	7,0	5,7
Kundfordringar	31,2	31,4	38,8	46,0	32,2
Övriga omsättningstillgångar	10,7	13,7	15,3	4,5	7,0
Kassa och bank	88,1	79,0	68,3	24,0	5,9
Summa tillgångar	136,0	129,1	129,4	81,5	50,8
Eget kapital	103,4	104,1	103,6	16,2	7,7
Minoritetsintresse	0,1	0,1	-	-	-
Avsättningar för uppskjuten skatt	0,2	0,2	-	0,8	0,5
Räntebärande skulder	-	0,1	0,2	29,3	0,5
Icke räntebärande lån	0,1	-	-	-	15,3
Övriga icke räntebärande skulder	32,2	24,6	25,6	35,2	26,8
Summa eget kapital och skulder	136,0	129,1	129,4	81,5	50,8

KASSAFLÖDE

Den nuvarande koncernstrukturen etablerades 1999. Av denna anledning visas endast kassaflöden för åren 2000, 2001, 2002 och 2003.

Koncernens kassaflöde

Miljoner kronor	2003	2002	2001	2000
Kassaflöde från den löpande verksamheten	18,2	15,4	-1,1	5,1
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-3,6	-1,0	-1,1	-3,1
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-3,1	-0,9	47,5	16,2
Omräkningsdifferenser i likvida medel	-2,4	-2,8	-1,0	-0,1
Årets kassaflöde	9,1	10,7	44,3	18,1
Likvida medel vid årets början	79,0	68,3	24,0	5,9
Likvida medel vid årets slut	88,1	79,0	68,3	24,0

FINANSIELLA NYCKELTAL FÖR KONCERNEN

Miljoner kronor	2003	2002	2001	2000	1999
Nettoomsättning	162,2	172,2	196,9	177,3	140,8
Rörelseresultat	10,2	8,5	12,6	12,3	9,7
Rörelsemarginal, %	6,3	4,9	6,4	6,9	6,9
Vinstmarginal, %	4,5	3,7	5,0	4,3	–
Avkastning på eget kapital	7,0	6,2	16,5	64,7	–
Avkastning på operativt kapital, %	50,2	27,8	44,4	62,9	60,4
Operativt kapital	15,4	25,3	35,5	21,5	17,5
Eget kapital	103,4	104,1	103,6	16,2	7,7
Soliditet, %	76,0	80,7	80,1	19,8	15,1
Kassaflöde	9,1	10,7	44,3	18,1	–
Likvida medel	88,1	79,0	68,3	24,0	5,9
Antal medarbetare vid årets slut	100	102	119	126	106
Antal medarbetare i medeltal	97	110	125	114	102
Årsbaserad nettoomsättning per medarbetare	1,7	1,6	1,6	1,6	1,4

NYCKELTSDEFINITIONER

Rörelsemarginal

Rörelseresultat efter avskrivningar i procent av nettoomsättningen.

Vinstmarginal

Årets resultat i procent av nettoomsättningen.

Avkastning på operativt kapital

Rörelseresultat i procent av genomsnittligt operativt kapital.

Avkastning på eget kapital

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

Operativt kapital

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

Soliditet

Eget kapital i procent av balansomslutningen.

Nettoomsättning per medarbetare

Nettoomsättning för året dividerat med genomsnittligt antal medarbetare.

FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE

FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE

Styrelsen och verkställande direktören för BTS Group AB (publ), organisationsnummer 556566-7119, avger härmed årsredovisning jämte koncernredovisning för räkenskapsåret 2003. Samtliga belopp anges i tusental kronor där inget annat anges.

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.

VIKTIGA HÄNDELSE UNDER 2003 OCH EFTER ÅRETS UTGÅNG

- En väsentligt större kundbas – antal kunder växte med 26 procent.
- BTS har startat verksamhet i Spanien genom förvärv.
- Marknadsläget i USA har successivt och väsentligt förbättrats under andra halvåret. Intäktsstillväxten i USA i lokal valuta var 37 procent under tredje kvartalet och 72 procent under fjärde kvartalet.
- Produktiviteten, mätt i valutajusterade intäkter per medarbetare, ökade 20 procent.

OMSÄTTNING OCH RESULTAT

BTS nettoomsättning under året minskade med 6 procent och uppgick till 162,2 (172,2) MSEK. Omsättningen ökade något i USA och minskade i Storbritannien och Norden. Justerat för valutakursförändringar ökade omsättningen med 6 procent.

Koncernens resultat före skatt för året uppgick till 12,1 (10,1) MSEK. Rörelsemarginalen för året uppgick till 6,3 (4,9) procent.

Resultatet har förbättrats i USA och försämrats i Norden och Storbritannien. Resultatförbättringen i USA är en följd av intäktsstillväxt och ökad produktivitet (intäkt per medarbetare). Resultatförsämringarna i Norden och Storbritannien är en följd av lägre intäkter som endast delvis kompenseras med lägre kostnader.

Marknadsläget i USA har successivt och väsentligt förbättrats under andra halvåret. Denna utveckling syns i BTS USA vad gäller intäktsstillväxt, ordergång, orderstorlek och antal förfrågningar. BTS marknadsposition i USA har förbättrats väsentligt under de tre senaste åren – avseende kundbas, marknadsandel och försäljningsorganisation – vilket ger BTS ytterligare goda möjligheter att dra nytta av det förbättrade marknadsläget.

Det svaga marknadsläget i Norden har förbättrats under slutet av fjärde kvartalet.

BTS fick under årets början vidkännas en väsentlig omsättningsminskning i Australien till följd av bortfall i ordergång från ett par större kunder. Under året har bortfallet delvis kunnat kompenseras med uppdrag från nya kunder. I Storbritannien har marknadsläget varit svagt under året.

Nettoomsättning fördelad på intäktslag har förändrats jämfört med föregående år. Tillväxten i kundbasen har medfört en ökning av intäktandelen för kundanpassning/utveckling från 26 till 29 procent. I det konjunkurläge som präglade 2003 har kunderna varit mer restriktiva med seminarier, vilkas andel av intäkterna minskat från 60 till 53 procent. Licensintäkterna har ökat från 7 till 13 procent, vilket är i linje med företagets målsättning att öka dessa intäkter.

Försäljning till de nya sektorer, som BTS satsat på under lågkonjunkturen – detaljhandel, läkemedel/bioteknik, bank/försäkring och energi – har utvecklats stabilt positivt under 2003. Intäktandelen för dessa sektorer har ökat från 10 procent år 2000 till 36 procent år 2003. Intäktandelen för IT- och telekomsektorerna har under samma tid minskat från 57 till 39 procent. Under andra halvåret har köpintresset och ordergången från IT- och telekomsektorerna utvecklats positivt.

BTS USA's nettoomsättning uppgick under året till 93,4 (92,6) MSEK, en ökning med 1 procent (20 procent ökning med justering för valutakursförändring). Rörelsemarginalen var 9 (-1) procent. Marknadsläget i USA har successivt och väsentligt förbättrats under tredje och fjärde kvartalet. BTS marknadsposition har stärkts under året.

BTS Nordens nettoomsättning uppgick under året till 43,2 (45,1) MSEK inklusive BTS Spanien, som organisatoriskt förts till den operativa enheten BTS Norden. Omsättningen för BTS Spanien som förvärvades per 1 juli uppgick till 2,6 MSEK. Rörelsemarginalen för BTS Norden var 3 (8) procent. Marknaden i Norden har under året varit svag, med förbättring under slutet av fjärde kvartalet.

Omsättningen för BTS Storbritannien uppgick under året till 25,6 (34,5) MSEK, varav omsättningen för BTS Australien uppgick till 5,9 (9,1) MSEK. Nettoomsättningen minskade med 26 procent (20 procent minskning med justering för valutakursförändring). Rörelsemarginalen var 1 (16) procent.

FINANSIELL STÄLLNING

Tillgängliga likvida medel uppgick vid årets slut till 88,1 (79,0) MSEK. Räntebärande skulder uppgick till 0,0 (0,1) MSEK. Det egna kapitalet vid årets utgång uppgick till 103,4 (104,1) MSEK och soliditeten var 76 (81) procent vid utgången av året. BTS kassaflöde från den löpande verksamheten var under året 18,2 (15,4) MSEK.

MEDARBETARE

Antalet medarbetare inom BTS per den 31 december 2003 var 100 (102). Genomsnittligt antal anställda under året var 97 (110) medarbetare.

MODERBOLAGET

Verksamheten i moderbolaget BTS Group AB består enbart av koncernsamordnande uppgifter och tillgångarna består huvudsakligen av aktier i dotterbolag och likvida medel. Bolagets nettoomsättning uppgick till 1,7 (1,5) MSEK och resultatet efter finansnetto 2,5 (1,2) MSEK. Likvida medel uppgick till 47,6 (49,1) MSEK.

UTSIKTER FÖR 2004

Mot bakgrund av och baserat på förbättrade marknadsutsikter bedöms resultatet före skatt för helåret bli väsentligt bättre än föregående år.

FLERÅRSÖVERSIKT

Nedan visas utvecklingen under de fem senaste räkenskapsåren. Koncernens verksamhet omstrukturerades i februari 1999, varför 1999 redovisas proforma.

KSEK	2003	2002	2001	2000	1999
Nettoomsättning	162 204	172 230	196 887	177 326	140 848
Rörelsekostnader	-150 105	-161 997	-182 261	-163 031	-129 021
Avskrivningar	-1 877	-1 770	-1 982	-2 026	-2 126
Rörelseresultat	10 222	8 463	12 644	12 269	9 701
Rörelsemarginal, %	6,3	4,9	6,4	6,9	6,9
Antal medarbetare vid årets slut	100	102	119	126	106
Antal medarbetare i medeltal	97	110	125	114	102
Nettoomsättning per anställd	1 672	1 566	1 575	1 555	1 381

STYRELSENS ARBETE

BTS styrelse skall enligt bolagsordningen bestå av lägst tre och högst åtta ledamöter. Den ordinarie bolagsstämman 2003 beslöt att utse Dag Sehlin som styrelseledamot att efterträda Gunnar Ekdahl som avgick på egen begäran av hälsoskäl. Han efterträddes som ordförande av Reinhold Geijer, som emellertid av arbetsmässiga skäl önskade avgå som ordförande men var villig att kvarstå som ledamot. Vid efterföljande konstituerande sammanträde utsågs Dag Sehlin att efterträda Reinhold Geijer som ordförande i styrelsen. Därmed har styrelsen under räkenskapsåret från bolagsstämman och framåt bestått av fem ledamöter.

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

Under det gångna året har totalt åtta sammanträden ägt rum, varav två med anledning av förvärvet av Internet Simulations Consulting, S.L. (I-Simco S.L.). Vidare har särskild och fördjupad överläggning skett vad gäller företagens strategi. Belöningsystemen har genomgått.

Under årets sista sammanträde har utvärdering skett av styrelsearbetet inom styrelsen, också med återkoppling till huvudägarna.

IFRS 2005 – ANPASSNING

De mest väsentliga skillnaderna mellan BTS nuvarande redovisningsprinciper och de som skall tillämpas från och med år 2005 berör värdering av finansiella tillgångar och skulder, redovisning av goodwill och säkringsinstrument. Finansiella tillgångar värderas idag med utgångspunkt från lägsta värdets princip, medan det 2005 är verkligt värde som gäller för vissa kategorier av finansiella tillgångar och skulder.

BTS skriver för närvarande av goodwill på fem år medan IFRS sannolikt kommer stipulera att värdet förändring av goodwill skall ske först efter prövning. BTS har under 2003 ej innehaft några säkringsinstrument men i den mån det innehas 2005 skall värdet förändringen föras mot resultaträkningen alternativt eget kapital, beroende på vad det är som säkrats och om säkringen är effektiv.

De åtgärder som hittills företagits för att säkra övergången till IFRS är:

- införande av redovisningsrådets nya rekommendationer
- efter inventering konstatera att samtliga pensionsförmåner är avgiftsbestämda.
- efter inventering av företagets försäljningskontrakt konstatera att frågan om inbäddade derivat ej får några väsentliga effekter.

FÖRSLAG TILL VINSTDISPOSITION

Koncernen

Koncernens fria egna kapital uppgår till SEK 27 217 242. Avsättningar till bundet eget kapital i koncernens respektive bolag föreslås med tillsammans SEK 202 380.

Moderbolaget

Styrelsen föreslår att till förfogande stående vinstmedel:

balanserat resultat	2 858 203
årets resultat	2 020 107
summa	4 878 310

disponeras enligt följande:

utdelas till aktieägarna	3 538 380
Avsätts till reservfonden	202 360
balanseras i ny räkning	1 137 570
summa	4 878 310

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

RÄKENSKAPER

RESULTATRÄKNINGAR

KSEK	Not	Koncernen		Moderbolaget	
		2003	2002	2003	2002
Nettoomsättning	1, 2, 9	162 204	172 230	1 714	1 521
<i>Rörelsens kostnader</i>					
Övriga externa kostnader	2, 3, 4, 5	-54 605	-61 059	-1 595	-1 671
Personalkostnader	6	-95 500	-100 938	-480	-299
Avskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar	7, 8	-1 877	-1 770	-	-
<i>Summa rörelsens kostnader</i>		-151 982	-163 767	-2 075	-1 970
Rörelseresultat	9	10 222	8 463	-361	-449
<i>Finansiella poster</i>					
Resultat från övriga värdepapper och fordringar som är anläggningstillgångar	10	-1	-	1 499	-
Ränteintäkter och liknande resultatposter		2 021	1 943	1 324	1 641
Räntekostnader och liknande resultatposter		-138	-310	-	-
<i>Summa resultat från finansiella poster</i>		1 882	1 633	2 823	1 641
Resultat efter finansiella poster		12 104	10 096	2 462	1 192
Bokslutsdispositioner	11	-	-	-240	-
Skatt på årets resultat	12	-4 856	-3 517	-202	-446
Minoritetens andel av årets resultat		-1	-166	-	-
Årets resultat		7 247	6 413	2 020	746

RESULTAT PER AKTIE

Resultat per aktie, före utspädning, SEK	1,23	1,09	-	-
Antal aktier vid årets slut	5 897 300	5 897 300	-	-
Genomsnittligt antal aktier före utspädning	5 897 300	5 879 975	-	-
Resultat per aktie, efter utspädning, SEK	1,23	1,09	-	-
Genomsnittligt antal aktier efter utspädning	5 897 300	5 879 975	-	-
Föreslagen utdelning per aktie	0,60	0,50	-	-

BALANSRÄKNINGAR

Tusental kronor	Not	Koncernen		Moderbolaget	
		2003	2002	2003	2002
TILLGÅNGAR					
Anläggningstillgångar					
<i>Immateriella anläggningstillgångar</i>					
Goodwill	7	1 649	365	–	–
<i>Materiella anläggningstillgångar</i>					
Inventarier	8	2 922	3 030	–	–
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>					
Andelar i koncernföretag	13	–	–	38 265	35 550
Andra långfristiga värdepappersinnehav	15	–	1	–	1
Uppskjutna skattefordringar	16	278	406	–	–
Andra långfristiga fordringar	19	1 142	1 222	–	–
Summa anläggningstillgångar		5 991	5 024	38 265	35 551
Omsättningstillgångar					
<i>Kortfristiga fordringar</i>					
Kundfordringar	19	31 208	31 399	–	–
Fordringar hos koncernföretag		–	–	6 285	7 331
Övriga fordringar	19	1 134	2 059	15	52
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	17	9 564	11 639	114	105
<i>Summa kortfristiga fordringar</i>		41 906	45 097	6 414	7 488
Kassa och bank		88 116	78 992	47 618	49 095
Summa omsättningstillgångar		130 022	124 089	54 032	56 583
SUMMA TILLGÅNGAR		136 013	129 113	92 297	92 134

BALANSRÄKNINGAR, fortsättning

KSEK	Not	Koncernen		Moderbolaget	
		2003	2002	2003	2002
EGET KAPITAL OCH SKULDER					
Eget kapital					
<i>Bundet eget kapital</i>					
Aktiekapital (5 897 300 aktier à 1 krona)		5 897	5 897	5 897	5 897
Reservfond		–	–	569	569
Bundna reserver		70 244	75 156	–	–
Överkursfond		–	–	79 547	79 547
<i>Summa bundet eget kapital</i>		76 141	81 053	86 013	86 013
<i>Fritt eget kapital</i>					
Balanserat resultat		19 970	16 679	2 858	5 060
Årets resultat		7 247	6 413	2 020	746
<i>Summa fritt eget kapital</i>		27 217	23 092	4 878	5 806
Summa eget kapital		103 358	104 145	90 891	91 819
Avsättningar					
Avsättningar för uppskjuten skatt		217	150	–	–
Minoritetsintressen		147	134	–	–
Långfristiga skulder 20					
Långfristiga räntebärande skulder		–	58	–	–
Övriga skulder		100	–	–	–
Summa långfristiga skulder	19	100	58	–	–
Obeskattade reserver					
Periodiseringsfond		–	–	240	–
Kortfristiga skulder					
Leverantörsskulder	19	5 505	5 773	217	216
Skatteskulder		3 052	1 709	185	21
Övriga kortfristiga skulder	19	6 685	5 489	697	–
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	21	16 949	11 655	67	78
Summa kortfristiga skulder		32 191	24 626	1 166	315
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		136 013	129 113	92 297	92 134
Ställda säkerheter	22	10 000	10 000	inga	inga
Ansvarsförbindelser	23	Inga	Inga	4 092	4 964

KASSAFLÖDESANALYSER

KSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2003	2002	2003	2002
Den löpande verksamheten				
Rörelseresultat	10 222	8 463	-361	-449
<i>Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet m.m.</i>				
Avskrivningar och nedskrivningar	1 877	1 770	1	-
Övriga poster	16	228	-	-
Finansnetto	14	1 633	1 323	1 641
Aktuell skatt för året	-4 628	-2 777	-202	-38
<i>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital</i>	9 369	9 317	761	1 154
<i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i>				
Förändring av kundfordringar	-1 554	2 234	-	-
Förändring av andra rörelsefordringar	1 015	-126	1 074	1 377
Förändring av leverantörsskulder och andra rörelseskulder	9 402	3 998	852	108
<i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i>	8 863	6 106	1 926	1 485
Kassaflöde från den löpande verksamheten	18 232	15 423	2 687	2 639
Investeringsverksamheten				
Förvärv av aktier, andelar och verksamhet	14	-	-2 715	-234
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	-1 450	-967	-	-
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-3 556	-967	-2 715	-234
Finansieringsverksamheten				
Nyemission	-	2 141	-	2 141
Koncernbidrag	-	-	-	2 100
Förändring lån och depositioner	-199	-99	-	-
Erhållen utdelning från dotterbolag	-	-	1 500	-
Utdelning till aktieägarna	-2 949	-2 914	-2 949	-2 914
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-3 148	-872	-1 449	1 327
Omräkningsdifferenser i likvida medel	-2 404	-2 841	-	-
Årets kassaflöde	9 124	10 743	-1 477	3 732
Likvida medel vid årets början	78 992	68 249	49 095	45 363
Likvida medel vid årets slut	14	78 992	47 618	49 095

FÖRÄNDRINGAR AV EGET KAPITAL

<i>Koncernen</i>	Aktiekapital	Bundna reserver	Fritt eget kapital	Årets resultat	Totalt eget kapital
Eget kapital 31 december 2001	5 828	77 772	10 041	9 938	103 579
Emissionskostnader		-28			-28
Valutakursdifferenser (not 18)		-5 074			-5 074
<i>Summa resultatförändringar som inte redovisas i resultaträkningen</i>	0	-5 102	0	0	-5 102
Omföring resultat			9 938	-9 938	
Förskjutning mellan bundet/fritt EK		386	-386		
Utdelning till aktieägarna			-2 914		-2 914
Nyemission	69	2 100			2 169
Årets resultat				6 413	6 413
Eget kapital 31 december 2002 (not 18)	5 897	75 156	16 679	6 413	104 145
Valutakursdifferenser (not 18)		-5 085			-5 085
<i>Summa resultatförändringar som inte redovisas i resultaträkningen</i>	0	-5 085	0	0	-5 085
Omföring resultat			6 413	-6 413	
Förskjutning mellan bundet/fritt EK		173	-173		
Utdelning till aktieägarna			-2 949		-2 949
Årets resultat				7 247	7 247
Eget kapital 31 december 2003 (not 18)	5 897	70 244	19 970	7 247	103 358

<i>Moderbolaget</i>	Aktiekapital	Överkurs- fond	Reserv- fond	Balanserat resultat	Årets resultat
Eget kapital 31 december 2001	5 828	77 474	569	4 033	2 429
Emissionskostnader		-28			
Erhållna koncernbidrag efter skatt				1 512	
<i>Summa resultatförändringar som inte redovisas i resultaträkningen</i>	0	-28	0	1 512	0
Vinstdisposition enligt bolagsstämman; Överföring till balanserat resultat				2 429	-2 429
Nyemission	69	2 101			
Utdelning till aktieägarna				-2 914	
Årets resultat					746
Eget kapital 31 december 2002 (not 18)	5 897	79 547	569	5 060	746
<i>Summa resultatförändringar som inte redovisas i resultaträkningen</i>	0	0	0	0	0
Vinstdisposition enligt bolagsstämman; Överföring till balanserat resultat				746	-746
Utdelning till aktieägarna				-2 949	
Årets resultat					2 020
Eget kapital 31 december 2003 (not 18)	5 897	79 547	569	2 858	2 020

REDOVISNINGSPRINCIPER OCH NOTER

Redovisningsprinciper

Belopp i tusental kronor om ej annat anges.

Årsredovisningen har upprättats enligt Årsredovisningslagen och Redovisningsrådets rekommendationer och uttalanden.

Från och med detta räkenskapsår tillämpas Redovisningsrådets nya rekommendationer:

- RR 22 Utformning av finansiella rapporter
- RR 25 Rapportering för segment - rörelsegränar och geografiska områden
- RR 26 Händelser efter balansdagen
- RR 27 Finansiella instrument: Upplysningar och klassificering

Tillämpningen av dessa rekommendationer har inte påverkat redovisat resultat eller ställning.

Koncernredovisning

I koncernredovisningen ingår boksluten för samtliga dotterbolag. Ett dotterbolag är ett bolag i vilket moderbolaget direkt eller indirekt äger aktier som representerar mer än 50 procent av rösterna eller på annat sätt har ett bestämmande inflytande. BTS Australasia PTY Limited ägs till 90,1 procent. Övriga dotterbolag ägs till 100 procent.

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.

Alla koncerninterna transaktioner har eliminerats.

Dotterbolagen drivs med en hög grad av självständighet och transaktioner med moderbolaget utgör endast en liten del av verksamheten. Vid omräkning till svenska kronor av bokslut från självständiga utländska dotterbolag och intressebolag tillämpar koncernen dagskursmetoden, varvid tillgångar och skulder omräknas till balansdagens kurs. Samtliga poster ingående i resultaträkningarna omräknas till årets genomsnittskurs. Kurserna på de i koncernen ingående valutorna var:

	Genomsnitt 2003	31 December 2003	Genomsnitt 2002	31 December 2002
USD	8,09	7,28	9,73	8,83
GBP	13,19	12,91	14,57	14,15
EURO	9,12	9,09	9,16	9,19
NOK	114,23	108,05	122,00	125,95
ZAR	1,07	1,09	0,93	1,01
AUD	5,25	5,43	5,28	4,98

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

Intäkter/pågående uppdrag

För utförda tjänsteuppdrag 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 definition i RR15. Den utveckling som BTS normalt bedriver avser kundspecifik produktutveckling.

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.

Uppskjuten skatt beräknas enligt balansräkningsmetoden på alla temporära skillnader som uppkommer mellan redovisade och skattemässiga värden på tillgångar och skulder. De temporära skillnaderna avser underskottsavdrag. 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.

Fordringar och skulder

Koncernens och moderbolagets fordringar värderas till det belopp varmed de förväntas inflyta.

Utländska valutor

Fordringar och skulder i utländsk valuta värderas enligt balansdagens kurs.

Anläggningstillgångar

Avskrivningar enligt plan på immateriella och materiella anläggningstillgångar baseras på tillgångarnas anskaffningsvärde och bedömd nyttjandetid. Anskaffningsvärdet för dotterbolag inkluderar villkorade tilläggsköpeskillningar först då det bedöms sannolikt att villkoren blir uppfyllda.

För befintliga tillgångar tillämpas följande avskrivningstider:

inventarier – fem år

goodwill – fem år.

Leasing- och hyresavtal

När leasingavtal innebär att bolaget som leasingtagare, i allt väsentligt åtnjuter de ekonomiska förmånerna och de ekonomiska riskerna som är hänförliga till leasingobjektet, redovisas objektet som en anläggningstillgång i koncernbalansräkningen. Motsvarande förpliktelse att i framtiden betala leasingavgifter redovisas som skuld. Tillgångarna skrivs av under samma nyttjandetid som motsvarande övriga tillgångar. Övriga leasing- och hyresavtal är operationella leasingavtal. Kostnader för dessa i form av leasing- och hyresavgifter kostnadsförs löpande.

Rapportering per segment

Koncernens verksamhet styrs och rapporteras primärt per geografisk marknad, baserat på var kunderna är lokaliserade. Dotterbolagen utvecklar och levererar i huvudsak själva de lösningar som säljs på respektive marknad. Undantaget är webblösningar som utvecklas av enheten ”BTS Interactive” som är en del av BTS Norden. Fakturering av BTS Interactives kostnader på dotterbolagen sker genom att nyttjad tid internfaktureras till marknadsmissiga villkor. Koncerngemensamma kostnader och goodwill-avskrivningar fördelas också. Sekundärt styrs och rapporteras koncernens verksamhet per intäktsslag. Gemensamma resurser används för att producera de olika tjänsterna varför en allokering av tillgångar till intäktsslag ej görs.

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 balansstidpunkten.

Händelser efter balansdagen

Händelser efter räkenskapsårets utgång fram till tidpunkten för styrelsens undertecknande av årsredovisningen vilka bekräftar förhållanden som avser föregående räkenskapsår beaktas vid upprättandet av balans- och resultaträkningen. För andra väsentliga händelser som uppstått efter balansdagen lämnas upplysningar. Balansräkningar och resultaträkningar skall fastställas på ordinarie bolagsstämma.

Noter till årsredovisningen

NOT 1. NETTOOMSÄTTNINGENS FÖRDELNING PER INTÄKTSSLAG

Nettoomsättningen utgörs huvudsakligen av tjänsteuppdrag. Principer för intäktsredovisning beskrivs i avsnittet "Redovisningsprinciper och noter".

Koncernen	2003	2002
Seminarier	86 306	103 162
Kundanpassning/utveckling	46 593	44 496
Licenser	20 866	12 407
Övrigt	8 439	12 165
Totalt	162 204	172 230

NOT 2. INKÖP OCH FÖRSÄLJNING MELLAN KONCERNFÖRETAG
Moderbolaget

Av årets totala inköpskostnader och försäljningsintäkter avser 0 procent av inköpen och 100 procent av försäljningen andra koncernföretag (0 procent respektive 100 procent under 2002).

NOT 3. UPPLYSNING OM REVISORNS ARVODE

Arvode och kostnadsersättning

Koncernen	2003	2002
Öhrlings PricewaterhouseCoopers		
Revisionsuppdrag	476	481
Andra uppdrag	–	8
Övriga revisorer		
Revisionsuppdrag	168	158
Andra uppdrag	180	125
Summa	824	772

Moderbolaget	2003	2002
Öhrlings PricewaterhouseCoopers		
Revisionsuppdrag	225	144
Andra uppdrag	–	8
Summa	225	152

NOT 4. OPERATIONELLA LEASING- OCH HYRESAVTAL

Årets kostnad för operationella leasingavtal uppgår till 11 219 (13 827). Framtida leasing- och hyresavgifter avseende operationella leasingavtal med återstående löptid överstigande ett år uppgår till:

Koncernen	
2004	7 934
2005	4 007
2006	3 248
2007	3 027
2008	243
Därefter	0
Summa	18 459

NOT 5. VALUTAKURSDIFFERENSER

Koncernen	2003	2002
Valutakursdifferenser har påverkat rörelseresultatet med:	–1 278	–1 627
Moderbolaget	2003	2002
Valutakursdifferenser har påverkat rörelseresultatet med:	–366	–351

NOT 6. MEDELANTAL ANSTÄLLDA, LÖNER, ANDRA ERSÄTTNINGAR OCH SOCIALA KOSTNADER M.M.

1.) Medeltal anställda

Koncernen	2003		2002	
	Antal anställda	Varav män	Antal anställda	Varav män
Dotterbolag				
Sverige	39	25	44	25
USA	37	27	45	30
Storbritannien	9	6	11	7
Övriga	12	9	10	8
Koncernen totalt	97	67	110	70

Könsfördelning ledande befattningshavare

Koncernen	2003		2002	
	kvinnor	män	kvinnor	män
VD och andra ledande befattningshavare (exkl. styrelse)	1	5	1	6
Styrelse	0	5	0	4

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

Moderbolaget har under 2003 inte haft någon anställd personal.

2.) Sjukfrånvaro i Sverige, procent

	Koncernen	Moderbolaget
	2003-07-01	2003-07-01
	– 2003-12-31	– 2003-12-31
Total sjukfrånvaro	1,1	–
Sjukfrånvaro för män	0,3	–
Sjukfrånvaro för kvinnor	2,4	–
Anställda, 30–49 år	0,6	–

3.) Löner, andra ersättningar och sociala kostnader

Koncernen	2003		2002	
	Löner och ersättningar	Sociala kostnader (varav pensionskostnader)	Löner och ersättningar	Sociala kostnader (varav pensionskostnader)
Dotterbolag	75 577	14 847	78 182	14 625
		(4 900)		(4 028)

Av koncernens pensionskostnader 2003 avsåg 1 392 gruppen styrelse och VD (983 för 2002), varav styrelse 0 (0). Samtliga pensionsplaner är avgiftsbestämda.

Moderbolaget

Styrelsearvode har utbetalats om 361 (225 för 2002).

4) Löner och andra ersättningar fördelade per land och mellan styrelseledamöter mfl. och övriga anställda

	2003		2002	
	Styrelse och VD	Övriga anställda	Styrelse och VD	Övriga anställda
Koncernen				
Dotterbolag i Sverige	1 380	18 538	1 170	20 137
Dotterbolag utomlands				
USA	4 754	36 386	6 130	37 981
Storbritannien	2 936	5 637	1 283	7 424
Övriga	2 245	3 702	1 113	2 944
Koncernen totalt	11 315	64 262	9 696	68 486

I gruppen styrelse och VD inkluderas de operativt ansvariga i respektive dotterbolag, vilket inte är likställt med gruppen andra ledande befattningshavare för koncernen.

Ersättningar till ledande befattningshavare

Med ledande befattningshavare avses de personer som tillsammans med VD utgör koncernledningen, samt styrelsens ordförande. Inga styrelseledamöter har erhållit annan ersättning än styrelsearvode. Den sammanlagda summan ersättningar till ledande befattningshavare uppgick till 10 656 (12 577). Summan utgörs av grundlön, rörlig ersättning och pensionskostnader.

Henrik Ekelund är verksam både som VD i BTS Group AB och som arbetande styrelseordförande i dotterbolaget BTS USA, Inc. Av denna anledning har det upprättats två anställningsavtal, ett med vardera bolag. Lön till Henrik Ekelund betalas endast av BTS USA, Inc. och uppgick under räkenskapsåret 2003 till USD 286 000 (SEK 2 312 424), för 2002 till USD 280 500 (SEK 2 728 003). VD har ingen rörlig ersättning. Ekelund har en avgiftsbaserad pensionsrätt uppgående till 13% av årslönen som erlaggs för pensionsförsäkring.

För båda Ekelunds anställningsavtal gäller en ömsesidig uppsägningstid om sex månader. Därutöver har Henrik Ekelund enligt avtal med BTS USA rätt till avgångsvederlag motsvarande 12 månadslöner vid uppsägning från detta bolags sida. Ingen av övriga ledande befattningshavare är berättigade till avgångsvederlag.

Ersättning till styrelsens ordförande uppgår till 152 (95).

Pensionskostnaderna för ledande befattningshavare uppgår till 1 732 (1 429), varav styrelseordförande 0 (0). Samtliga pensionsplaner är avgiftsbestämda. Avsättningar sker individuellt i spannet 10 – 30 % av den fasta ersättningen.

Rörlig ersättning för andra ledande befattningshavare motsvarade 0 – 27% av grundlönen. Den rörliga ersättningen baseras på uppnådda mål för företaget och individen.

Ingen tilldelning av finansiella instrument har ägt rum 2003.

Berednings- och beslutsprocess för ersättning till ledande befattningshavare

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

NOT 7 - IMMATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Koncernen

	2003	2002
Goodwill		
Ingående ackumulerat anskaffningsvärde	1 824	1 824
Årets förvärv	1 832	–
Utgående ackumulerat anskaffningsvärde	3 656	1 824
Ingående ackumulerad avskrivning	1 459	1 095
Årets avskrivning	548	364
Utgående ackumulerad avskrivning	2 007	1 459
Bokfört värde	1 649	365

NOT 8 - MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Koncernen

Inventarier	2003	2002
Ingående ackumulerat anskaffningsvärde	9 808	10 072
Förvärv av rörelse	62	–
Inköp	1 450	967
Försäljningar och utrangeringar	–790	–202
Omräkningsdifferens	–959	–1 029
Utgående ackumulerat anskaffningsvärde	9 571	9 808
Ingående ackumulerade avskrivningar	6 778	6 211
Försäljningar och utrangeringar	–762	–146
Årets avskrivningar	1 329	1 406
Omräkningsdifferens	–696	–693
Utgående ackumulerade avskrivningar	6 649	6 778
Utgående restvärde enligt plan	2 922	3 030

NOT 9 - Rapportering per segment

Primära segment

Koncernens verksamhet styrs och rapporteras primärt per geografisk marknad, baserat på var kunderna är lokaliserade. Dotterbolagen utvecklar och levererar i huvudsak själva de lösningar som säljs på respektive marknad. Undantaget är webb lösningar som utvecklas av enheten "BTS Interactive" som är en del av BTS Norden. Fakturering av BTS Interactives kostnader på dotterbolagen sker genom att nyttjad tid internfaktureras till marknads-mässiga villkor. Koncerngemensamma kostnader och goodwill avskrivningar har fördelats.

KSEK	USA ¹⁾		Norden ²⁾		Storbritannien ³⁾		Eliminering & ej utallokerat		Koncernen	
	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002
<i>Intäkter</i>										
Extern försäljning	93 399	92 599	43 219	45 124	25 586	34 507			162 204	172 230
Intern försäljning	900	1 954	10 127	10 018	331	52	-11 358	-12 025	0	0
Summa intäkter	94 299	94 553	53 346	55 142	25 917	34 559	-11 358	-12 025	162 204	172 230
Rörelseresultat	8 637	-647	1 365	3 483	220	5 627			10 222	8 463
<i>Övriga upplysningar</i>										
Tillgångar	48 936	35 885	26 569	28 393	17 681	21 842	42 827	42 993	136 013	129 113
Skulder	23 458	12 181	4 903	10 739	6 620	8 224	-2 326	-6 176	32 655	24 968
Investeringar	1 853	490	870	57	833	420			3 556	967
Avskrivningar	918	785	449	371	510	614			1 877	1 770

1) Extern försäljning; varav USA 89 492 (92 479), samt Sydafrika 3 907 (120) 2) Extern försäljning; varav Sverige och Finland 40 662 (45 124), samt Spanien 2 557 (0)
3) Extern försäljning; varav Storbritannien 19 642 (25 382), samt Australien 5 944 (9125).

Sekundära segment

Sekundärt styrs och rapporteras koncernens verksamhet på intäktslag. Samma resurser används för att producera de olika tjänsterna varför en allokering av tillgångar till intäktslag ej görs. Se not 1.

NOT 10 - RESULTAT FRÅN ÖVRIGA VÄRDEPAPPER OCH FORDRINGAR SOM ÄR ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Koncernen	2003	2002
Nedskrivning	-1	-
<i>Moderbolaget</i>		
Utdelning	1 500	-
Nedskrivning	-1	-
Summa	1 499	-

NOT 11 - BOKSLUTSDISPOSITIONER

Moderbolaget	2003	2002
Avsättning till periodiseringsfond	-240	-

NOT 12 - SKATT PÅ ÅRETS RESULTAT

Koncernen	2003	2002
Aktuell skatt för året	-4 628	-2 777
Uppskjuten skatt avseende temporära skillnader	-228	-740
Summa	-4 856	-3 517
<i>Moderbolaget</i>		
Aktuell skatt för året	-202	-38
Skatteeffekt av koncernbidrag	-	588
Uppskjuten skatt avseende temporära skillnader	-	-996
Summa	-202	-446

Avstämning av effektiv skatt

Koncernen	2003	2002
Resultat före skatt	12 104	10 096
Skattekostnad beräknad efter svensk inkomstskattesats	-3 389	-2 827
Effekt av olika skattesatser	-1 019	-281
Ej avdragsgilla kostnader	-285	-225
Ej skattepliktiga intäkter	29	7
Skatt hänförlig till tidigare år	-192	-191
Redovisad effektiv skatt	-4 856	-3 517
Effektiv skattesats	40,1%	34,8%
<i>Moderbolaget</i>		
Resultat före skatt	2 222	1 192
Skattekostnad beräknad efter svensk inkomstskattesats	-622	-334
Utdelning från dotterbolag	420	-
Övriga ej skattepliktiga intäkter	-	4
Skatt hänförlig till tidigare år	-	-116
Redovisad effektiv skatt	-202	-446
Effektiv skattesats	9,1%	37,4%

NOT 13. FINANSIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Andelar i koncernföretag	Antal andelar	Kapitalandel, %	Bokfört värde	
			2003	2002
BTS Sverige AB Orgnr: 556566-7127 Säte: Stockholm	5 000	100	7 838	7 838
BTS USA, Inc. Orgnr: 06-1356708 Säte: Connecticut	1 000	100	20 382	20 382

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 Interactive Communications AB Orgnr: 556583-1673 Säte: Stockholm	1 000	100	100	100
BTS Australasia Pty Ltd Orgnr: 099 066 501 Säte: Sydney	45 050	90,1	234	234
Internet Simulations Consulting, S.L. Orgnr: B95138160 Säte: Bilbao	1 031	100	2 715	-
Summa aktier i dotterbolag			38 265	35 550

	2003	2002
Ingående anskaffningsvärde	35 550	35 316
Förvärv	2 715	234
Utgående anskaffningsvärde	38 265	35 550

NOT 14 - KASSAFLÖDESINFORMATION

Likvida medel

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

Erhållna och betalda räntor

Koncernen	2003	2002
Erhållna räntor	1 812	1 943
Betalda räntor	-138	-310
Moderbolaget	2003	2002
Erhållna räntor	1 324	1 641
Betalda räntor	-	-

Förvärv av dotterbolag

Värdet av förvärvade tillgångar och skulder 2003-07-01	2003	2002
Materiella anläggningstillgångar	62	-
Finansiella anläggningstillgångar	21	-
Kortfristiga fordringar	1 095	-
Likvida medel	609	-
Långfristiga skulder	-134	-
Kortfristiga skulder	-769	-
Tillgångar netto	884	-
Köpeskilling	-2 715	-
Likvida medel i förvärvat bolag	609	-
Påverkan på koncernens likvida medel	-2 106	-

1 juli 2003 förvärvades Internet Simulations Consulting, S.L. Köpeskilling har erlagts med likvida medel, dels vid förvärvet, dels genom en resultatbaserad tilläggsköpeskilling. Ytterligare resultatbaserade tilläggsköpeskillingar kan komma att utgå till och med 2006.

NOT 15 - ANDRA LÅNGFRISTIGA VÄRDEPAPPERSINNEHAV

	Antal andelar	Kapital- andel i %
Involve Learning ASA Org nr: 971 591 846 Säte: Oslo	0	1
	2003	2002
Ingående anskaffningsvärde	1 614	1 614
Ackumulerad nedskrivning	-1 613	-1 613
Avyttring	-1	-
Bokfört värde	-	1

NOT 16 - UPPSKJUTNA SKATTEFORDRINGAR

Koncernen	2003	2002
Uppskjutna skattefordringar	278	406

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 17 - FÖRUTBETALDA KOSTNADER OCH UPPLUPNA INTÄKTER

Koncernen	2003	2002
Upplupna intäkter	6 425	8 169
Förutbetalda hyror	818	808
Övriga poster	2 321	2 662
Summa	9 564	11 639

Moderbolaget	2003	2002
Summa	114	105

NOT 18 - EGET KAPITAL

Aktiekapitalet består av 284 600 aktier av serie A bundna samt 5 612 700 aktier av serie B bundna, totalt 5 897 300 aktier till ett nominellt värde av SEK 5 897 300.

Överkursfonden består av inbetald överkurs och emissionskostnader i samband med bolagets notering på Stockholmsbörsens O-lista i juni 2001. Överkursfonden avser även inbetalda premier för utställda teckningsoptioner, samt inbetald överkurs i samband med nyemission i och med inlösen av utställda teckningsoptioner i mars 2002. Varje teckningsoption enligt nedan berättigar till nyteckning av fyra nya aktier av serie B. Marknadsvärdet för optionerna vid teckningstillfället har beräknats enligt Black & Scholes värderingsmodell vilket beaktades i erbjudandet.

Räkenskaper

Teckningsoptioner

Optionsserie	Antal	Lösenpris	Teckningstid
2000/2004	18 387	40,00	04-01-01 – 04-03-31
2000/2004:2	26 600	75,00	04-01-01 – 04-03-31
2000/2005	26 600	75,00	05-01-01 – 05-03-31

Valutakursdifferenser - koncernen

Utgående ackumulerade valutadifferenser som förts direkt mot eget kapital uppgår till – 10 531. Ingående ackumulerade differenser uppgick till – 5 445. Förändringen har uppkommit till följd av omräkning av utländska dotterbolag.

NOT 19 - FINANSIELLA INSTRUMENT OCH FINANSIELL RISKHANTERING

Allmänt

BTS finansiella instrument har under året i huvudsak 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. Finansiella tillgångar och skulder redovisas i balansräkningen då det finns en avtalsenlig rätt eller skyldighet att från ett annat företag erhålla respektive erlagga kontanter eller annan finansiell tillgång, samt byta ett finansiellt instrument mot ett annat som visar sig förmånligt alternativt oförmånligt.

Finansiella tillgångar och skulder är värderade till anskaffningsvärde med justering för valutakursförändringar eftersom det rör sig om poster som innehas till dess de förfaller.

Principer för finansiering och finansiell riskhantering

BTS finansiering och finansiella risker styrs och övervakas av styrelsen. Finansiering och riskhantering är centraliserad till koncernekonomifunktionen. Säkringsinstrument får användas inom givna ramar. Placeringar av likvida medel får ske i räntebärande konto eller räntebärande värdepapper med god kreditvärdighet. Placeringsportföljens genomsnittliga löptid får ej överstiga 9 månader.

Valutarisk

Koncernen är exponerat för valutarisk kopplat till omräkning av utländska dotterbolag, vilket påverkar koncernens eget kapital. De valutor som har störst inverkan är USD och GBP. Transaktions-exponeringen är begränsad då intäkter och kostnader i huvudsak är i samma valuta på respektive marknad. Nedanstående känslighetsanalys visar effekten på rörelseresultatet baserat på BTS resultaträkning 2003 och bör endast ses som en indikation på de olika valutornas betydelse.

Faktor	Procentuell förändring	Förändring hel-året 2003 kSEK
SEK/USD	+/-10%	-/+ 863
SEK/GBP	+/-10%	-/+ 68

Motpartsrisk

BTS accepterar endast kreditvärdiga motparter i finansiella transaktioner. BTS kundfordringar är spridda på ett stort antal företag verksamma inom olika branscher. Maximal kreditrisk uppgår till 5 007, vilket motsvarar den största totala kundfordringen mot en och samma koncern.

Likviditets- och ränterisk

Likviditetsrisken är liten eftersom likvida medel svarar för 65 % av balansomslutningen. Ränterisken är begränsad till fluktuerande avkastning på de likvida medel som löper med rörlig ränta.

NOT 20 - CHECKRÄKNINGSKREDIT

Koncernen

Checkräkningskredit är beviljad per 2003-12-31 med 15 456 (16 619). Beloppet var ej utnyttjat per balansdagen.

NOT 21 - UPPLUPNA KOSTNADER OCH FÖRUTBETALDA INTÄKTER

Koncernen	2003	2002
Upplupna löner	11 263	4 483
Upplupna sociala avgifter	1 627	1 768
Övriga poster	4 059	5 404
Summa	16 949	11 655

Moderbolaget	2003	2002
Övriga poster	67	78

NOT 22 - STÄLLDA SÄKERHETER

Koncernen	2003	2002
Ställda säkerheter för skuld till kreditinstitut		
Företagsinteckningar	10 000	10 000

NOT 23 - ANSVARSFÖRBINDELSE TILL FÖRMÅN FÖR KONCERNFÖRETAG

Moderbolaget	2003	2002
Borgensåtagande till förmån för dotterbolag	4 092	4 964

Stockholm, april 2004

Dag Sehlin
Ordförande

Henrik Ekelund
Verkställande direktör

Tomas Franzén Stefan Gardefjord Reinhold Geijer

REVISIONSBERÄTTELSE

Jag har granskat årsredovisningen, koncernredovisningen och bokföringen samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning i BTS Group AB för år 2003. Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvarat för räkenskapshandlingarna och förvaltningen. Mitt ansvar är att uttala mig om årsredovisningen, koncernredovisningen och förvaltningen på grundval av min revision.

Revisionen har utförts i enlighet med god redovisningssed i Sverige. Det innebär att jag planerat och genomfört revisionen för att i rimlig grad försäkra mig om att årsredovisningen och koncernredovisningen inte innehåller väsentliga fel. 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 den samlade informationen i årsredovisningen och koncernredovisningen. Som underlag för mitt uttalande om ansvarsfrihet har jag granskat väsentliga beslut, åtgärder och förhållanden i bolaget för att kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören är ersättningskyldig mot bolaget. Jag har även granskat om någon styrelseledamot eller verkställande direktören på annat sätt har handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen. Jag anser att min revision ger mig rimlig grund för mina uttalanden nedan.

Årsredovisningen och koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger därmed en rättvisande bild av bolagets och koncernens resultat och ställning i enlighet med god redovisningssed i Sverige.

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

Stockholm, april 2004

Lars Berglund

Auktoriserad revisor

STYRELSE, LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE OCH REVISORER

STYRELSE

**Dag Sehlin**

Bromma, född 1945

Ordförande i BTS Group AB sedan 2003.
Styrelseledamot i BTS Group AB sedan 2003.

Övriga styrelseuppdrag: Styrelseledamot i VPC AB,
D. Carnegie & Co. AB (Carnegie Investment Bank AB),
Utfors AB, Proact IT Group AB och XACT Fonder AB.

Aktie- och optionsinnehav i BTS Group AB:
2 000 aktier av serie B samt genom bolag
1 000 aktier av serie B.

**Henrik Ekelund**

San Francisco, född 1955

Koncernchef och VD i BTS Group AB.

Övriga styrelseuppdrag: Suppleant
i Universum Communications AB.

Aktie- och optionsinnehav i BTS Group AB:
284 600 aktier av serie A och
1 455 218 aktier av serie B.

**Tomas Franzén**

Nacka, född 1962

Styrelseledamot i BTS Group AB sedan 2000.

VD i Song Networks Holding AB.

Övriga styrelseuppdrag: Styrelseordförande i Grin AB
och Trust2You AB. Styrelseledamot i OEM International
AB, ProAct IT Group AB och Song Networks Holding AB.

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

**Reinhold Geijer**

Danderyd, född 1953

Styrelseledamot i BTS Group AB sedan 2001.

VD i Nordisk Renting AB.

Övriga styrelseuppdrag: Styrelseledamot i bland
annat 7:e AP-fonden, Intrum Justitia AB, Nefab AB,
OEM International AB och Trygg Stiftelsen.

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

**Stefan Gardefjord**

Täby, född 1958

Styrelseledamot i BTS Group AB sedan 2003.

vVD WM-data AB

Övriga styrelseuppdrag: Styrelseledamot i bl.a.
Munkeby Systems AB.

Aktie- och optionsinnehav i BTS Group AB:
1 000 aktier av serie B.

REVISOR

Lars Berglund

Stockholm, född 1950.

Auktoriserad revisor.

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB.

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

REVISORSUPPLEANT

Sten Håkansson

Stockholm, född 1960.

Auktoriserad revisor.

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB.

Revisorsuppleant i BTS Group AB sedan 2001.

LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE



Henrik Ekelund

Koncernchef och VD i BTS Group AB.
Se ovan under Styrelse.



Stefan af Petersens

Lidingö, född 1955
Förvärv samt storkundskontakter.
Medarbetare i BTS sedan 1985.
Aktie- och optionsinnehav
i BTS Group AB: 1 052 441 aktier av serie B.



Pia Anderberg

Lidingö, född 1964
Ansvarig BTS Europa.
Medarbetare i BTS sedan 1990.
Aktie- och optionsinnehav i BTS Group AB:
50 000 aktier av serie B, teckningsoptioner
avseende 12 000 aktier av serie B samt
köpoptioner avseende 50 000 aktier av
serie B.



Jonas Åkerman

Connecticut, född 1963
VD i BTS USA.
Medarbetare i BTS sedan 1991.
Aktie- och optionsinnehav
i BTS Group AB: 280 600 aktier av serie B samt
köpoptioner avseende 84.000 aktier
av serie B.



Stefan Brown

Nacka, född 1963
Finanschef och vice VD i BTS Group AB.
Medarbetare i BTS sedan 1990.
Aktie- och optionsinnehav i BTS Group AB:
11 500 aktier av serie B, teckningsoptioner
avseende 14 000 aktier av serie B samt
köpoptioner avseende 20 000 aktier av
serie B.



Stefan Hellberg

Stockholm, 1957
Ansvarig för sälj- och personalprocessen,
samt IT.
Medarbetare i BTS sedan 1985.
Aktie- och optionsinnehav i BTS Group AB:
928 682 aktier av serie B.

Ovanstående aktie- och optionsinnehav avser förhållandet den
30 december 2003.

ADRESSER

BTS GROUP AB

Grevgatan 34
114 53 Stockholm
Sverige
Tel. +46 8 58 70 70 00
Fax +46 8 58 70 70 01

BTS SVERIGE

Grevgatan 34
114 53 Stockholm
Sverige
Tel. +46 8 58 70 70 00
Fax +46 8 58 70 70 01

BTS FINLAND

Mikonkatu 7
00100 Helsingfors
Finland
Tel. +358 9 68 11 270
Fax +358 9 68 11 27 16

BTS USA

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

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

BTS STORBRIANNIEN

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

BTS SYDAFRIKA

1st Floor, Embankment Park
Kwikkie Crescent
Centurion
South Afrika
Tel. +27 126 636 909
Fax +27 126 636 887

BTS AUSTRALIEN

BTS Australasia Pty Ltd
Suite 103 Level 1
109 Pitt Street
Sydney NSW 2000
Australia
Tel. +61 2 9233 8833
Fax +61 2 9233 8655

BTS SPAIN

c/General Yagüe, 10-1*G
28202 Madrid
SPAIN
Tel. +34 91 417 5327
Fax +34 91 555 2433

c/Navarra, 6-5º

Bilbao 48001
SPAIN
Tel. +34 94 423 5594
Fax +34 94 423 6897

BTS Group AB (publ)
Grevgatan 34, 114 53 STOCKHOLM
Tel 08-58 70 70 00, Fax 08-58 70 70 01
www.bts.com