



△ BTS

*Catalysts for Profitability and Growth*

**2007**

**BTS GROUP AB (PUBL)**

**ÅRSREDOVISNING**

# Innehåll

3	Året i korthet
4	VD har ordet
6	Vision, mission, kunderbjudande, mål och strategier
8	"Varför köper företag lösningar av BTS?"
10	Kunder
12	Fokusområden
16	Så arbetar BTS
18	Tillväxt, lönsamhet och förvärv
20	Affärsmodell
22	Marknad
26	Kärnvärden
27	Medarbetare
28	Organisation
29	Processer
30	The Advantage Performance Group
32	5-årsöversikt
34	BTS-aktien
36	Risk och känslighet
37	Förvaltningsberättelse
40	Räkenskaper
49	Noter
61	Revisionsberättelse
62	Styrelse och revisorer
63	Ledande befattningshavare
64	Global Partners i BTS

## INFORMATION TILL AKTIEÄGARNA

### Årsstämma 2008

Aktieägarna i BTS Group AB (publ) kallas härmed till årsstämma (ordinarie bolagsstämma) onsdagen den 7 maj 2008 klockan 10.00 i bolagets lokaler, Grevgatan 34 5tr, Stockholm.

Aktieägare som önskar delta skall vara registrerade i den av VPC förda aktieboken senast onsdagen den 30 april 2008 samt vara anmälda till BTS Group AB senast måndagen den 5 maj 2008, kl. 12.00.

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

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

Aktieägare som valt att förvaltarregistrera sina aktier måste för att få delta i stämman tillfälligt omregistrera sina aktier i eget namn hos VPC AB. Begäran om sådan registrering måste ske i god tid före onsdagen den 30 april 2008.

## UTDELNING

Styrelsen föreslår utdelning om 1,20 SEK per aktie.

## RAPPORTER OCH EKONOMISK INFORMATION 2008

### Delårsrapporter

Januari–mars	7 maj 2008
Januari–juni	21 augusti 2008
Januari–september	7 november 2008
Bokslutskommuniké	februari 2009

Ovanstående rapporter kan beställas från BTS Group AB, Grevgatan 34, 114 53 STOCKHOLM, tel 08-587 07 000, fax 08-587 07 001, e-post ir@bts.com.

Finansiell information från BTS Group AB publiceras även på [www.bts.com](http://www.bts.com).

## DEFINITIONER

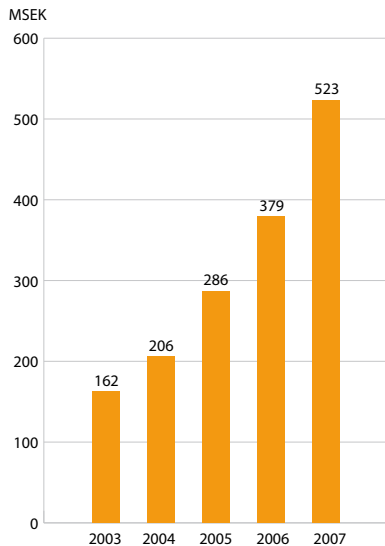
BTS Group AB, BTS Group AB(publ)

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

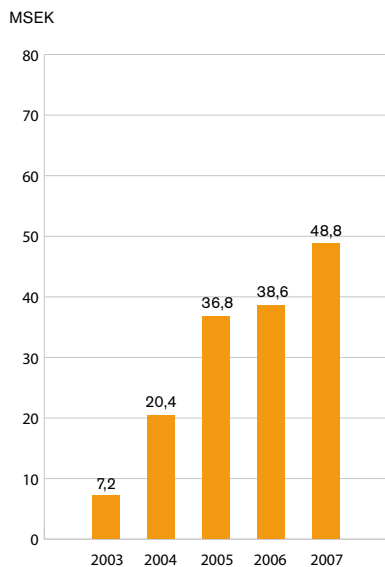


Catalysts for Profitability and Growth

### BTS:s intäkter 2003-2007



### BTS:s resultat efter skatt 2003-2007



■ **Vision: The World's No.1 Learning & Development Consultancy**  
– innovating how companies change, learn and improve

■ **Mission: We partner with our clients to accelerate change and improve business results**

■ **Kunderbudande: Vi utvecklar de synsätt och kompetenser som era medarbetare behöver för att snabbare genomföra förändringar och förbättra affärsresultat.**

BTS säkerställer att investeringar i lärande leder till bättre resultat och stärkt avkastning (ROI) genom:

- Upplevelsebaserade lösningar – “Learning by Doing” – det mest effektiva sättet för inläring och ökad förändringsbenägenhet.
- Kundenpassning på djupet – till det som är relevant och praktiskt tillämpbart på jobbet.
- En heltäckande process som säkrar och mäter resultaten.

### ■ Globala bolag som kunder

BTS arbetar för närvarande med fler än 400 företag runtom i världen som är verksamma inom branscher som tillverkningsindustri, telekommunikation, IT, finansiella tjänster, läkemedel & bioteknik, handel & distribution, snabbrikliga konsumentvaror samt energi. Fler än 25 av världens 100 största bolag mätt i börsvärde är BTS-kunder. Några exempel är:

Accenture	Ericsson	Sanitas
American Express	Maersk	Sony
AOL	Microsoft	Texas Instruments
BBVA	Nokia	Toyota
Carlsberg	Telefonica	Unilever
Cisco	Procter & Gamble	Xerox
Coca-Cola	Roche	
Energy Australia		

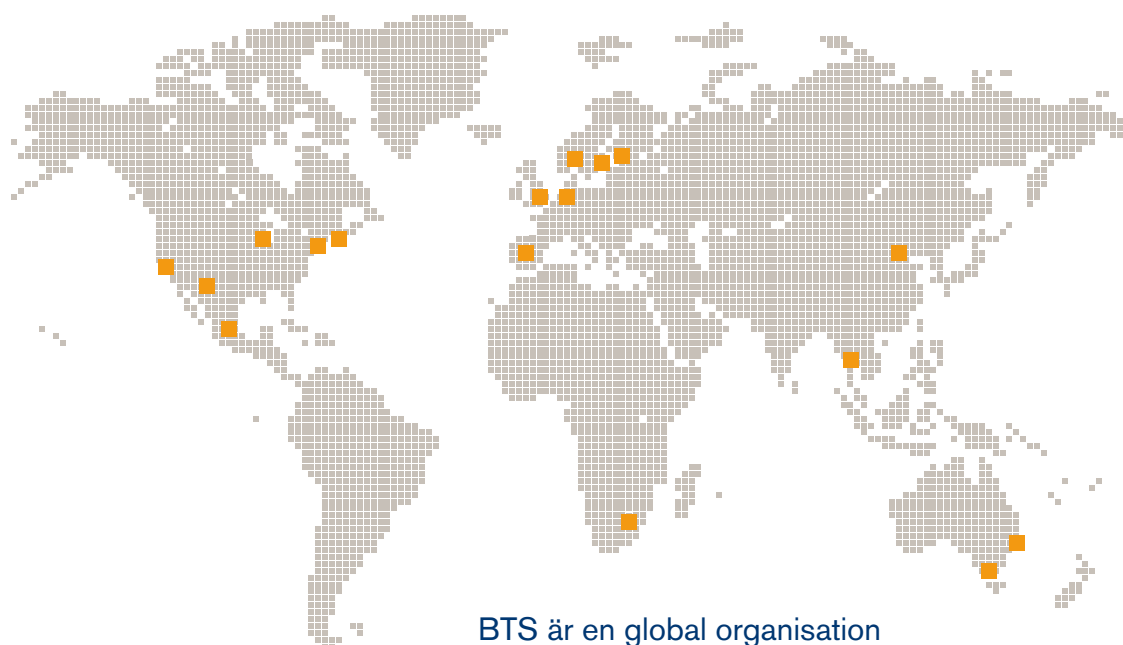
### BTS i världen



## BTS-koncernen är ett internationellt konsult- och utbildningsföretag

BTS är världsledande på skräddarsydda affärssimuleringar och andra upplevelsebaserade lösningar för inläring som främjar ledande företags förändring, tillväxt och framgång. Vi samarbetar med våra kunder för att utveckla de synsätt och kompetenser som deras medarbetare behöver för att snabbare genomföra förändringar och förbättra affärsresultat.

BTS har 230 ytterst talangfulla medarbetare som servar fler än 400 kunder, inklusive 40 av företagen på US Fortune 100-listan samt 25 av världens största företag på Global Fortune 100-listan.



BTS är en global organisation med kontor i Nordamerika, Latinamerika Europa, Asien och Afrika.

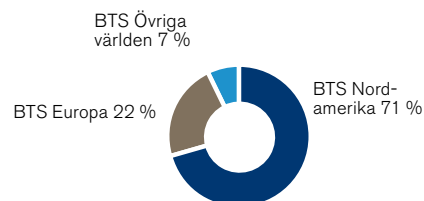


# Året i korthet

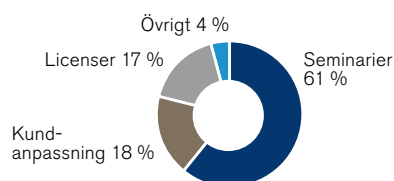
- Nettoomsättningen ökade med 38 procent under året och uppgick till 523,2 (379,1) MSEK. Rensat för valutakursförändringar var tillväxten 47 procent. Den organiska tillväxten för BTS var 12 procent, rensat för valutakursförändringar.
- Rörelseresultatet före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA) ökade med 31 procent till 88,3 (67,6) MSEK.
- Resultatet efter skatt ökade med 26 procent till 48,8 (38,6) MSEK.
- Marknadsutvecklingen på BTS samtliga marknader var fortsatt och oförändrat positiv.
- Korsförsäljningen mellan BTS och de förvärvade bolagen APG och RLC fortsatte att öka.
- Nya kunder under året inkluderar bland andra ABN AMRO, Coop Norge, Essent, Harley-Davidson, Kimberly-Clark, Tyco Electronics, Sony BMG, Waste Management, Marsh, Time Warner Cable, Euskaltel, Teva samt NetJets.
- Nya kontor öppnades i Oslo och Singapore.

Nyckeltal	2007	2006
Nettoomsättning, MSEK	523,2	379,1
EBITA, MSEK	88,3	67,6
Rörelseresultat, MSEK	78,2	62,4
Resultat före skatt, MSEK	72,8	61,1
Resultat efter skatt, MSEK	48,8	38,6
EBITA marginal, %	17	18
Rörelsemarginal, %	15	16
Vinstmarginal, %	9	10
Operativt kapital, MSEK	193,9	184
Avkastning på eget kapital, %	26	24
Avkastning på operativt kapital, %	41	53
Soliditet vid årets slut, %	50	45
Kassaflöde från den löpande verksamheten, MSEK	45,2	41,1
Kassaflöde, MSEK	-4,5	-29,1
Likvida medel vid årets slut, MSEK	67,5	72,1
Antal medarbetare i medeltal	211	165
Antal medarbetare vid årets slut	230	186
Nettoomsättning per anställd, MSEK	2,5	2,3

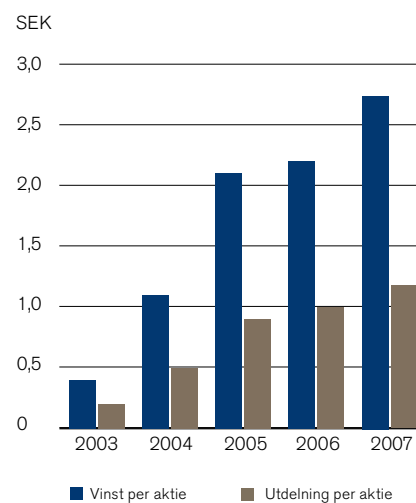
## Nettoomsättning per operativ enhet, 2007



## Nettoomsättning per intäktsslag, 2007



## Vinst och utdelning per aktie, SEK



Vinst och utdelning per aktie för åren 2003-2005 har justerats med korrektionsfaktorn 0,3333 på grund av split 3:1 i maj 2006.



# VD har ordet

”Vi ska ta oss in på nya marknader och fortsätta etablera nya kontor.”

Företag satsar allt mer på lärande och försöker hitta snabbare och mer effektiva sätt för inläring. BTS har en bred portfölj av mycket innovativa och effektiva lösningar som tillgodoser kundernas behov. Därför blev 2007 ännu ett år med lönsam tillväxt för BTS.

## 8 x på 4 år

BTS intäkter har under de senaste fyra åren ökat 3,5 gånger och rörelseresultatet 8 gånger. Den organiska tillväxten har legat på i genomsnitt 19 procent per år. 2007 blev ännu ett år med lönsam tillväxt. Intäkterna ökade med 38 procent och nettovinsten med 26 procent.

Det finns flera drivkrafter bakom vår uthålliga, lönsamma tillväxt:

- Vi verkar på en växande marknad.
- Vårt erbjudande har starka konkurrensfördelar.
- Vi genomför förvärv på ett bra sätt på en fragmenterad marknad.
- Vår organisation och våra medarbetare är bäst i branschen.

BTS möjligheter på marknaden skapas av strukturella trender i de globala företagen och av att BTS ligger i framkant när det gäller metoder och teknologier.

## Möjligheten

Företag satsar alltmer på lärande och försöker hitta snabbare och mer effektiva sätt att lära, varför?

För det första är drivkrafterna att få ökad produktivitet, förändring och tillväxt mer kraftfulla än någonsin i vår globaliserade marknadsekonomi. Företag gör stora investeringar för att innovera, förändra affärsmodeller, minska kostnader och ta till vara på nya marknadsmöjligheter.

För det andra vill företagen genomföra förändringar snabbare och mer effektivt och satsar därför mer och mer på lärande och förändringsinitiativ – samtidigt som de kräver fler och snabbare resultat från dessa investeringar.

Företagsutbildning är en konservativ bransch, som domineras av traditionell klassrumsundervisning och "death by" PowerPoint – medan fokus på förbättrade affärsresultat ofta hamnar i skymundan.

BTS innovativa förmåga och globala organisation tillgodoser de kritiska behov som företag på Fortune 2000-listan har. Därför uppnår vi fortsatt lönsam tillväxt.

## Hur vi levererar resultat till våra kunder

Toyota, Microsoft, Accenture, Coca-Cola och Sony Ericsson är några exempel på världsledande företag som samarbetar nära med BTS för att förbättra sina affärsresultat.

Forskning visar att sådana resultat från investeringar i utbildning nås för vuxna när de lär sig genom praktiska övningar i en miljö som är nära förknippad med deras arbetssituation, och när de har tydliga mål och motivation att förändra.

BTS tillvägagångssätt fungerar enligt dessa välunderbyggda framgångsprinciper.

Vårt kunderbjudande är att utveckla de synsätt och kompetenser som medarbetarna behöver för att snabbare kunna genomföra förändringar och förbättra affärsresultaten. BTS säkerställer att investeringar i lärande leder till bättre resultat och avkastning (ROI) genom:

- Upplevelsebaserade lösningar – det mest effektiva sättet för inläring och ökad förändringsbenägenhet
- Kundenpassning på djupet – till det som är relevant och praktiskt tillämpbart på jobbet
- En heltäckande process som säkrar och mäter resultaten

Alla våra lösningar bygger på inläring genom "Learning by Doing"; deltagarna lär sig genom upplevelsebaserade lösningar – via IT-baserade simuleringar, manuella simuleringar eller så kallade "learning maps" och "Engage Maps" – i klassrum eller på webben.

Lösningarna är skräddarsydda för varje enskild kunds verksamhet och affärs mål. Resultaten säkras genom noggranna förberedelser och genomförande- och uppföljningsprocesser för varje deltagare i samarbete med hans/hennes chef.

## En bredare bas för tillväxt

För några år sedan var BTS ett nischföretag specialiserat på affärsmannaskap, eller "business acumen". Många kunder bad oss att bredda vårt utbud och tillämpa vår innovativa förmåga på nya områden. Det har vi gjort.

Genom vår egen produktutveckling och ett antal strategiska förvärv har vi väsentligt breddat vår portfölj av tjänster och lösningar. Idag arbetar vi som partners med våra kunder inom områden som ledarskap, försäljningsutveckling och operational excellence.

Vi har en bred, attraktiv och mycket konkurrenskraftig portfölj med lösningar som möter kundernas behov. Framöver kommer vår tillväxt att fokusera på att bygga vår marknadsnävaro och ta marknadsandelar.

## DNA för vår tillväxt

1. Våra nuvarande kontor har stora möjligheter att växa. I exempelvis USA har BTS uppskattningsvis 1 procent av sin definierade marknad; med en försäljning på USD 50 miljoner på en marknad värd USD 5 miljarder. Vår viktigaste tillväxtstrategi är att öka antalet medarbetare som serverar befintliga kunder och som samtidigt vinner nya kunder. Vår "talent pipeline" är en systematisk process för att öka antalet kompetenta och engagerade säljande konsulter, som i sin tur skapar organisk tillväxt.

"Det finns fortfarande stora, outnyttjade marknader i utvecklade länder där kunder letar efter mer effektiva lösningar – och där BTS innovativa angreppssätt kan ta nya marknadsandelar. Det finns också snabbväxande marknader för BTS i tillväxtekonomier som BRIK-länderna, där det råder en ständig brist på välutbildade företagsledare, chefer och säljare."

2. De senaste åren har vi öppnat ett eller två kontor om året – förra året öppnade vi nya kontor i Oslo och Singapore. Vår ambition är att etablera nya kontor i samma omfattning som tidigare år.

3. Våra starka och djupa kundrelationer – vilka bygger på BTS fortlöpande historik att leverera hög kvalitet och förbättrade affärsresultat – ger oss möjligheter att bredda samarbetet med våra kunder till att omfatta hela vår portfölj av lösningar.

Våra globala kunder och vår breda portfölj av lösningar skapar många nya möjligheter för oss – i såväl utvecklade som snabbväxande ekonomier.

Det finns fortfarande stora, outnyttjade marknader i utvecklade länder där kunder letar efter mer effektiva lösningar – och där BTS innovativa angreppssätt kan ta nya marknadsandelar. Det finns också snabbväxande marknader för BTS i tillväxtekonomier som BRIK-länderna, där det råder en ständig brist på välutbildade företagsledare, chefer och säljare.

Vi ska ta oss in på nya marknader och etablera nya kontor – både genom förvärv och organisk tillväxt – och bygga vidare på våra goda resultat och erfarenheter av dessa båda vägar för tillväxt.

## Våra marknader är fortfarande starka

Under 2007 hade alla våra marknader en positiv utveckling, och 2008 har inletts på samma sätt. En del branscher i USA visar tecken på försvagning – bland annat bostadsmarknaden, detaljhandeln och vissa delar av bygg- och finanssektorn. BTS har lyckligtvis en begränsad exponering mot dessa sektorer.

I samband med konjunkturedgången 2001–2003 genomgick BTS två år med nolltillväxt. Vid denna tidpunkt kom dock över 80 procent av BTS intäkter från de tre branscher som drabbades hårdast (IT, telecom och tillverkningsindustri). I dag är BTS verksamhet betydligt mer diversifierad och bara en begränsad del av intäkterna kommer från nu svaga sektorer.

## Vår vision

När BTS grundades i mitten av 1980-talet var vår vision att bli "Världsledande i affärssimuleringar". 2004 hade denna vision blivit verklighet.

I dag är vår vision att bli "The World's No. 1 Learning & Development Consultancy – innovating how companies change, learn and improve". Det är en vision som utgör en spännande utmaning för oss alla. Med vår nuvarande position vad gäller kundbas, portfölj av lösningar och medarbetare är vi övertygade om att vi kommer att uppnå även denna vision.

## Framtidsutsikter

Vi har under lång tid visat vår kapacitet för uthållig organisk tillväxt och de senaste åren har vi även skaffat oss värdefull erfarenhet genom framgångsrika förvärv. Vår marknad fortsätter att växa, och vår marknadspenetration är fortfarande mycket låg. Vi har en starkare position än någonsin tidigare att leverera värde till våra kunder och för att framgångsrikt konkurrera på den globala marknaden.



Mot bakgrund av ett fortsatt starkt marknadsläge för BTS bedöms resultatet före skatt bli i linje med föregående år.

Stockholm, mars 2008

Henrik Ekelund  
VD och koncernchef BTS Group AB

# Vision, mission, kunderbjudande, mål och strategier

## Our Vision

**"The World's No.1 Learning & Development Consultancy – innovating how companies change, learn and improve"**



## BTS kunderbjudande

Vi utvecklar de synsätt och kompetenser som era medarbetare behöver för att snabbare genomföra förändringar och förbättra affärsresultat.

BTS säkerställer att investeringar i lärande leder till bättre resultat och stärkt avkastning (ROI) genom:

- Upplevelsebaserade lösningar – "Learning by Doing" – det mest effektiva sättet för inläring och ökad förändringsbenägenhet.
- Kundenpassning på djupet – till det som är relevant och praktiskt tillämpbart på jobbet.
- En heltäckande process som säkrar och mäter resultaten.

## BTS-koncernens elva strategiska principer

### 1. Fokus

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

### 2. Internationalisering

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

### 3. Organisk tillväxt i kombination med förvärv

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

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

### 4. Framgångsrika kunder och långsiktiga relationer

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

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

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





## Our Mission

**"We partner with our clients to accelerate change and improve business results."**

### 5. Positionering genom högre mervärde och differentiering

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

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

### 6. Erbjudna lösningar och licenser – inte sälja tid

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

### 7. Nätverksorienterad försäljning och marknadsföring

BTS ökar kontinuerligt kvantiteten och förbättrar kvaliteten på de interna resurser som avsätts till kundkontakter och försäljning. De utgör viktiga förutsättningar för vår tillväxt.

Våra prioriteringar inom vår nätverksorienterade försäljning och marknadsföring är:

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

#### FINANSIELLA MÅL

**BTS reviderade finansiella mål skall vara:**

- En organisk tillväxt rensad för valutakursförändringar om 20 procent.
- En EBITA-marginal om 15 procent.
- En soliditet som varaktigt ej skall understiga 50 procent.

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

BTS äger och utvecklar internt:

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

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

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

### 9. Ett företag – en "best practice"

BTS har detaljerade processer och "best practice"-utbyte för att säkerställa att likadana metoder används inom koncernen för att utnyttja företagets kunskaper och öka produktiviteten.

Vi levererar välkoordinerade, integrerade tjänster över hela världen.

BTS förenar två tillvägagångssätt:

- Skapa ett intresse för kommunikation och lärande
- Tillhandahålla ett system för kunskapsstyrning med lättillgänglig information, checklistor och verktyg

### 10. Förnya! Och utveckla nära kunden

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

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

### 11. Medarbetare och företagsanda

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

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

# ”Varför köper företag lösningar av BTS?”

## Kundcase

### PaperlinX

” Hur kan vi utveckla en försäljningsorganisation i världsklass med en kultur som skapar mervärden kopplade till våra strategiska mål?”

### UTVECKLING AV EN FÖRSÄLJNINGSKULTUR MED MERVÄRDE

PaperlinX är världens ledande leverantör av finpapper. BTS har utvecklat ett strategiskt försäljningsprogram som är skräddarsytt för PaperlinX och dess bransch. Tusentals försäljningschefer och säljare över hela världen genomför programmet som fått betydande positiva effekter på försäljningsorganisationen och försäljningsresultatet.

### Ericsson

” Hur skapar vi en gemensam syn på vikten av att övergå till en ny programvaru-inriktad affärsmodell?”

### ATT FÖRA UT EN NY AFFÄRSMODELL PÅ MARKNADEN

Ericsson är en världsledande leverantör av telekomutrustning och närliggande tjänster till mobil- och fastnätoperatörer över hela världen. Ericsson har samarbetat med BTS för att lansera en ny affärsmodell för sin programvaruverksamhet. Målet har varit att skapa en gemensam syn på effekterna och fördelarna för Ericsson och kunder, och att driva på ett snabbt genomförande. Deltagarna får praktisk träning baserad på simuleringar som är skräddarsydda för den nya affärsmodellen och som lär dem att beräkna och kommunicera värdet för kunderna.

### Sanitas

” Hur kan vi få hela organisationen att sluta upp bakom vår strategi?”

### EN NY AFFÄRSSTRATEGI

Den nya VD:n för detta ledande vårdförsäkringsbolag ändrade marknadsstrategin och samarbetade med BTS för att få hela organisationen att sluta upp bakom denna nya strategi. Högre chefer inom företaget fick möjlighet att träna och arbeta med genomförandet av strategin i en simulerad miljö och utifrån orsak och verkan diskutera de olika initiativens och metodernas betydelse för affärsresultaten.

### Accenture

” Hur utvecklar vi våra geografiskt utspridda och tidsbegränsade konsulter?”

### VERKSAMHET VIA WEBBEN

Det internationellt välkända konsultföretaget Accenture samarbetade med BTS för att skapa en innovativ affärssimulering på webben. Den interaktiva simuleringen skräddarsyddes för att ge deltagarna fördjupade kunskaper om vad som krävs för att driva Accentures verksamhet på ett framgångsrikt sätt. Efter omkring tre månader hade långt över 1 000 personer deltagit. Deltagarna har gett feedback på den framgångsrika lärandeupplevelsen, och om hur den har gett dem större insikter i vad som krävs för att driva Accentures verksamhet.

### BBVA

” Hur kan vi påskynda införandet av ett nytt affärsfokus?”

### GENOMFÖRA EN STRATEGI FÖR VÄRDESTYRNING

BTS har utformat ett chefsutvecklingsprogram för 300 Corporate Directors hos BBVA, en av Europas största banker. Målet har varit att deltagarna ska få uppleva utmaningarna med att sätta upp ett värdebaserat mål för verksamheten – och genom simuleringar lära sig de viktigaste drivkrafterna och indikatorerna bakom BBVA:s värdestyrningskoncept.

### Humana

” Hur samlar vi hela organisationen för att skapa en integrerad kundupplevelse?”

### FÖRBÄTTRA KUNDUPPLEVELSEN

Humana är en välkänt bolag inom vårdförmånsindustrin som ligger långt fram i utvecklingen. Humana fokuserar på konsumentens val som nyckeln till att kontrollera stigande kostnader och samtidigt förbättra vårdkvaliteten. Humana samarbetade med BTS för att driva på omvandlingen till en kunskapsbaserad och lärande organisation inriktad på att ställa kunden i fokus för sjukvårdssystemet. I det senaste av tre skräddarsydda program för de högsta cheferna och mellancheferna skapade BTS "the Integrated Consumer Guidance Experience". Simuleringen ger deltagarna en inblick i konsumenternas upplevelse av värden och samlar hela organisationen för att skapa en integrerad kundupplevelse.

## GENOMFÖRA EN NY LOGISTIKKEDJA

Programmet går ut på att skapa uppslutning bakom förändringarna av hela logistikkedjan och öka kunskaperna om alla kostnadsfaktorer och varje individs roll i logistikkedjan. Deltagarna får inblick genom en verklighetstrogen, datorsimulerad lösning som har utformats, utvecklats och skräddarsytt för att avspegla Sandvik Mining and Constructions nya logistikflöde och arbetsmetoder.

## Sandvik Mining and Construction/Logistics

” Hur får vi alla medarbetare inom organisationen att sluta upp bakom det nya arbetssättet i vår logistikkedja?”

## ATT VERKLIGEN FÖRSTÅ KUNDEN

En av världens ledande tillverkare av bilar och motorcyklar. BTS har skapat en unik simulering för 350 Honda-återförsäljare som går ut på att sätta sig in i kundens situation. Simuleringen ger deltagarna starka aha-upplevelser om vad som är viktigt för kunderna.

## Honda

” Hur kan vi ge alla våra nyckelpersoner grundläggande insikter i vad som är viktigt för våra kunder?”

## OMVANDLA KÄRNVERKSAMHETEN

År 2004 brottades Coca-Colas kärnverksamhet med stora utmaningar på grund av konsumenternas nya önskemål och många nya konkurrenter på marknaden. Man bad BTS utforma en lösning för de 450 högsta cheferna inom organisationen för att införa ett nytt sätt att se på verksamheten och en gemensam syn på värdeskapande. Tusentals chefer och nyckelpersoner inom Coca-Cola har sedan dess deltagit i flera BTS-utbildningar. Effekterna på affärsresultaten har varit genomgripande. En affärsenhet rapporterade segmenteringsförbättringar som ledde till en intäktsökning på 20 % och en förbättring av rörelseresultatet på 300 %. En annan redovisade USD 70 miljoner i prisförbättringar genom optimering av prissättning och volym avseende kärnmärket.

## Coca-Cola

” Hur genomför vi en strategi som gör att vi åter får en lönsam tillväxt?”

## UTVECKLING AV NÄSTA GENERATIONS LEDARE

Ett av världens främsta ingenjör- och byggföretag anlidade BTS för att leverera effektiv utbildning i affärsmannaskap för alla högre chefer. Målet med programmet är att deltagarna ska få gedigna kunskaper i finansiella frågor och strategiplanering samt att förbereda för framtidens ekonomiska och organisatoriska utmaningar.

## Fluor Corporation

” Hur överför vi kunskaper och erfarenheter till nästa generations ledare?”

## ATT INTRODUCERA ETT NYTT MÅTT PÅ FRAMGÅNG

Ett av USA:s främsta konsumtionsvaruföretag inledde ett samarbete med BTS för att lära sina 100 toppchefer allt om bolagets nya resultatmått: total aktieägaravkastning. Genom simuleringen fick cheferna uppleva vad måttet innebär, varför det är viktigt för bolagets framtid och hur deras beslut påverkar resultatet.

## Kimberly-Clark

” Hur ger vi våra chefer vägledning och de färdigheter som krävs för att skapa ytterligare mervärde för aktieägarna?”

## ATT VERKLIGEN FÖRÄNDRA EN VERKSAMHET

Bakgrunden till förändringen var att brevolymen hade minskat, postmarknaden höll på att avregleras, internationaliseringen ökade och konkurrensen skärptes. Ett skräddarsytt utbildningsinitiativ genomfördes för 125 högre chefer, 250 mellanchefer och 950 funktionsansvariga.

## Posten Norge

” Hur byter vi till en ny affärsstrategi, verksamhet och kultur?”

”Vi byggde simuleringar som var avsedda att förbereda cheferna på den beteendeförändring som skulle krävas”, säger Kaare Frydenberg, tidigare koncernchef för Posten Norge.

# Kunder

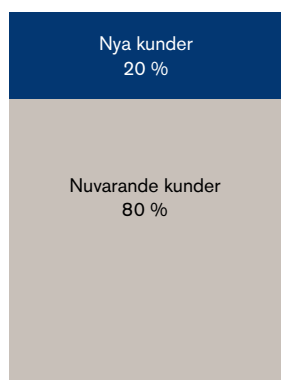
”Stora, globala kunder i en rad olika branscher.”

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

## Värdefull kundbas

### Världens ledande företag

BTS är den helt ledande aktören på marknaden för skräddarsydda simuleringar som riktar in sig på affärsmannaskap och strategisk företagsledning. För närvarande har BTS ungefär 400 aktiva kunder. Mer än 25 av världens 100 största företag mätt i börsvärde är kunder till BTS.



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

### Viktiga kundrelationer

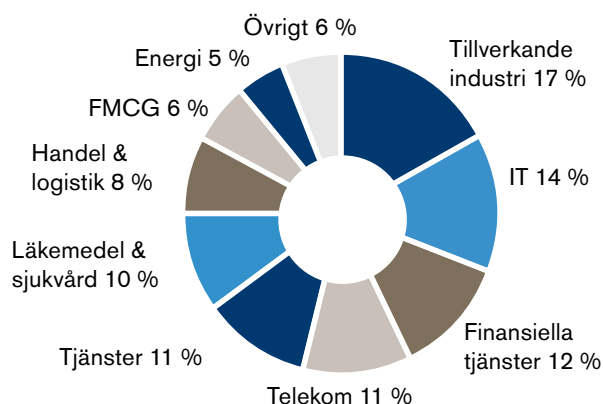
BTS ser en betydande potential i att växa tillsammans med befintliga kunder. Där finns en återkommande efterfrågan beroende på det ständiga förändringsbehovet och företagets fortlöpande efterfrågan på affärsutbildning inom nästan alla branscher runt om i världen. BTS värderar sin nuvarande kundbas högt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

### Globala kunder i flera branscher

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

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

### BTS intäktsfördelning per bransch (%), 2007



Diagrammet visar intäktsfördelningen mellan olika branscher 2007. Betydelsen av branscher som finansiella tjänster, läkemedel & sjukvård, handel & distribution samt energi har ökat genom medveten diversifiering. "Övriga"-kategorin omfattar kunder i BTS nya tillväxtbranscher.

IT	Telekom	Finansiella tjänster	Läkemedel & sjukvård	Handel & distribution	Tillverkande industri	Energi	Övrigt
Sun Microsystems	Ericsson	BBVA	Genentech	Federated	Honeywell	BG	Leighton
IBM	Telstra Corporation	Posten Norge	Roche	Paperlinx	Sandvik	Vattenfall	AOL
Microsoft	Telefonica	Bank of America	Merck	Schneider	Toyota	Iberdrola	Stockland

Exempel på kunder i BTS olika branscher.



**Exempel på några av  
BTS kunder:**

- Accenture
- American Express
- AOL
- Bank of America
- Carlsberg
- Cisco
- Coca-Cola
- Ericsson
- Honeywell
- Juniper
- Maersk
- Microsoft
- Nokia
- Norway Post
- Procter & Gamble
- Roche
- Sanitas
- Schlumberger
- Sony
- SonyEricsson
- Standard Bank
- Telefonica
- Telstra
- Texas Instruments
- Toyota
- Unilever
- UPS
- Vattenfall
- Vodafone
- Xerox

# Fokusområden

”Riktade investeringar i *thought leadership* och innovation.”

BTS account managers har djupa kunskaper om kundernas verksamhet och strategiska prioriteringar. I takt med att vi har vuxit har vår kompetens breddats betydligt. För att ta tillvara vår omfattande expertis och leverera ett kundvärde i toppklass bygger våra account managers vårt erbjudande på tre grundläggande fokusområden: strategisk samsyn & affärsmannaskap, ledarskap & management samt försäljning.

## 1 Strategisk samsyn & affärsmannaskap

## 2 Ledarskap & management

## 3 Försäljning

Inom dessa tre fokusområden har vi många års erfarenhet, ”thought leadership” samt ett dokumenterat ”track record” när det gäller att leverera resultat. BTS investerar i kompetens, produktutveckling och innovativa teknologier för inläring i dessa områden. Genom vår struktur av fokusområden följer vi de frågeställningar som är viktigast för våra kunders långsiktiga framgång.

### Strategisk samsyn & affärsmannaskap

Med mer än två decenniers erfarenhet av att samarbeta med världens största företag går BTS i täten när det gäller att få organisationer att sluta upp kring sina affärsstrategier och utveckla det affärsmannaskap som krävs för ett framgångsrikt strategigenomförande.

Genom rådgivning, design, utveckling och genomförande så skapar BTS kundanpassade, upplevelsebaserade program för lärande som främjar en rad olika strategiska mål.

### Strategisk samsyn

BTS är ett av världens främsta företag när det gäller att arbeta tillsammans med ledande bolag för att säkra uppslutning och handlingskraft kring viktiga strategiska prioriteringar. Vår unika erfarenhet av att tillämpa upplevelsebaserade lärandemetoder för att främja utveckling har bidragit till att få medarbetare på alla nivåer i kundernas organisationer att sluta upp bakom affärsstrategin. Vi hjälper till att utveckla de metoder som företag använder för att få sina medarbetare att delta i förändringsprocesser. Resultatet är åtgärder som leder till förväntade affärsresultat.

Vi har omfattande erfarenhet av att få organisationer att engagera sig i genomförandet av en sammanhållen affärsstrategi i flera faser på ett sätt som säkerställer att förändringen sker på alla nivåer i organisationen. Vi säkrar affärsresultat på följande sätt:

**Simuleringar av strategigenomförande** – Vi skapar realistiska och engagerande simuleringar som ger deltagarna möjlighet att förstå företagets strategi på djupet och öva på att tillämpa den i en trygg miljö. Vår process gör att deltagarna får uppleva de positiva effekterna, kompromisserna och de eventuella hindren för ett lyckat strategigenomförande. Resultatet blir en större uppslutning bakom strategin inom organisationen och ett snabbare genomförande av viktiga strategiska satsningar.

### Fakta 1

BTS har över 20 års erfarenhet av arbete med ledande, globala företag som Coca-Cola (genomförande av strategi för intäktsstillväxt), AT&T (fusionsintegration & genomförande av 3-årsplan), Humana (Strategisk samsyn och strategigenomförande i flera faser) och UPS (snabb anpassning till varumärkesstrategi) för att stödja kommunikation och ett framgångsrikt strategigenomförande.

### Fakta 2

Fokusområde – en grupp personer som arbetar fram expertkunskaper om ett särskilt ämnesområde och riktar in sig på att möta kundbehoven.

”BTS investerar i kompetens, produktutveckling och innovativa teknologier för inläring inom dessa områden. Genom vår struktur av fokusområden följer vi de frågeställningar som är viktigast för våra kunders långsiktiga framgång.”



**Strategy Communication Engage Maps** – Med hjälp av kundanpassade, upplevelsebaserade Engage Maps utformar och genomför vi program som snabbt ger svar på frågorna Vad, Hur och Varför beträffande en strategi eller ett förändringsinitiativ som berör hela organisationen. Engage Maps hjälper till att kommunicera företagets vision, värderingar, kultur, varumärke och kundinriktning samt mål med förändringar av verksamheten.

**Strategic Planning Simulations** – Detta kundanpassade program kan användas som uppföljning eller fristående för att ge ledningsgrupper ökade insikter i vad som driver företagets lönsamhet och även upptäcka viktiga aktiviteter som kan säkra att budgetar eller planer uppfylls. Slutresultatet är konkreta handlingsplaner med mål för avkastning på investeringar, en tidsplan och uppföljningsprocesser.

Vi är medvetna om att alla företag befinner sig i olika faser av sitt förändringsarbete. Alla processtegen kan användas i kombination med varandra eller var för sig.

### **Building Business Acumen**

BTS grundades 1986 efter upptäckten att kundanpassade simuleringar ledde till mycket bättre samordning och resultat än de generiska ”off-the-shelf”-lösningar som erbjöds. BTS uppfann den kundanpassade affärssimuleringen och marknadsförde den. Ända sedan dess har vi utvecklat den bästa kompetensen i världen att genomföra kundanpassningar. Våra flexibla plattformar möjliggör snabb kundanpassning för att uppfylla de olika mål för lärande som olika typer av kunder har.

Vår kundanpassningsprocess säkerställer att den datorbaserade affärssimuleringen nära efterliknar våra kunders grundläggande strategiska och finansiella prioriteringar. Våra simuleringar

utformas för att vara dynamiska, vilket innebär att beslut som fattas av en grupp har en direkt inverkan på de andra gruppernas resultat. Vi förstärker programmets utbildningsmål genom att simuleringen kombineras med lärarledda diskussioner och feedback. Vår kundanpassade simuleringsteknik kombineras med andra inlärningsmetoder och gör att deltagarna får möjlighet att testa olika strategier som kan driva verksamhetens resultat framåt i en trygg miljö.

Vi utnyttjar flera olika leveransplattformar för att utveckla affärsmannaskap på alla nivåer i organisationen:

**Chefsutbildningsprogram** – BTS är världsledande när det gäller att utveckla och genomföra chefsutbildningsprogram som bygger på upplevelsebaserat lärande. Förutom att vi erbjuder branschledande, fristående lösningar samarbetar vi aktivt med ledande konsultföretag, utbildnings- och utvecklingsorganisationer samt akademiska institutioner världen över.

**Program för medarbetare med stor potential** – När företag satsar på att utvärdera och utveckla sina framtida ledare vänder de sig till BTS för att utveckla sin ledarskapskapacitet.

**Program för mellanchefer, linjefchefer och enskilda medarbetare** – Chefer och anställda på alla nivåer i organisationen behöver få en helhetsbild av verksamhetens resultat och hur de själva kan bidra. Vi erbjuder många branschledande lösningar som vänder sig till medarbetare på olika nivåer.

**Finans för icke-ekonomer** – Grundläggande kunskaper i ekonomi/finans gör att chefer bättre förstår och kan påverka de finansiella resultaten.

## Ledarskap & företagsledning

Det finns många teorier om ledarskap och vad som kännetecknar ledarskap. Gemensamt för dessa teorier är tanken att förmågan att leda inte är en medfödd egenskap hos vissa människor. Det är snarare en förmåga som man lär sig och utvecklar. Vår inställning är att både konsten och förmågan att leda måste få näring för att ledare ska kunna utvecklas. Vi inser att ledare måste tänka och agera annorlunda samtidigt som de måste få nya perspektiv på organisationen för att bli verkligt framgångsrika i sin roll.

Vi definierar tre områden inom vilka kunskaper och färdigheter måste utvecklas när man får nya roller. Inom varje område finns det ett antal pådrivare som hjälper nuvarande och blivande ledare att skaffa sig viktiga färdigheter och lära sig att använda dem så effektivt som möjligt. För varje område finns en högsta målnivå utifrån vilken färdigheter introduceras och förfinas. Vårt ramverk för lärande och utveckling inom ledarskap och företagsledning är uppbyggt på följande sätt.

## Försäljning

BTS erbjudande inom "Försäljning" baseras på aktuell forskning med dagens kunder på ledningsnivå. Forskningen visar att det inte längre räcker med "solution selling". För att skapa ett mervärde måste säljare kunna driva på kundens affärsresultat. Förutom ingående kunskaper om kundens verksamhet måste säljaren också visa kreativitet och innovation. Vår metod baseras på följande fyra pelare:

### Första pelaren: Lär känna din kund

För att uppfylla kundens krav på förbättrad verksamhet och högre avkastning på investeringar lär sig dagens toppsäljare först och främst allt de kan om kundens verksamhet, utmaningar och prioriteringar. De diskussioner som följer av dessa kunskaper utgår inte från en säljares perspektiv, utan från perspektivet hos en affärsman som säljer.

### Andra pelaren: Uppnå effekter

Värdet ligger i betraktarens, eller i det här fallet kundens, öga. För att uppnå ett mervärde diskuterar dagens toppsäljare vad de kan leverera utifrån vad som är relevant för just deras kunder med hänsyn till kundens särskilda behov och affärsutmaningar.

### Tredje pelaren: Kommunicera värde

Dagens toppsäljare inser att de försöker hjälpa kunden att göra saker på ett annorlunda sätt, vilket kräver mer än att bara tillämpa deras produkter eller lösningar. I detta ingår också att hjälpa kunden att hantera förändringsprocesser och beslutsfattande. Dessutom ingår de färdigheter som krävs för kollaborativa förhandlingar.

### Fjärde pelaren: Resultatstyrning och strategi för kundhantering

Dagens säljmiljö kännetecknas av ständiga förändringar som styrs av kunder, konkurrenssituation och interna initiativ. De bästa säljarna och säljcheferna tillämpar ett systemtänkande i hanteringen av sina säljprocesser och resurser för att hela tiden fokusera på kundernas behov och det värdeskapande som kunderna förväntar sig.

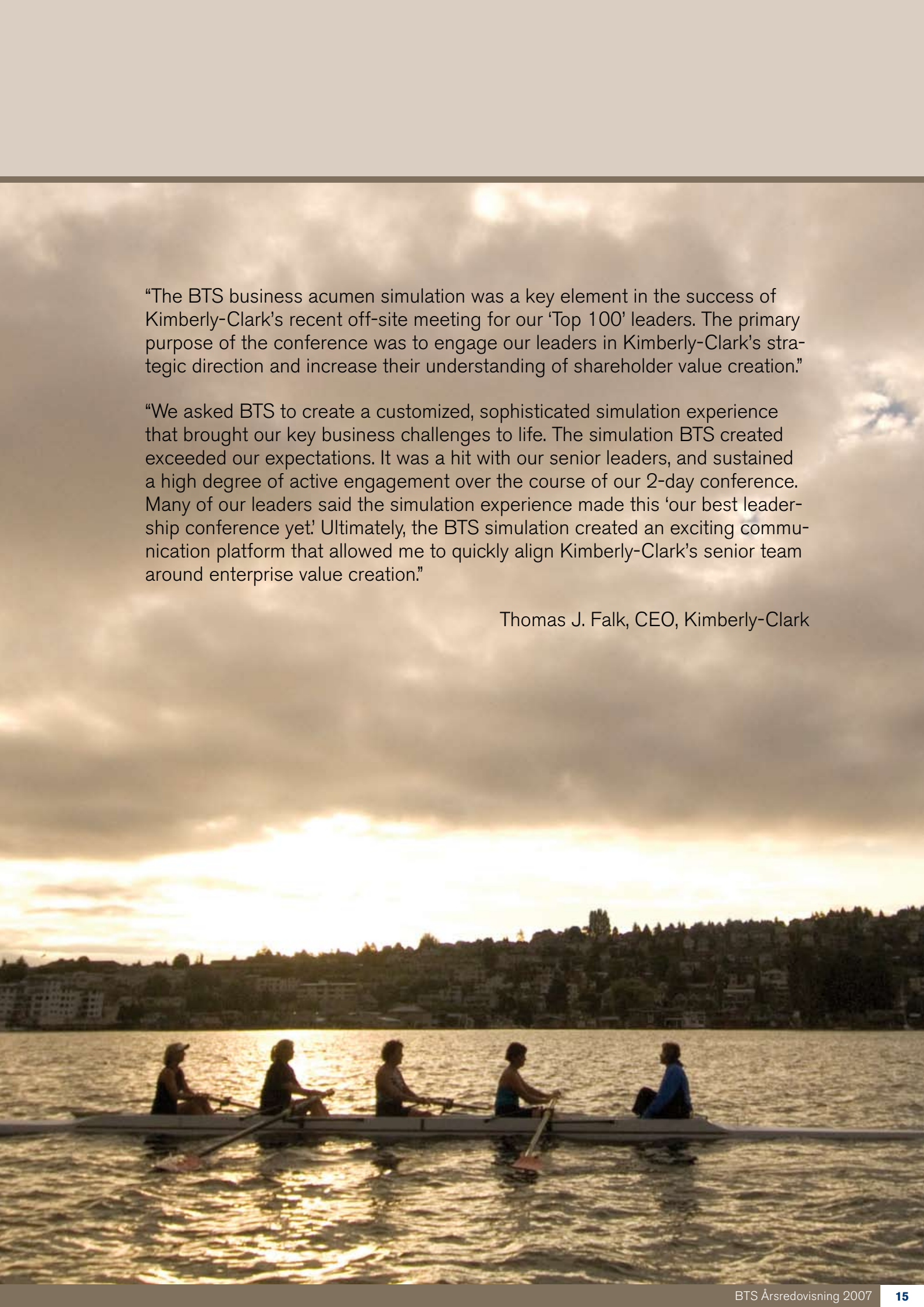
### Plan över försäljningslösningar

	UNDERSTAND YOUR CUSTOMER	CREATE IMPACT	COMMUNICATE VALUE	MANAGE PERFORMANCE	MANAGE ACCOUNT STRATEGY
BTS Solutions					
Customer Mindsets	•	•			
Customer Simulations	•				
Financial Fluency	•	•			
Building Value	•	•	•		•
Researching Your Customer	•	•			•
Aligning Value		•	•		
Return on Investment & Total Cost of Ownership (ROI/TCO)		•			
Uncovering Value		•	•		
Collaborative Negotiations Simulation			•		
Negotiating Value			•		
Communicating Value		•	•		
Driving Business Results				•	•
Sales Efficiency				•	•
Best Match				•	
Mentoring				•	
Winning Major Sales	•	•	•		•
Competitive Wargaming	•	•	•		•
Managing Value	•	•	•		•
Producing Value	•	•	•		•
Value-Based Pricing		•			•
Account Profitability		•			•
Sales Team	•	•	•	•	•

Vi erbjuder också olika lösningar inom affärsmannaskap, ledarskap och förändringsledning som används av ledande försäljningsorganisationer för att uppnå bättre resultat.

	Personlig utveckling	Leverera affärsresultat	Leda sin organisation
Ledande befattningshavare	Maximera ledarskapsförmåga	Utforma en strategi	Samordna organisationen
Mellanchefer	Att växa som ledare	Genomföra strategin	Att leda på mellannivå
Linjechefer	Självkännedom för chefer	Att verkställa planen	Att lära sig att leda





“The BTS business acumen simulation was a key element in the success of Kimberly-Clark’s recent off-site meeting for our ‘Top 100’ leaders. The primary purpose of the conference was to engage our leaders in Kimberly-Clark’s strategic direction and increase their understanding of shareholder value creation.”

“We asked BTS to create a customized, sophisticated simulation experience that brought our key business challenges to life. The simulation BTS created exceeded our expectations. It was a hit with our senior leaders, and sustained a high degree of active engagement over the course of our 2-day conference. Many of our leaders said the simulation experience made this ‘our best leadership conference yet!’ Ultimately, the BTS simulation created an exciting communication platform that allowed me to quickly align Kimberly-Clark’s senior team around enterprise value creation.”

Thomas J. Falk, CEO, Kimberly-Clark

# Så arbetar BTS

”Efter mer än 20 år fortsätter BTS att gå i spetsen för innovation inom upplevelsebaserade lösningar för lärande och utveckling.”

Vi erbjuder branschledande upplevelsebaserade lösningar för lärande och resultatförbättringar. Våra plattformar kombinerar ett innovativt utbildningsinnehåll med de allra senaste metoderna, vars effektivitet har bevisats i lyckade samarbeten med ledande organisationer världen över. Våra simuleringsverktyg låter företag utveckla de färdigheter och förmågor som behövs på alla nivåer inom organisationen. Det är dessa kompetenser som i slutändan leder till bättre affärsresultat.

## Översikt över våra innovativa lärandeplattformar:

### Datorbaserade affärssimuleringar

Vi skapar kundangepassade, datorbaserade affärssimuleringar som tar hänsyn till kundens viktigaste strategiska och finansiella prioriteringar. Simuleringarna är dynamiska, vilket innebär att beslut som fattas av en grupp direkt påverkar de andra gruppernas resultat. Vi förstärker programmets utbildningsmål genom att simuleringen kombineras med lärarledda diskussioner och feedback. Kombinationen av kundangepassad simuleringsteknik och undervisningens innehåll ger deltagarna möjlighet att i en trygg miljö testa olika strategier som kan driva verksamhetens resultat.

#### Fakta

**År 2000 lanserade BTS sin "Mini-Master Platform" som möjliggör snabb och kostnadseffektiv utveckling av skräddarsydda affärssimuleringar.**

### Datorbaserade scenariosimuleringar

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

#### Fakta

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

### Manuella simuleringar

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

#### Fakta

**BTS erbjuder kombinerade manuella och datorbaserade simuleringar som återger en dynamisk och konkurren utsatt marknadsplats.**

### Learning Maps

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

#### Fakta

**"Learning Maps" har blivit ett av de snabbast växande områdena där nya lösningar tas fram tillsammans med kunderna.**

### Engage Maps

Våra interaktiva "Engage Maps" gör det möjligt för ett stort antal ledare, mellanchefer och medarbetare att förstå skälen bakom organisatoriska förändringar och uppleva konsekvenserna av dem. Genom gemensamt utvecklade och på förhand utformade format hjälper "kartorna" deltagarna att anpassa sig till den nya organisationen och ger dem möjlighet att testa nya beteenden.

#### Fakta

**Engage Maps kombinerade med BTS datorbaserade affärssimuleringar är en kraftfull kombination för att samordna och införa nya strategiska initiativ och förändringar på alla nivåer i en organisation.**



### Lösningar för e-lärande

Våra siffer- och scenariobaserade affärssimuleringar via webben ledsagar deltagarna genom modulära program med specifika inlärningsmål. I dessa datoriserade, spelliknande program får användaren uppleva kundspecifika affärssituationer. Takten bestäms av deltagarna själva.

#### Fakta

**Why Finance Matters!** är en av BTS allra populäraste lösningar för e-lärande – ungefär 20 000 användare loggar in varje år.

### Virtuella turneringar

Dessa dynamiska simuleringar genomförs via Internet. Olika företag deltar i öppna eller interna turneringar, där grupper om 3–5 deltagare tävlar med varandra. Slutmålet för alla deltagare är att förbättra sitt affärsmannaskap i en dynamisk miljö präglad av konkurrens.

#### Fakta

**Virtuella turneringar ger deltagaren en upplevelse som motsvarar 2 eller 3 dagars klassrumsundervisning, men genomförs virtuellt med hjälp av Internet och konferenssamtal.**

# Tillväxt, lönsamhet och förvärv

BTS har visat vinst varje år sedan grundandet. Tillväxten har i genomsnitt varit 19 procent per år de senaste 10 åren, varav 14 procent organiskt. Förvärven har skapat synergier i nya lösningar, nya marknader och nya talanger och har på så sätt hjälp till att driva på tillväxttakten.

## Fortsatt tillväxt och vinst

BTS har visat vinst varje år sedan grundandet 1986. Tillväxten har i genomsnitt varit 19 procent per år de senaste 10 åren, varav 14 procent har varit organiskt. Under de senaste fyra åren har BTS intäkter ökat 3,5 gånger och vinsten 8 gånger, varav 40 procent har varit organiskt och 60 procent från förvärv. Företaget har uppnått vinst oberoende av konjunkturläge och trots avsevärda kostnader för förvärv, investeringar i produktutveckling och internationell marknadsetablering. Denna utveckling baseras i hög grad på företagets dynamiska affärsmodell och dess entreprenöriella organisation och strategi.

Under 1990-talet lyckades BTS uppnå en kontinuerlig lönsam tillväxt. Goda marknadsförhållanden, nya produktsatsningar samt etableringen av kontor i USA, Storbritannien, Finland och Sydafrika spelade viktig roll för att stärka företaget under denna period. Under lågkonjunkturen mellan 2001 och 2003 lyckades BTS bibehålla sin intäktsnivå – trots det ogynnsamma affärsklimatet, framför allt inom de branscher (IT, telekom och tillverkningsindustri) inom vilka företaget då hade största delen av sin verksamhet – genom att hålla fast vid sin etablerade framgångsrika, långsiktiga strategi.

## Nysatsningar

Under de svåra marknadsförhållanden som rådde mellan 2001 och 2003 kunde BTS förstärka verksamheten inför framtida tillväxt och lönsamhet genom att genomföra ett antal nysatsningar:

- Nya skraddarsydda affärssimuleringar utvecklades och såldes till företag inom fyra nya branscher: finansiella tjänster, läkemedel & bioteknik, handel & distribution samt energi.
- Etablering på två nya marknader: Australien and Spanien.
- Såväl försäljningsorganisationen som samarbetet med strategiskt viktiga, externa partners förstärktes.
- Kundbasen utökades betydligt.

## Ökad lönsamhet

BTS strävar ständigt efter att öka lönsamheten. Förändringar och nysatsningar som genomförts av företaget under konsolideringsperioden mellan 2001 och 2003 har, i kombination med större fokus på att öka andelen licensintäkter, lett till en betydande förbättring av marginalerna.

## Lämpliga förvärv

BTS expansionsstrategi är främst grundad på organisk tillväxt. Företagets förvärvsstrategi har ytterligare stärkt dess position. Förvärvsstrategin strävar efter att skapa en bredare bas för framtida organisk tillväxt genom att tillföra nya marknader, nya värdeskapande produkter och tjänster samt nya kompetenser.

Under 2002-2003 genomförde BTS två mindre, riktade förvärv i Australien och Spanien. Båda de förvärvade företagen har sedan dess bidragit till koncernens jämna tillväxt och starka ekonomiska resultat.

## Förvärv under 2005 och 2006

BTS förvärvade The Strategic Management Group Learning Solutions och Business Game Factory år 2005 samt The Advantage Performance Group och The Real Learning Company år 2006. Dessa förvärv har stärkt koncernen på många olika sätt:

- Genom att expandera inom områden som ledarskap, försäljning (världens näst största utbildningsmarknad efter IT) och "Operational Excellence" har BTS breddat sitt kunderbjudande. På så vis är koncernen mindre känslig för förändringar i konjunkturen.
- De nya företagen inom koncernen har tillfört nya inlärningsrelaterade teknologier och nya leveransmetoder.
- Förvärven har väsentligt breddat BTS kundbas.
- Värdefulla nya talanger har tillkommit.

Som ett resultat har BTS blivit en mer komplett koncern med en stark grund för att kunna nå sin vision "The World's No.1 Learning & Development Consultancy – innovating how companies change, learn and improve". Under de närmaste åren kommer BTS framför allt att fokusera på förvärv som öppnar upp nya marknader.

### FEM FRAMGÅNGSRIKA FÖRVÄRV

**2002** BTS Australien grundas genom förvärv

**2003** BTS Spanien grundas genom förvärv

**2005** Förvärv av SMG, Philadelphia, USA

**2005** Förvärv av Business Game Factory, Helsingfors, Finland

**2006** Förvärv av The Real Learning Company, Scottsdale, Arizona och The Advantage Performance Group, Tiburon, Kalifornien, USA



# Affärsmodell

”Kvalitetsfokus, långsiktiga kundrelationer och nätverksbaserad marknadsföring.”

Grunden för BTS framgångsrika tillväxt och lönsamhet vilar på kvalitetsfokus, långsiktiga kundrelationer och nätverksbaserad marknadsföring.

## Långsiktiga kundrelationer

Grunden för tillväxt ligger i BTS förmåga att skapa långsiktiga kundrelationer på olika nivåer i kundorganisationen.

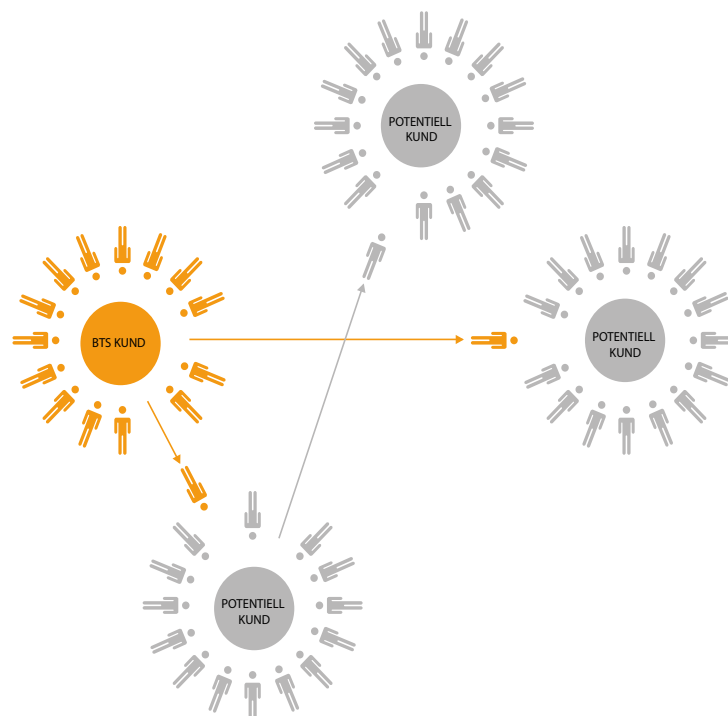
Ett initialt uppdrag för BTS skapas och genomförs oftast med kundens ledande chefer. En produktutvecklingsprocess utförs i nära samarbete med kunden.

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

## Nätverksbaserad marknadsföring

BTS arbetar med nätverksbaserad marknadsföring inom ett antal utvalda branscher.

Nätverk, som utgörs både av ledande chefer som fattar strategiska beslut om förändrings- och utbildningsprojekt och de som köper lösningarna, hjälper till att generera nya uppdrag och kunder.



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

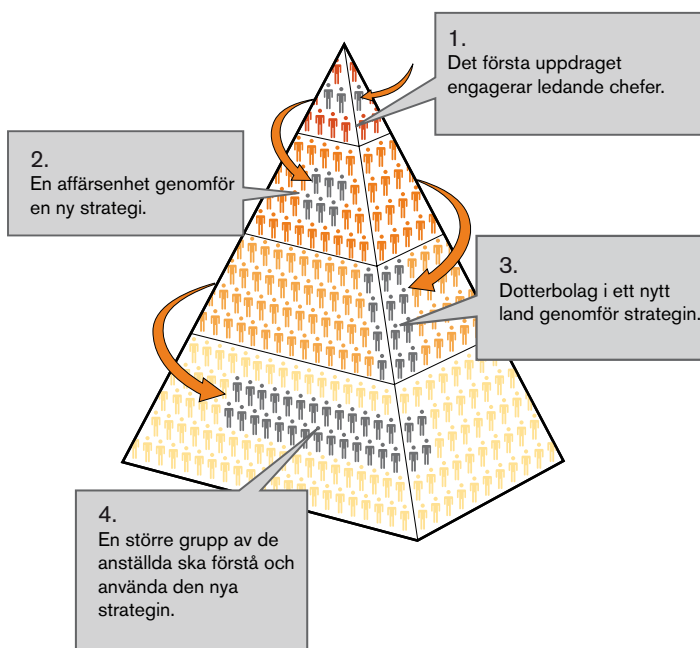
När BTS bearbetar en ny bransch är fokus inledningsvis på några få ledande företag. När uppdragen väl har slutförts tjänar de som positiva referensprojekt vid nyförsäljning till andra företag i samma bransch.

## Geografisk expansion med begränsad risk

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

Befintliga kundrelationer utgör alltid grunden när BTS startar en verksamhet på en ny marknad – något som reducerar riskerna vid en expansion. Dessutom arbetar BTS hårt för att utveckla nära relationer med andra stora bolag som är aktiva på marknaden.

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



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

# ”BTS framgångsrika tillväxt och lönsamhet vilar på kvalitetsfokus, långsiktiga kundrelationer och nätverksbaserad marknadsföring.”

## Förvävsstrategi

BTS tillväxt ska primärt ske organiskt. Under de senaste åren har företaget också genomfört förvärv i olika länder.

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

## Intäktsmix

### Utveckling av intäktsmixen

BTS intäkter härrör sig från:

- Kundanpassning
- Lärarledda seminarier
- Licenser

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

### Effektiva kundanpassningar

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

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

### Seminarier – utgör merparten av intäkterna

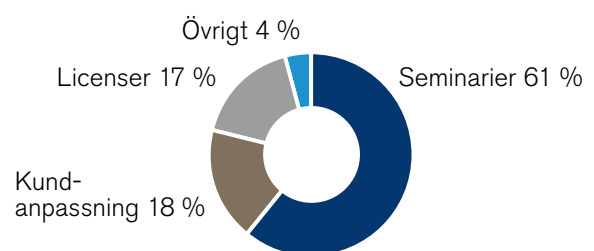
Lärarledda seminarier utgör fortfarande den största intäktskällan och är den dominerande leveransformen för BTS. BTS konsulter är djupt involverade i hela utvecklingsprocessen och genomför de skräddarsydda lösningarna under leveransskedet.

### Ökade licensintäkter

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



### Nettoomsättning per intäktslag, 2007



”Vi ser stora möjligheter till ytterligare tillväxt internationellt.”

Det finns en fortsatt stark efterfrågan på lärande i företag och därmed stora möjligheter till ytterligare tillväxt på marknader över hela världen. BTS skräddarsydda och upplevelsebaserade lösningar för lärande och utveckling tillgodoser globala företags behov av att förändras snabbare och förbättra affärsresultaten.

## Marknadens storlek & tillväxtmönster

### USA fortfarande i täten

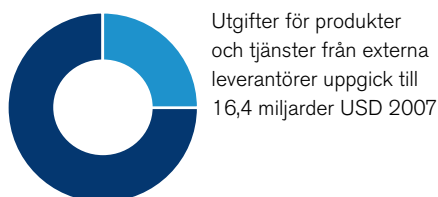
USA fortsätter att vara världsledande när det gäller lärande i företag på grund av sin stora hemmamarknad och starka och anpassningsbara internationella företag. Amerikanska företag ligger långt framme när det gäller att optimera satsningar på lärande och utveckling som har anknytning till verksamheten. En majoritet av världens största företag är amerikanska och utgör tillsammans den starkaste kraften i det globaliserade näringslivet.

På samma sätt är engelska fortfarande det internationella affärsspråket. Ledande managementmodeller och handelshögskolor är också amerikanska. Enligt Financial Times Global MBA:s ranking för 2008 ligger sex av världens tio främsta handelshögskolor i USA.

### Stor efterfrågan på lärande i företag

Den samlade amerikanska marknaden för lärande i företag växte något mellan 2006 och 2007, från USD 55,8 miljarder till USD 58,5 miljarder (inklusive löner och kostnader för företags interna utbildningsresurser). Utgifter för produkter och tjänster från externa leverantörer ökade från USD 15,8 miljarder 2006 till USD 16,4 miljarder 2007 enligt en branschrapport från Bersin & Associates.<sup>1</sup> Ökningen av utgifterna för lärande i företag speglar den fortsatta allmänna tillväxten i den amerikanska ekonomin, att investeringarna i e-learning har mognat samt en ny fokusering på talanghantering och medarbetarutveckling som ett sätt att motverka kompetensunderskottet i den globala arbetskraften.

## Den amerikanska marknaden för lärande i företag var värd totalt 58,5 miljarder USD 2007



Källa: Bersin & Associates/Training Magazine, 2008.

<sup>1</sup> "The 2008 Corporate Learning Factbook: Benchmark, Facts and Analysis in US Corporate Learning and Development," Bersin & Associates Industry Report, en undersökning baserad på en enkät som genomfördes i augusti 2007 tillsammans med Training Magazine, 2008. Bersin & Associates är världsledande inom forskning och rådgivning som rör lärande i företag och talanghantering.

## Drivkrafter och trender på marknaden

### Underskott på "operational excellence"

BTS erbjudande underlättar förändringsprocesser och strategigenomförande genom att överbrygga gapet mellan strategiutveckling och genomförandet av densamma.

De flesta företagsstrategier genomförs aldrig såsom det var tänkt. Många företag har ett underskott på operational excellence.

Det beror ofta på att de anställda tycker att strategin är för abstrakt och de inte förstår på vilket sätt den är relevant för just deras arbete.

Om de anställda inte vet hur de ska agera i förhållande till sina kollegor eller kunder för att uppnå bästa resultat blir det svårt för organisationen att förändras och förbättras tillräckligt snabbt för att behålla sin konkurrenskraft.

Underskottet på operational excellence är både en fråga för ledningen – för de högsta cheferna, mellan- och linjecheferna – och något som alla medarbetare i organisationen måste vara engagerade i.

För att kunna leda och genomföra strategier på ett framgångsrikt sätt måste företag investera i lärande och utveckling så att deras medarbetare sluter upp bakom strategin och vidtar de operativa åtgärder som krävs.

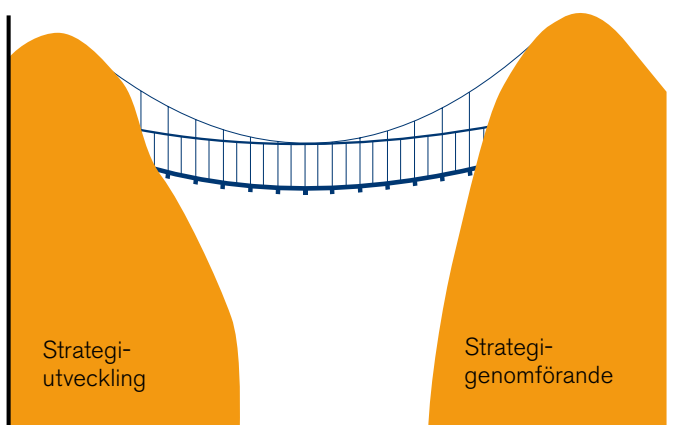
Det är här BTS med sina lösningar för lärande och utveckling kan spela en mycket viktig roll för att få chefer och anställda att lära sig hur man fattar rätt beslut och vidtar effektiva åtgärder som förbättrar prestationsförmågan och företagets resultat.



”BTS ser en ökad global efterfrågan på sina lösningar för lärande och utveckling i företag, en fortsatt positiv marknadsutveckling i USA, samt en stark expansion på snabbväxande marknader som BRIK-länderna\*.”



### Att överbrygga gapet mellan strategiutveckling och genomförande



BTS lösningar för lärande och utveckling inom försäljning, ledarskap och operational excellence minimerar gapet mellan strategiutveckling och genomförande av densamma genom att förbereda medarbetarna på förändringar, få dem att sluta upp bakom strategin samt förbättra deras förmåga att vidta de operativa åtgärder som krävs.

### Utmaningar för framgångsrik global företagsledning

Globala företag ställs inför en alltmer komplicerad verklighet och måste ständigt förändras på grund av avregleringar, globalisering och tekniska framsteg.

Enligt en rapport 2007 från Economist Intelligence Unit (EIU) anser företagsledare att de största utmaningarna för att kunna driva ett framgångsrikt globalt företag de närmaste tre åren är att:<sup>2</sup>

- Förstå kunder i olika geografiska områden (45 procent)
- Hitta kvalificerade medarbetare i olika geografiska områden (35 procent)
- Förmedla en enhetlig strategisk vision (34 procent)
- Effektivt leda team över nationella gränser (33 procent)

### Utbildning & kompetensutveckling som det viktigaste hjälpmedlet

Enligt EIU:s rapport från 2007 (se ovan) anser en majoritet av företagsledarna i globala företag att program för utbildning och kompetensutveckling är det viktigaste hjälpmedlet för att hantera den globala företagsledningens utmaningar och uppnå operational excellence, snabbare förändringar och bättre affärsresultat.

<sup>2</sup> "CEO Briefing: Corporate Priorities for 2007 and Beyond," The Economist Intelligence Unit, 2007. EIU är världens främsta leverantör av länder-, bransch- och företagsledningsanalyser.

\* Med BRIK-länder avses Brasilien, Ryssland, Indien samt Kina.

Företagsledarna rankar följande områden som viktigast för att se till att medarbetarna har den kompetens som behövs för att nå företagets strategiska mål under de kommande tre åren:

- Program för utbildning och kompetensutveckling (76 procent)
- Större tonvikt på resultatbaserade löner (63 procent)
- Roterung av medarbetare mellan olika funktioner och avdelningar (38 procent)
- Outsourcing av verksamhet till externa tjänsteleverantörer (22 procent)

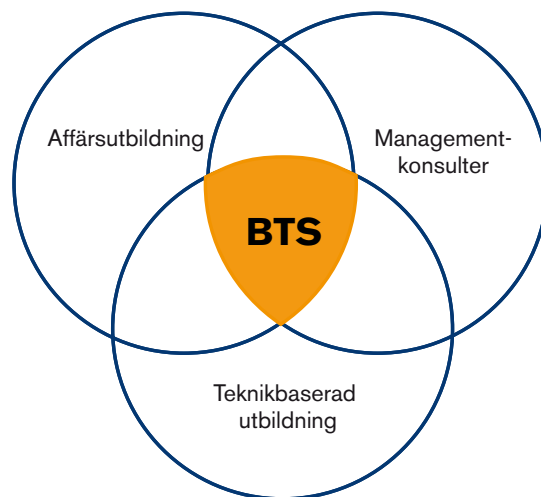
### Konvergens mellan branscher

Det finns en växande efterfrågan på marknaden på kunskapsintensiva tjänster från företag som kan hjälpa globala företag med strategigenomförande – som exempelvis managementkonsulter och företag som erbjuder affärsutbildning och teknikbaserad utbildning.

Det är här BTS och dess lösningar för upplevelsebaserad inläring och utveckling kommer in. BTS lösningar bildar ett lönsamt nischsegment i skärningspunkten mellan dessa branscher.

Som framgår av figuren nedan drar BTS nytta av detta genom att kombinera och utveckla expertis inom dessa tre områden – och samtidigt se till att bli en strategisk partner för sina kunder.

### Konvergens mellan branscher



BTS lösningar uppfyller behoven inom en lönsam nisch på marknaden genom att kombinera expertis från olika områden: managementkonsulting, affärsutbildning och teknikbaserad utbildning.

## Humankapital & organisationskapital

Enligt Accenture beräknas immateriella tillgångar ha ökat i värde från 20 procent av det totala värdet i företag år 1980 till för närvarande ungefär 70 procent.<sup>1</sup>

Det bästa sättet att främja denna utveckling är att dra nytta av och investera i immateriella tillgångar:

- Humankapital, dvs. kompetens, utbildning och kunskap
- Organisationskapital, det vill säga företagskultur, ledarskap, en sammanhållen affärsstrategi och teamwork

En studie från Accenture/Economist Intelligence Unit bekräftar också att höga chefer i dag ser hanteringen av immateriella tillgångar som en mycket viktig fråga:<sup>2</sup>

- 94 procent anser att det är viktigt att ha en övergripande förvaltning av immateriella tillgångar
- 50 procent anser att det är en av de tre viktigaste ledningsfrågorna för deras företag

BTS lösningar för lärande och utveckling inom försäljning, ledarskap och operational excellence hjälper globala företag att bevara och öka värdet av sina immateriella tillgångar, det vill säga humankapital och organisationskapital.

## Allt fler kunskapsarbetare

Eftersom "kunskapsarbetare" i dag utgör en stor och växande andel av de anställda i världens största företag kommer behovet av att möta deras krav på affärsutbildning att öka.

Enligt McKinsey utgör högutbildade medarbetare – eller kunskapsarbetare – för närvarande upp till 25 procent eller mer av arbetsstyrkan inom finansiella tjänster, vårdföretag, högteknologisk industri, läkemedelsindustri, samt medie- och underhållningsföretag. Kunskapsarbetare är företagets mest värdefulla medarbetare, vilket gör det särskilt viktigt för organisationer att se till att de är engagerade.<sup>3</sup>

## Att vinna den globala dragkampen om talangfulla medarbetare

Demografiska förändringar, globalisering och kunskapsarbetarnas allt större betydelse är några av de viktigaste externa faktorer som tvingar företag och andra organisationer att ta frågor om lärande och talanghantering på större allvar.

<sup>1</sup> Accentures Outlook Journal, *Getting a Truer Picture of Shareholder Value*, juni 2005. Accenture är ett internationellt företag inom managementkonsulting, tekniska tjänster och outsourcing.

<sup>2</sup> Accentures Outlook Journal, *Future Value: The 7 USD Trillion Challenge*, februari 2004. Accenture är ett internationellt företag inom managementkonsulting, tekniska tjänster och outsourcing.

<sup>3</sup> The McKinsey Quarterly, *The 21st-Century Organization*, 2005, No 3. McKinsey är ett internationellt företag inom managementkonsulting som ger ledande företag råd i frågor som rör strategi, organisation, teknik och operativ verksamhet.

Avgörande för att vinna dragkampen om talangfulla medarbetare är att ta hand om de talanger som redan finns i företaget och inte bara säga upp personal och nyanställa. Företag som lyckas bygga upp denna kritiska kapacitet genom investeringar i lärande får en konkurrensfördel i dragkampen om talangfulla medarbetare.

För att vinna den globala dragkampen om talangfulla medarbetare måste organisationer, enligt en bok 2007 från Accenture,<sup>4</sup> dessutom förändra sitt sätt att administrera personalen så att den övergår från att vara en stödjande funktion till att bli en konkurrensfördel.

En av huvudpöängerna i boken är att lärande och kompetensutveckling i dag är en av de viktigaste egenskaperna i talangdrivna organisationer. I boken dras dessutom slutsatsen att det är viktigt att rikta in resultatförbättringsinsatser på de medarbetare som bidrar mest direkt till organisationens slutresultat.

## Konkurrens och BTS marknadsposition

### Fördelar med simuleringsinläring

#### - Kunskaperna "fastnar" bättre

Affärsutbildning genom skraddarsydda lösningar och upplevelse-baserad inläring, såsom affärssimuleringar, *Engage Maps* och *Learning Maps*, med verklighetstroga scenarier är överlägsna konventionellt lärande både när det gäller effektivitet och slutresultat.

Forskning visar att *Learning by Doing* leder till att kunskaperna "fastnar" bättre än med andra inlärningsmetoder.

#### - "Kloka" beslutsfattare

En organisations strategi för lärande måste omfatta mer än bara en höjning av kunskapsnivån. Den måste handla om att få människor att utvecklas så att de kan fatta "kloka" beslut. Ett viktigt steg i denna process är att skaffa sig nya erfarenheter. Skraddarsydda simuleringar med upplevelsebaserade scenarier – som de BTS erbjuder – tillhandahåller allt detta.<sup>5</sup>

#### - Att få en helhetsbild

Forskning tyder på att upplevelsebaserad utbildning och utveckling, som exempelvis affärssimuleringar, kan skapa "mikrovärldar" där deltagarna får en bättre helhetsbild av företaget och den affärsmiljö inom vilken det verkar.

Affärssimuleringar utgör därför en process för lärande och utveckling som bidrar till en mer sammanhållen affärsstrategi och ett framgångsrikt genomförande av densamma – vilket skyndar på förändringar och förbättrar affärsresultat.<sup>6</sup>

<sup>4</sup> "The Talent Powered Organization: Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance," av Peter Cheese, Robert J. Thomas och Elizabeth Craig, Accenture, 2007.

<sup>5</sup> Jeremy J. Hall, *Corporate Cartooning – The Art and Science of Computerized Business Simulation*, 2001.

<sup>6</sup> Jonathan R. Anderson, *The Relationship Between Student Perceptions of Team Dynamics and Simulation Game Outcomes: An Individual-Level Analysis*, 2005.



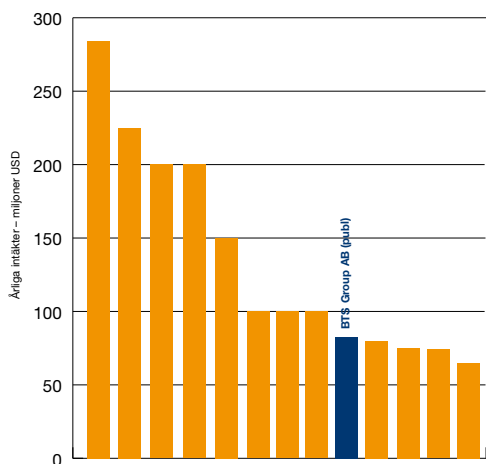
## Stora möjligheter till ytterligare tillväxt

Siffrorna i Bersin & Associates rapport för 2008 visar på potentialen för BTS att växa ytterligare på den viktiga amerikanska marknaden.

BTS målsegment på den amerikanska marknaden (skräddarsydd utbildning för chefer och säljpersonal) är värt omkring USD 5 miljarder. Det betyder att BTS andel idag uppgår till cirka 1 procent av den amerikanska marknaden – en marknad som förväntas växa med omkring 5 procent per år de närmaste åren.

BTS ser en ökad global efterfrågan på sina lösningar för lärande och utveckling i företag, en fortsatt positiv marknadsutveckling i USA och en stark expansion på snabbväxande marknader som BRIK-länderna. BTS räknar också med att marknadssegmentet för lärande i företag baserat på affärssimuleringar, inom vilket BTS är världsledande, kommer att växa snabbare än marknaden för lärande i företag totalt.

## Ledande företag inom lärande och utveckling i företag – relativ storlek



BTS intäkter har beräknats på grundval av faktiska redovisade intäkter 2007 till växelkursen USD 1 = SEK 6,35.

## Den mångfacetterade marknaden för lärande i företag

### En ny typ av utbildningsfunktion med fokus på affärsresultatet

Enligt Josh Bersin, VD för världens ledande företag inom forskning och rådgivning som rör lärande i företag och talanghantering, Bersin & Associates, börjar en ny typ av utbildningsfunktion att växa fram inom många företag.<sup>7</sup>

Med konvergens mellan fortsatt affärsexpansion och utmaningarna i hanteringen av talanger börjar en ny typ av utbildningsfunktion att växa fram i företag – en som fokuserar på organisationens kompetensdrivna förmåga.

Denna nya typ av utbildningsfunktion, som anses vara mer effektiv än traditionella internutbildningsfunktioner, drivs på av det internationella ledarskaps- och talangunderskottet, kompetensunderskott, bristande engagemang hos medarbetare samt otillfredsställande företagskulturer.

Den nya typen av utbildningsfunktion som börjar växa fram kännetecknas av följande:

- **Fokus:** Utbildning som ett affärsverktyg
- **Teknik:** Används för att främja och uppnå effektivitets- och skalfördelar
- **Processer:** Mycket samrådsbaserade och tjänsteinriktade processer
- **Verktyg:** Väljs med hänsyn till grad av stödfunktion och skalbarhet
- **Mätning:** Av central betydelse samt starkt åtgärdsorienterad
- **Ledarskap:** Chief Learning Officer (CLO) har ansvaret; samordnar med HR-avdelningen men är självständig

Samtidigt ser vi hur utbildningsfunktionerna i många företag börjar överge internutbildningskonceptet. Moderna utbildningsfunktioner riktar i stället in sig på programutformning, e-lärande och tjänste- och stödaktiviteter, och outsourcar en allt större del av det praktiska utbildningsgenomförandet på externa leverantörer.

<sup>7</sup> "Reshaping the Learning Function to Bridge Talent Gap: Training Executives Share New Approaches," av Josh Bersin, *Training + Development Magazine*, september 2007, ss. 44–46. Bersin & Associates är världsledande inom forskning och rådgivning som rör lärande i företag och talanghantering.

# Kärnvärden



## BTS Core Values

### Positive Spirit and Fun

- We believe that a “can do” attitude and humor enhance a successful business.
- We believe in looking at problems openly, and view them as opportunities.
- We strive to maintain a good spirit.

### Honesty and Integrity

- We believe in being loyal to those who are not present.
- We believe in giving and receiving feedback constructively.
- We believe in treating people as equals and in respecting others' differences.

### Opportunities Based on Merits

- We reward and provide people with opportunities based on results and competencies.
- We make decisions and evaluate ideas based on their facts and merits.
- We achieve success through hard and effective work.

### Putting the Team First

- We believe that BTS' success depends on teamwork and if the team needs support we do our very best to provide it.
- We believe in putting the team first in individual decisions and in thinking of the individual in team decisions.

### Lasting Value for Clients and People

- We strive to build up long-term relationships with our clients to create a legacy for the client and his staff.
- We focus on driving results forward - in learning, improved behavior and business performance.
- We encourage the learning, development and rewarding of BTS and its staff.
- We create our growth through our clients' success and our active business generation.

### Excellence through Professionalism

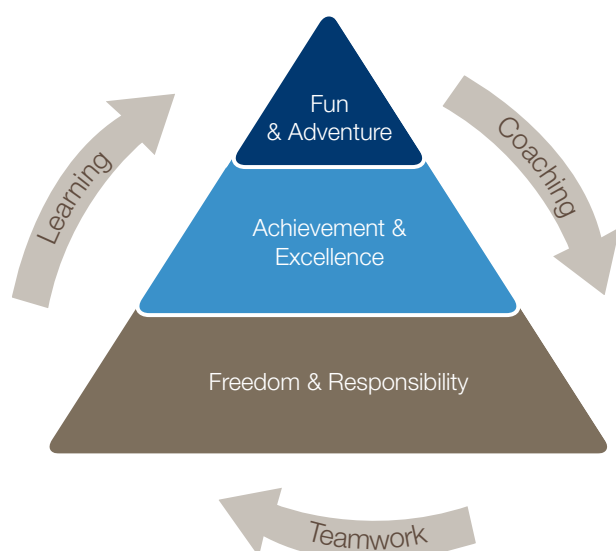
- We strive to deliver top quality solutions and services, within deadlines, to exceed client expectations.
- We balance client and BTS competencies, best practices and methods to achieve optimal results.

# Medarbetare

"BTS investerar i sina medarbetare för att driva tillväxt och lönsamhet. BTS är också framgångsrika i att rekrytera och utveckla de allra bästa och mest engagerade medarbetarna."

## Unik företagskultur

Vår företagskultur utgör grunden för hela vår organisation. Den är den viktigaste anledningen till varför världsledande företag samarbetar med oss och till varför våra medarbetare tycker att BTS är en fantastisk arbetsplats. De viktigaste beståndsdelarna i vår företagskultur är följande:



## En lärande organisation

Teamwork utgör en grundsten för BTS – och lärande är det vi sätter främst. Vi arbetar hårt för att utveckla våra medarbetare genom coaching, mentorskap, teamwork och inlärningsprogram. BTS tror att en organisation kan växa och bli bättre genom att "ledare lär upp framtida ledare". BTS medarbetare hjälper varandra att förvärva nya färdigheter och hantera utmaningar.

## En bas av mångfald

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

## Karriärutveckling

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

## Nyrekrytering

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

**"Our mission and core values have fueled BTS' tremendous growth over the past 20+ years. We have great people who are passionate about working closely with our clients to win the hearts and minds of their personnel around strategic priorities."**

*Henrik Ekelund,  
VD och koncernchef BTS Group AB*

NYCKELTAL, MEDARBETARE	2007	2006	2005	2004	2003
Antal medarbetare vid årets slut	230	186	150	107	100
Varav kvinnor, %	36	33	31	23	32
Nettoomsättning per anställd, KSEK	2 479	2 298	2 001	1 980	1 672

# Organisation

## BTS-koncernens fyra operativa enheter

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

### BTS Nordamerika

BTS Nordamerika har verksamhet i USA och kontor i New York (New York), Stamford (Connecticut), San Francisco (Kalifornien), Philadelphia (Conshohocken, Pennsylvania), Scottsdale (Arizona) och Chicago (Illinois). Kontoret i Peking i Kina ingår också i BTS Nordamerika.

### BTS Europa

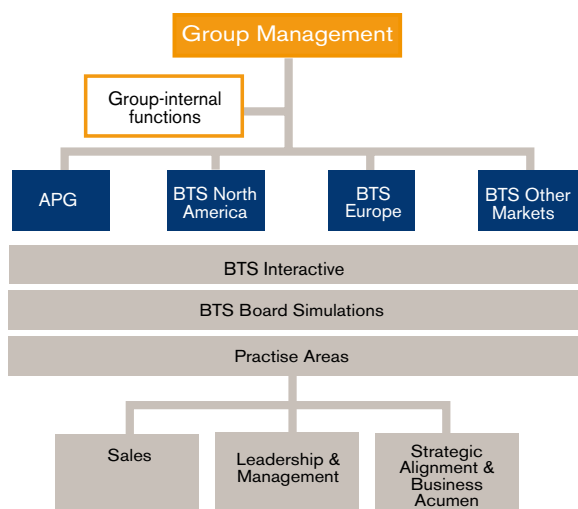
BTS Europa har verksamhet i Sverige, Finland, Storbritannien, Belgien och Spanien och har kontor i Stockholm (Sverige), Helsingfors (Finland), Oslo (Norge), London (Storbritannien), Bryssel (Belgien) samt Madrid och Bilbao (Spanien).

### Advantage Performance Group, APG

APG har sin verksamhet på USA-marknaden och levererar försäljnings- och ledarskapsutbildning baserad på sin Advantage WaySM implementeringsprocess. Utbildningarna levererar prestationsförbättringar som påverkar affärerna på ett meningsfullt sätt.

### BTS Övriga marknader

BTS Övriga marknader har verksamhet i Sydafrika, Australien och Sydostasien, med kontor i Johannesburg (Sydafrika), Sydney och Melbourne (Australien) samt i Singapore.



BTS verkar globalt med kontor nära våra kunder i Nordamerika, Europa, Asien och Afrika.

## Produktspecifika enheter

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

### BTS Interactive

BTS Interactive ansvarar för webbaserade och scenariobaserade lösningar.

### BTS Board Simulations

BTS Board Simulations ansvarar för manuella affärssimuleringar.

## Fokusområden

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

- Sammanhållen affärsstrategi & affärsmannaskap
- Ledarskap & företagsledning
- Försäljning

## Koncerngemensamma funktioner

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



BTS chefer i nyckelpositioner i den globala organisationen, från vänster: Philios Andreou, Lars Lindgren, Joel Sigrist, Dan Parisi, Jonathan Hodge, Jan Hedström, Katrin Fagerberg, Peter Mulford, Henrik Ekelund, Robert Kuhfus, Deon Greyling, Rommin Adl, Jonas Åkerman, Steve Toomey, Taavi Thiel, Ted Fawle och Patrick Fei. (Stefan af Petersens, Stefan Hellberg, Stefan Brown, John Hoskins och Todd Ehrlich saknas.)

# Processer

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

## Produktutveckling

### Effektiv produktutveckling

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

BTS har dessutom byggt in denna erfarenhet i sina system och processer. Ny erfarenhet och nya kunskaper förs in i takt med att kundernas verksamheter förändras.

Samtidigt utvecklar BTS nya tjänster baserade på de senaste rönen inom metodik och teknik. Produktutveckling på BTS delas upp i två delar, extern och intern utveckling.

### Extern produktutveckling

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

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

### Intern produktutveckling

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

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

## Kvalitetsmätning

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

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

## Kvalitetssäkring

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

## Rättigheter

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



### Intern produktutveckling

Effektiviserar processen för att utveckla kundanpassade simuleringar.

### Extern produktutveckling

Skär i samarbete med kund för att skapa nya kundanpassade simuleringar, nya lösningar och media.

# The Advantage Performance Group

## The Advantage Performance Group

Advantage Performance Group is a unique consulting and training firm that specializes in helping their clients accelerate business results, increase sales and improve the way people work together. Its network of 45 fulltime franchise partners and over 100 facilitators, work with their clients to get verifiable business results.

### Network and franchise model

The APG network is based on a franchise model. The franchise partners work exclusively with pre-selected product offerings from some of the worlds leading developers of training.

APG is a unique training company-backed by thought-leading content providers (such as BTS) and state-of-the-art learning methodologies. It also applies its training-effectiveness methodology – The Advantage Way™ System – to help organizations maximize their training Return of Investment (ROI).

APG has supported hundreds of top organizations to help achieve their business objectives. The company provides leading training solutions in the areas of:

- Sales and Service Excellence
- Leadership and Management Development
- Team and Individual Performance
- Strategic Alignment and Business Acumen

Unlike other consulting and training companies that provide only one approach to development, Advantage provides a continuous stream of learning solutions to meet their clients' evolving business needs.

In addition, APG guarantees measurable business impact – not only improved job performance, but results on the bottom line through the Advantage Way process. We guarantee – that when clients implement The Advantage Way system, their organization will achieve documented business results as well as improved job performance. They will be able to measure the business impact of training – solid proof of its value to their organization.

Advantage Performance has a rich 18-year history and representatives in major U.S. cities, as well as working relationships in Canada, Mexico, Europe and Asia. Advantage is fully resourced to provide customers with just-in-time delivery and implementation support across all geographies.

### The Advantage Way™ System

The Advantage Way™ System is APG's own training-effectiveness methodology that ensures that corporate training creates measurable business impact. The system is based on more than 30 years of research and practice by Dr. Robert Brinkerhoff, and has been proven with organizations that include American Express, Motorola, Boeing, Anheuser-Busch, Hewlett-Packard, EDS, QUALCOMM and many others.

The system is a high-impact conceptual framework for building training and business impact throughout organizations. It creates a clear linkage between training interventions and business objectives.

The Advantage Way™ System also incorporates APG's proprietary Success Case Methodology, a practical way to measure and demonstrate both behavioral and bottom-line results. Also, APG clients can be certified in the system which includes licensed "rights to use" interactive programs and tools for human-resources development professionals and managers, aimed at the goal of delivering better business results from training.



**“As a franchise owner, I truly enjoy having the luxury of taking a long-term perspective with clients – to be able to push back on the client when appropriate and to be looked upon as a trusted advisor because I even have more years and experience working in the client’s organization than the client him/herself. I also enjoy the ultimate responsibility and accountability associated with being a Franchise Owner. As a Franchise Owner “The buck stops here!”**

*Kelvin Yao- Alexandria, VA, with APG since 2000*





# 5-årsöversikt

## Resultaträkningen

### Koncernens resultaträkningar i sammandrag

MSEK	2007	2006	2005	2004	2003
Nettoomsättning	523,2	379,1	286,1	205,9	162,2
Rörelsekostnader	-432,7	-309,3	-233,6	-174,2	-150,1
Avskrivningar materiella anläggningstillgångar	-2,2	-2,1	-1,8	-1,1	-1,3
Avskrivningar immateriella anläggningstillgångar	-10,1	-5,3	-2,0	-	-0,6
<b>Rörelseresultat</b>	<b>78,2</b>	<b>62,4</b>	<b>48,7</b>	<b>30,7</b>	<b>10,2</b>

## Balansräkningen

### Koncernens balansräkningar i sammandrag

MSEK	2007	2006	2005	2004	2003
<i>Tillgångar</i>					
Anläggningstillgångar	187,8	203,7	58,2	7,3	6,0
Kundfordringar	116,0	88,7	64,2	36,8	31,2
Övriga omsättningstillgångar	25,2	25,6	14,5	9,7	10,7
Kassa och bank	67,5	72,1	101,1	110,5	88,1
<b>Summa tillgångar</b>	<b>396,4</b>	<b>390,1</b>	<b>238,0</b>	<b>164,3</b>	<b>136,0</b>
<i>Eget kapital och skulder</i>					
Eget kapital	198,6	174,7	151,5	116,6	103,4
Minoritetens andel	-	0,5	0,4	0,2	0,1
Avsättningar för uppskjuten skatt	-	-	-	0,2	0,2
Räntebärande skulder	62,9	80,9	2,1	-	-
icke räntebärande lån	0,1	0,4	0,2	-	0,1
Övriga icke räntebärande skulder	134,8	133,6	83,9	47,3	32,2
<b>Summa eget kapital och skulder</b>	<b>396,4</b>	<b>390,1</b>	<b>238,0</b>	<b>164,3</b>	<b>136,0</b>

## Kassaflöde

### Koncernens kassaflöde

MSEK	2007	2006	2005	2004	2003
Kassaflöde från den löpande verksamheten	45,2	41,1	37,5	32,1	18,2
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-12,2	-140,6	-42,4	-2,9	-3,6
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-32,8	78,6	-12,3	-3,5	-3,1
Omräkningsdifferenser i likvida medel	-4,8	-8,2	7,9	-3,3	-2,4
Årets kassaflöde	-4,6	-29,1	-9,3	22,4	9,1
Likvida medel vid årets början	72,1	101,1	110,5	88,1	79,0
Likvida medel vid årets slut	67,5	72,1	101,1	110,5	88,1

## Finansiella nyckeltal för koncernen

MSEK	2007	2006	2005	2004	2003
Nettoomsättning	523,2	379,1	286,1	205,9	162,2
Rörelseresultat (EBIT)	78,2	62,4	48,7	30,7	10,2
Rörelsemarginal (EBIT-marginal), %	14,9	16,5	17,0	14,9	6,3
Rörelseresultat före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA)	88,3	67,6	50,8	30,7	10,7
Rörelsemarginal före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA-marginal), %	16,9	17,8	17,7	14,9	6,6
Vinstmarginal, %	9,3	10,2	12,9	9,9	4,5
Resultat per aktie, SEK <sup>1</sup>	2,7	2,2	2,1	1,1	0,4
Avkastning på eget kapital, %	26,1	23,6	27,4	18,5	7,0
Avkastning på operativt kapital, %	41,4	52,7	164,7	282,9	50,2
Operativt kapital	193,9	184,0	52,8	6,3	15,4
Eget kapital	198,6	174,7	151,5	116,6	103,4
Eget kapital per aktie <sup>1</sup>	11,0	9,7	8,6	6,6	5,8
Soliditet, %	50,1	44,9	63,8	71,1	76,0
Utdelning per aktie, SEK <sup>1</sup>	1,20	1,00	0,92	0,53	0,20
Kassaflöde	-4,6	-29,1	-9,3	22,4	9,1
Likvida medel	67,5	72,1	101,1	110,5	88,1
Antal medarbetare vid årets slut	230	186	150	107	100
Antal medarbetare i medeltal	211	165	143	104	97
Årsbaserad nettoomsättning per medarbetare	2,5	2,3	2,0	2,0	1,7

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

## Definitioner

### Rörelsemarginal:

Rörelseresultat efter avskrivningar i procent av nettoomsättningen

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

Rörelseresultat före avskrivningar på immateriella tillgångar i procent av nettoomsättningen

### Vinstmarginal:

Periodens resultat i procent av nettoomsättningen

### Resultat per aktie:

Resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare dividerat med antal aktier

### Avkastning på eget kapital:

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

### Avkastning på operativt kapital:

Rörelseresultat i procent av genomsnittligt operativt kapital

### Operativt kapital:

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

### Eget kapital per aktie:

Eget kapital exklusive minoritetsintresse dividerat med antal aktier vid årets slut

### Soliditet:

Eget kapital i procent av balansomslutningen

### Utdelning per aktie:

Föreslagen respektive beslutad utdelning dividerat med antal aktier vid årets slut

### Nettoomsättning per anställd:

Nettoomsättning för helår dividerat med genomsnittligt antal medarbetare

# BTS-aktien

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

Aktiekapitalet uppgår till 6 016 100 SEK, fördelat på 853 600 aktier av serie A och 17 194 500 aktier av serie B, envar på ett kvotvärde om 0,33 SEK. Aktier av serie A har tio röster och aktier av serie B har en röst. Samtliga aktier medför lika rätt till andel i bolagets tillgångar och vinst.

Per den 31 december 2007 uppgick antalet aktieägare till 735 (1 052) stycken. BTS Group AB har sedan 2002 arbetat för att främja likviditeten i bolagets aktie. Som ett led i denna strävan har en så kallad likviditetsgarant anlitats för att verka för ökat intresse och ökad handel i BTS aktie.

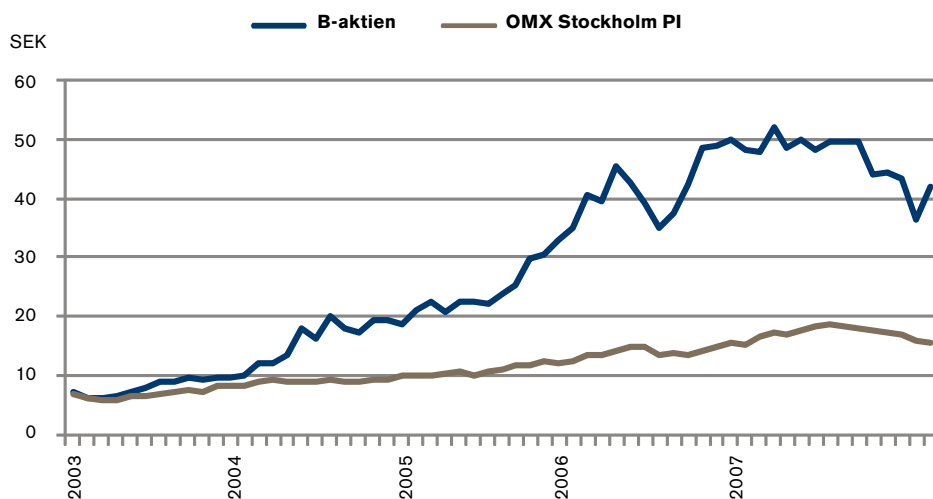
## Utdelningspolicy

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

### AKTIEDATA

Aktiekurs 2 januari 2007	47,00 SEK
Aktiekurs 31 december 2007	42,00 SEK
Resultat per aktie 31 december 2007	2,71 SEK
Likvida medel per aktie 31 december 2007	3,74 SEK
Eget kapital per aktie 31 december 2007	11,0 SEK

## BTS Group



BTS aktiekursutveckling 2003-2007.

Källa: OMX

## Aktiekapital

### Förändring av kapitalet

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

Namn	Antal AK A	Antal AK B	Innehav	Innehav %	Röster	Röster %
HENRIK EKELUND	816 000	3 131 825	3 947 825	21,87	11 291 825	43,88
STEFAN AF PETERSENS	37 800	2 348 774	2 386 574	13,22	2 726 774	10,60
STEFAN HELLBERG	0	1 455 224	1 455 224	8,06	1 455 224	5,66
ALECTA PENSIONS FÖRSÄKRING	0	1 400 000	1 400 000	7,76	1 400 000	5,44
NORDEA BANK FINLAND ABP	0	1 024 626	1 024 626	5,68	1 024 626	3,98
JONAS ÅKERMAN	0	913 800	913 800	5,06	913 800	3,55
LÄNSFÖRSÄKRINGAR SMÅBOLAGSFOND	0	864 000	864 000	4,79	864 000	3,36
CLEARSTREAM BANKING S.A., W8IMY	0	498 329	498 329	2,76	498 329	1,94
LANNEBO SMÅBOLAG	0	490 000	490 000	2,71	490 000	1,90
NORTHERN TRUST COMPANY, THE, W9	0	396 338	396 338	2,20	396 338	1,54
HANDELSBANKENS SMÅBOLAGSFOND	0	358 200	358 200	1,98	358 200	1,39
U.S. BANK NATIONAL ASSOCIATION	0	356 400	356 400	1,97	356 400	1,39
BANCO SMÅBOLAGSFOND	0	355 000	355 000	1,97	355 000	1,38
SWEDBANK ROBUR SMÅBOLAGSFOND SVERIGE	0	312 300	312 300	1,73	312 300	1,21
Övriga Aktieägare	0	3 289 684	3 289 684	18,23	3 289 684	12,78
<b>Totalt</b>	<b>853 800</b>	<b>17 194 500</b>	<b>18 048 300</b>	<b>100</b>	<b>25 732 500</b>	<b>100</b>

# Risk och känslighet

## Marknadsrisker

### Konjunkturkänslighet

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

### Begränsat beroende av enskilda kunder

Under 2007 stod BTS 10 största kunder för 19 procent av försäljningen. Genom att upprätthålla en bred kundbas begränsar BTS sitt beroende av enskilda kunder.

### Inga branscher dominerar

BTS kunder är verksamma inom sju huvudsakliga branscher: tillverkande industri, telekom, IT, finansiella tjänster, läkemedel & bioteknik, handel & distribution samt energi. Den globala spridningen av kundernas verksamheter minskar BTS exponering för olika branschers konjunktursvängningar.

### Geografisk spridning

Huvuddelen av BTS försäljning sker i Nordamerika - 70 procent - medan Europa svarar för 22 procent och övriga marknader svarar för 8 procent. Senare år har BTS ökat sin närvaro på nya marknader såsom Asien, Australien, Sydafrika och Kina, vilket på sikt minskar beroendet av de nordamerikanska och europeiska marknaderna.

### Fragmenterad konkurrenssituation

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

## Operationella risker

### Kvalitet och varumärken

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

### Immateriell egendom

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

## Kompetensförsörjning

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

## Personberoende

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

## Finansiella risker

### Valuta

De valutor som har störst inflytande på BTS resultat är USD, EUR och GBP. Exponeringen i enskilda transaktioner är begränsad då intäkter och kostnader i huvudsak är i samma valuta på respektive marknad. BTS säkrar normalt inte sina valutaexponeringar. Känslighetsanalysen i marginalen visar effekten på rörelseresultatet - baserad på BTS resultaträkning - vid förändringar i värdet av den amerikanska dollarn, euron och det brittiska pundet gentemot den svenska kronan.

Faktor	Procentuell förändring	Förändring, KSEK
SEK/USD	+/- 10 %	+/- 5 604
SEK/EURO	+/- 10 %	+/- 149
SEK/GBP	+/- 10 %	+/- 922

## Kreditrisk

BTS accepterar bara kreditvärdiga motparter i finansiella transaktioner. BTS kundfordringar är spridda på ett stort antal företag, verksamma i olika branscher. Maximal kreditrisk uppgår till 7 270 (5 517) KSEK vid årets slut, vilket motsvarar den största totala kreditexponeringen mot en och samma koncern.

## Likviditets- och ränterisker

Likviditetsrisken är liten eftersom likvida medel bara svarar för en begränsad del av balansomslutningen 17 (18) procent. Likviditetsrisken hanteras genom att BTS innehar tillräckligt med likvida medel samt outnyttjad beviljad checkkredit. BTS policy är att upplåning får ske efter godkännande av styrelsen. Eventuell överlikviditet i dotterbolag skall i första hand användas för amortering av lån. Räntebindningen på koncernens finansiella tillgångar och skulder är normalt kort. Med ränterisk avses förändringar i marknadsräntan som kan påverka BTS negativt, dels genom att kostnaden för företagets upplåning ökar, dels genom flukturerande avkastning på de likvida medel som är placerade till rörlig ränta.

# Förvaltningsberättelse

Styrelsen och verkställande direktören för BTS Group AB (publ), organisationsnummer 556566-7119, avger härmed årsredovisning jämte koncernredovisning för räkenskapsåret 2007. Samtliga belopp anges i tusental kronor där inget annat anges.

## Verksamhet

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

## Omsättning och resultat

BTS nettoomsättning ökade under året med 38 procent och uppgick till 523,2 (379,1) MSEK. Med justering för valutakursförändringar var tillväxten 47 procent. Tillväxten har skapats genom förvärven av The Advantage Performance Group (APG) och The Real Learning Company (RLC) samt genom organisk tillväxt.

Rörelseresultatet under året ökade med 25 procent till 78,2 (62,4) MSEK. Rörelseresultatet under året har belastats med 10,1 (5,3) MSEK för avskrivning av immateriella tillgångar hänförliga till förvärv. Rörelseresultatet före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA) ökade med 31 procent och uppgick till 88,3 (67,6) MSEK.

Rörelsemarginalen var 15 (16) procent och rörelsemarginalen före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA-marginal) var 17 (18) procent. Koncernens resultat före skatt för året ökade med 19 procent till 72,8 (61,0) MSEK. Räntekostnaderna för året uppgick till 5,4 (1,4) MSEK.

Intäkterna för BTS ursprungliga verksamhet i Nordamerika ökade under året med 11 procent i lokal valuta, samtidigt som rörelseresultatet i lokal valuta ökade med 15 procent. Nettoomsättningen under året uppgick till 205,8 (201,5) MSEK och rörelseresultatet till 37,9 (35,6) MSEK. Rörelsemarginalen var 18 (18) procent. Avskrivningar på immateriella tillgångar ingår med 1,8 (1,9) MSEK.

Nettoomsättningen för APG och RLC uppgick under året till 162,6 (-) MSEK. Den beräknade organiska tillväxten i APG och RLC i lokal valuta var 11 procent. Rörelseresultatet uppgick till 13,9 (-) MSEK. Rörelsemarginalen var 9 (-) procent. Avskrivningar på immateriella tillgångar hänförliga till BTS förvärv av APG och RLC ingår med 7,6 (-) MSEK. EBITA uppgick till 21,5 MSEK och EBITA-marginalen till 13 procent.

Nettoomsättningen för Europa uppgick under året till 117,0 (113,0) MSEK. Rensat för valutaeffekter ökade intäkterna med 4 procent. Rörelseresultatet ökade till 20,4 (18,6) MSEK. Rörelsemarginalen var 17 (16) procent. Avskrivningar på immateriella tillgångar ingår med 0,7 (1,1) MSEK.

Nettoomsättningen för Övriga marknader uppgick under året till 37,8 (20,9) MSEK. Rörelseresultatet uppgick till 6,0 (3,3) MSEK. Rörelsemarginalen var 16 (16) procent.

## Finansiell ställning

Tillgängliga likvida medel uppgick vid årets slut till 67,5 (72,1) MSEK. Räntebärande skulder uppgick till 62,8 (80,9) MSEK. Det egna kapitalet vid årets utgång uppgick till 198,6 (175,2) MSEK och soliditet var 50 (45) procent vid utgången av året. BTS kassaflöde från den löpande verksamheten har under året uppgått till 45,2 (41,1) MSEK.

## Medarbetare

Antalet anställda inom BTS Group AB per den 31 december var 230 (186). Genomsnittligt antal anställda under perioden var 211 (165) medarbetare.

## Ägarförhållanden

Totalt antal utställda aktier är 18 048 300, bestående av 853 800 aktier av serie A samt 17 194 500 aktier av serie B. Varje aktie av serie A har 10 röster per aktie och varje aktie av serie B har 1 röst per aktie. Det finns inga begränsningar i överlåtelsebarheten av aktier på grund av bestämmelser i bolagsordningen. Bolaget har två aktieägare, Henrik Ekelund och Stefan af Petersens, med ett innehav som vid utgången av 2007 uppgick till över tio procent. Det finns personal som privat innehar aktier i bolaget, dock inte personalen som helhet genom exempelvis pensionsstiftelse eller liknande. Det finns inga av bolaget kända avtal mellan aktieägare som innebär begränsningar i rätten att överlåta aktier. Det finns heller inga avtal med bolaget som part och som får verkan, ändras eller upphör att gälla om kontrollen över bolaget ändras som en följd av ett offentligt uppköpserbjudande.

## Moderbolaget

Verksamheten i moderbolaget BTS Group AB består enbart av koncernsamordnande uppgifter och tillgångarna består huvudsakligen av aktier i dotterbolag och likvida medel. Bolagets nettoomsättning uppgick till 2,6 (2,4) MSEK och resultatet efter finansnetto till 11,9 (12,1) MSEK. Likvida medel uppgick till 0 (8,5) MSEK.

## Utsikter för 2008

Mot bakgrund av ett fortsatt starkt marknadsläge för BTS bedöms resultatet före skatt bli i linje med föregående år.

## Revidering av BTS finansiella mål

BTS finansiella mål över tiden skall vara:

- En organisk tillväxt rensad för valutakursförändringar om 20 procent
- En EBITA-marginal om 15 procent
- En soliditet som varaktigt ej skall understiga 50 procent.

BTS tidigare finansiella mål var:

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

## Marknaden och marknadsutvecklingen

Företagen i BTS målgrupp, stora internationella företag och organisationer, ställs idag inför en allt snabbare förändringstakt, med nya teknologier och ny konkurrens att hantera, vilket skapar ett ökat behov av att investera i verksamhetsutveckling och utbildning. BTS är sedan flera år den ledande aktören på marknaden för utbildning genom skraddarsydda affärssimuleringar och har för närvarande uppdrag från 26 av världens 100 största företag.

I USA beräknas enligt undersökningsföretaget Bersin & Associates den totala utbildningsmarknaden vara värd ca 58 miljarder US dollar (inklusive lön till företagens interna utbildningsresurser). Externa tjänster köps för cirka 16 miljarder US dollar, varav BTS marknadssegment - tjänster inom utbildning av chefer och säljande personal - beräknas vara värt ca 5 miljarder US dollar. Detta innebär att BTS för närvarande har ca 1 procents marknadsandel inom sitt segment i USA, en marknad som bedöms växa med cirka 5 procent per år.

BTS ser idag en ökad global efterfrågan på BTS tjänster, en fortsatt god marknadsutveckling i USA och en snabb tillväxt inom världens tillväxtmarknader. BTS bedömer att marknadssegmentet för utbildning som baseras på simuleringsteknologi växer snabbare än marknaden i övrigt.

## BTS tillväxt

Under fyraårsperioden 2004-2007 har BTS, rensat för valutakursförändringar, ökat intäkterna 3,5 gånger samtidigt som rörelseresultatet mer än åttadubblats. Intäktsökningen har till cirka 40 procent varit organisk och till cirka 60 procent förvärvad.

Faktorerna bakom BTS tillväxt är:

- en växande marknad
- ett erbjudande som har starka konkurrensfördelar
- genomförda goda förvärv på en fragmenterad marknad
- branschens bästa organisation och medarbetare.

BTS driver denna tillväxt genom:

- tillväxt i befintliga kontor
- geografisk expansion genom nya kontor
- korsförsäljning mellan ursprungliga och förvärvade sortiment
- fortsatt utveckling av nya produkter och lösningar.

BTS erbjudande har genom produktutveckling och genomförda förvärv breddats avsevärt och omfattar förutom världsledande affärssimuleringar även ledande lösningar inom strategiskt viktiga områden som t.ex. sälj- och ledarskapsutveckling samt Internetbaserade utbildningslösningar.

BTS har idag marknadens mest kompletta utbud av skraddarsydda simuleringlösningar och är samtidigt det enda företaget i världen som kan betjäna stora internationella företag globalt. BTS försäljningsorganisation utvecklas och växer snabbt. Detta innebär att BTS i allt högre grad kan tillgodose existerande kunders behov av ytterligare tjänster och lösningar vilket skapar väsentliga tillväxtpotentialer på både kort och lång sikt.

## Forskning och utveckling

Den utveckling som BTS bedrivit under året avser kundspecifik produktutveckling och kostnadsförs omedelbart. Någon forskning har ej förekommit enligt definitionen i IAS 38.

## Finansiella risker

För BTS är en effektiv och systematisk riskbedömning av finansiella och affärsmässiga risker viktig. Koncernens finanspolicy anger riktlinjer och mål för hanteringen av finansiella risker inom koncernen. Finansiering och riskhantering är centraliserad till koncernekonomifunktionen. All valutahantering och kreditgivning till kunder hanteras av dotterbolagen inom ramen för fastställd policy. För utförligare beskrivning se not 2 Redovisningsprinciper och not 21 Finansiella instrument och finansiell riskhantering.

## Styrelsens arbete

BTS styrelse skall enligt bolagsordningen bestå av lägst tre och högst åtta ledamöter. Styrelsen har under räkenskapsåret från årsstämman 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 en viss fråga. Bolagets revisor rapporterar varje år personligen sina iakttagelser från granskningen och sin bedömning av den interna kontrollen. För riktlinjer om ersättningar till ledande befattningshavare, se not 8.

Under det gångna året har totalt 6 sammanträden ägt rum, varav under ett har särskild och fördjupad överläggning skett vad gäller företagets strategi. Formerna för utvärdering av styrelsens arbete beslutades i december för utvärdering och diskussion i början av 2008.



## Flerårsöversikt

Nedan visas utvecklingen under de fem senaste räkenskapsåren. År 2004-2007 redovisas enligt IFRS medan för tidigare år tillämpas Redovisningsrådets rekommendationer.

KSEK	2007	2006	2005	2004	2003
Nettoomsättning	523 161	379 097	286 119	205 944	162 204
Rörelsekostnader	-432 693	-309 345	-233 582	-174 123	-150 105
Avskrivningar materiella anläggningstillgångar	-2 174	-2 127	-1 772	-1 098	-1 330
Avskrivningar immateriella anläggningstillgångar <sup>1</sup>	-10 107	-5 270	-2 069	-	-547
<b>Rörelseresultat</b>	<b>78 187</b>	<b>62 355</b>	<b>48 696</b>	<b>30 723</b>	<b>10 222</b>
Rörelsemarginal, %	15	16	17	15	6
Antal medarbetare vid årets slut	230	186	150	107	100
Antal medarbetare i medeltal	211	165	143	104	97
Nettoomsättning per anställd	2 479	2 298	2 001	1 980	1 672

<sup>1</sup> Avskrivningar immateriella anläggningstillgångar innehåller avskrivningar på goodwill under 2003. Om IFRS skulle ha tillämpats detta år, skulle löpande avskrivningarna på goodwill ej ha skett.

## Händelser efter räkenskapsårets utgång

Inga väsentliga händelser efter räkenskapsårets utgång fram till tidpunkten för styrelsens undertecknande av årsredovisningen har inträffat och därmed ej beaktats vid upprättande av balans- och resultaträkningen.

## Förslag till vinstdisposition

### Moderbolaget

Till årsstämmans förfogande står följande vinstmedel:

SEK	
Balanserat resultat	51 291 027
Årets resultat	11 879 596
Summa	63 170 623

### Styrelsens yttrande över den föreslagna utdelningen

Den föreslagna utdelningen till aktieägarna reducerar bolagets soliditet till 50 procent och koncernens soliditet till 45 procent. Soliditeten bedöms betryggande mot bakgrund av att bolagets verksamhet bedrivs med lönsamhet. Likviditeten i bolaget bedöms också kunna hållas på en betryggande nivå.

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

Styrelsen föreslår att vinstmedlen disponeras så att:

till aktieägarna utdelas 1,20 SEK per aktie, totalt	21 657 960
i ny räkning överförs	41 512 663
Summa	63 170 623

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

Utdelningen föreslås utbetalas den 15 maj 2008.

# Räkenskaper

<b>KONCERNENS RESULTATRÄKNING</b>			
<b>KSEK</b>	<b>NOT</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>
Nettoomsättning	3, 11	523 161	379 097
<i>Rörelsens kostnader</i>			
Övriga externa kostnader	4,5,6,7	-244 767	-149 400
Personalkostnader	8	-187 926	-159 945
Avskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar	9, 10	-12 281	-7 397
<i>Summa rörelsens kostnader</i>		-444 974	-316 742
<b>RÖRELSERESULTAT</b>	3, 11	<b>78 187</b>	<b>62 355</b>
<i>Finansiella poster</i>			
Finansiella intäkter	12	756	927
Finansiella kostnader		-6 177	-2 277
<i>Summa resultat från finansiella poster</i>		-5 421	-1 350
<b>RESULTAT EFTER FINANSIELLA POSTER</b>		<b>72 766</b>	<b>61 005</b>
Skatt på årets resultat	13	-23 937	-22 421
<b>ÅRETS RESULTAT</b>		<b>48 829</b>	<b>38 584</b>
<b>Årets resultat hänförlig till:</b>			
Moderbolagets aktieägare		48 829	38 531
Minoritetsintressen i dotterbolag		0	53
<b>Resultat per aktie</b> (för vinst hänförlig till moderbolagets aktieägare under året)			
Resultat per aktie, före utspädning, SEK	14	2,71	2,18
Antal aktier vid årets slut		18 048 300	18 048 300
Resultat per aktie, efter utspädning, SEK		2,70	2,18
Föreslagen utdelning per aktie	15	1,20	1,00

**KONCERNENS BALANSRÄKNING**

<b>PER 31 DECEMBER, KSEK</b>	<b>NOT</b>	<b>2007-12-31</b>	<b>2006-12-31</b>
<b>TILLGÅNGAR</b>			
<b>Anläggningstillgångar</b>			
<i>Immateriella anläggningstillgångar</i>			
Goodwill	9	145 093	149 873
Andra immateriella anläggningstillgångar	9	33 048	45 213
<i>Materiella anläggningstillgångar</i>			
Inventarier	10	5 317	5 380
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>			
Uppskjutna skattefordringar	18	2 384	1 284
Andra långfristiga fordringar	21	1 959	1 968
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>187 801</b>	<b>203 718</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
<i>Kortfristiga fordringar</i>			
Kundfordringar	21	115 955	88 692
Övriga fordringar	21	3 899	5 371
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	19	21 288	20 233
<i>Summa kortfristiga fordringar</i>		141 142	114 296
Likvida medel		67 473	72 054
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>208 615</b>	<b>186 350</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>396 416</b>	<b>390 068</b>

**KONCERNENS BALANSRÄKNING**

<b>PER 31 DECEMBER, KSEK</b>	<b>NOT</b>	<b>2007-12-31</b>	<b>2006-12-31</b>
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
<b>Eget kapital</b>	20		
Aktiekapital		6 016	6 016
Övrigt tillskjutet kapital		39 547	39 547
Reserver		-28 257	-20 243
Balanserad vinst inklusive årets resultat		181 297	149 343
		198 603	174 663
Minoritetsintressen		-	508
<b>Summa eget kapital</b>		<b>198 603</b>	<b>175 171</b>
<b>Långfristiga skulder</b>			
Övriga skulder	21	368	388
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Leverantörsskulder	21	23 017	13 446
Skatteskulder		9 281	17 724
Övriga kortfristiga skulder	21, 22	96 977	124 246
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	23	68 170	59 094
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>197 445</b>	<b>214 509</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>396 416</b>	<b>390 068</b>
<b>Ställda säkerheter och ansvarsförbindelser</b>	24, 25		

**KONCERNENS KASSAFLÖDESANALYS**

<b>KSEK</b>	<b>NOT</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>
<b>Den löpande verksamheten</b>			
Rörelseresultat		78 186	62 355
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet, m m			
Avskrivningar		12 312	7 419
Övriga poster		1 262	-259
Finansnetto	17	-5 421	-1 350
Betald skatt för året		-23 890	-22 421
<i>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital</i>		62 449	45 744
<i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i>			
Förändring av kundfordringar		-30 514	-6 582
Förändring av andra rörelsefordringar		-4 720	-5 433
Förändring av leverantörsskulder och andra rörelseskulder		18 004	7 391
<i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i>		-17 230	-4 624
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>45 219</b>	<b>41 120</b>
<b>Investeringsverksamheten</b>			
Förvärv av aktier, andelar och verksamhet	17	-3 394	-1 109
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	10	-2 252	-2 482
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar	9, 17	-6 573	-136 960
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>-12 219</b>	<b>-140 551</b>
<b>Finansieringsverksamheten</b>			
Nyemission	17, 20	-	14 587
Förändring lån		-14 549	80 434
Förändring depositioner		-205	-161
Utdelning till aktieägarna		-18 048	-16 218
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>-32 802</b>	<b>78 643</b>
<b>Årets kassaflöde</b>		<b>-4 581</b>	<b>-29 091</b>
<b>Likvida medel vid årets början</b>		<b>72 054</b>	<b>101 145</b>
<b>Likvida medel vid årets slut</b>	17	<b>67 473</b>	<b>72 054</b>
Omräkningsdifferenser i likvida medel		-4 779	-8 305

**MODERBOLAGETS RESULTATRÄKNING**

<b>KSEK</b>	<b>NOT</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>
Nettoomsättning	4	2 551	2 430
<i>Rörelsens kostnader</i>			
Övriga externa kostnader	4,5,7	-2 084	-1 659
Personalkostnader	8	-844	-761
<i>Summa rörelsens kostnader</i>		-2 928	-2 420
<b>RÖRELSERESULTAT</b>		<b>-377</b>	<b>10</b>
<i>Finansiella poster</i>	12		
Resultat från övriga värdepapper och fordringar som är anläggningstillgångar		17 719	13 888
Ränteintäkter och liknande resultatposter		84	268
Räntekostnader och liknande resultatposter		-5 546	-2 065
<i>Summa resultat från finansiella poster</i>		12 257	12 091
<b>RESULTAT EFTER FINANSIELLA POSTER</b>		<b>11 880</b>	<b>12 101</b>
Skatt på årets resultat	13	-	-
<b>ÅRETS RESULTAT</b>		<b>11 880</b>	<b>12 101</b>

**MODERBOLAGETS BALANSRÄKNING****PER 31 DECEMBER, KSEK****NOT****2007-12-31****2006-12-31****TILLGÅNGAR****Anläggningstillgångar***Finansiella anläggningstillgångar*

Andelar i koncernföretag	16	108 816	105 422
Fordringar hos koncernföretag		66 811	85 128
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>175 627</b>	<b>190 550</b>

**Omsättningstillgångar***Kortfristiga fordringar*

Fordringar hos koncernföretag		1 359	1 646
Övriga fordringar		76	6
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	19	126	114
<i>Summa kortfristiga fordringar</i>		1 561	1 766

Likvida medel

<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>1 575</b>	<b>10 252</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>177 202</b>	<b>200 802</b>

**MODERBOLAGETS BALANSRÄKNING**

PER 31 DECEMBER, KSEK

NOT

2007-12-31

2006-12-31

**EGET KAPITAL OCH SKULDER**

<b>Eget kapital</b>	20		
<i>Bundet eget kapital</i>			
Aktiekapital		6 016	6 016
Reservfond		40 726	40 726
<i>Summa bundet eget kapital</i>		46 742	46 742
<i>Fritt eget kapital</i>			
Balanserad vinst		51 291	55 204
Årets resultat		11 880	12 101
<i>Summa fritt eget kapital</i>		63 171	67 305
<b>Summa eget kapital</b>		<b>109 913</b>	<b>114 047</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Leverantörsskulder		283	128
Skulder till koncernföretag		3 634	2 079
Skatteskulder		1	1 700
Övriga kortfristiga skulder	22	63 086	82 517
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	23	285	331
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>67 289</b>	<b>86 755</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>177 202</b>	<b>200 802</b>
<b>Ställda säkerheter och ansvarsförbindelser</b>	24, 25		



<b>MODERBOLAGETS KASSAFLÖDESANALYS</b>			
<b>KSEK</b>	<b>NOT</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>
<b>Den löpande verksamheten</b>			
Rörelseresultat		-378	10
Finansnetto	17	202	-98
Betald skatt för året		-	-
<i>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital</i>		-176	-88
<i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i>			
Förändring av rörelsefordringar		204	371
Förändring av leverantörsskulder och andra rörelseskulder		-1 148	-1 909
<i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i>		-944	-1 538
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>-1 120</b>	<b>-1 627</b>
<b>Investeringsverksamheten</b>			
Förvärv av aktier och andelar	16, 17	-3 394	-1 109
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>-3 394</b>	<b>-1 109</b>
<b>Finansieringsverksamheten</b>			
Lämnat aktieägartillskott		-	-26 325
Nyemission		-	14 587
Koncernbidrag		2 002	1 000
Förändring lån		34	521
Erhållen utdelning från dotterbolag		12 055	12 189
Utdelning till aktieägarna		-18 048	-16 218
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>-3 958</b>	<b>-14 246</b>
<b>Årets kassaflöde</b>		<b>-8 472</b>	<b>-16 982</b>
<b>Likvida medel vid årets början</b>		<b>8 486</b>	<b>25 468</b>
<b>Likvida medel vid årets slut</b>		<b>17</b>	<b>8 486</b>

**FÖRÄNDRINGAR AV KONCERNENS EGET KAPITAL**

KSEK	NOT 20	Aktiekapital	Övrigt tillskjutet kapital	Reserver	Balanserad vinst	Minoritetsandelar	Totalt eget kapital
Ingående balans per 1 januari 2006		5 897	39 547	-5 105	111 129	405	151 873
Aktierelaterade ersättningar enligt IFRS 2					1 434		1 434
Valutakursdifferenser				-15 138		48	-15 090
<i>Summa transaktioner redovisade direkt i eget kapital</i>		5 897	39 547	-20 243	112 563	453	138 217
Årets resultat					38 529	55	38 584
<i>Summa intäkter och kostnader i eget kapital</i>		5 897	39 547	-20 243	151 092	508	176 801
Nyemission	20	119			14 469		14 587
Utdelning till aktieägarna					-16 218		-16 218
<b>Utgående balans per 31 december 2006</b>		<b>6 016</b>	<b>39 547</b>	<b>-20 243</b>	<b>149 343</b>	<b>508</b>	<b>175 171</b>
Ingående balans per 1 januari 2007		6 016	39 547	-20 243	149 343	508	175 171
Aktierelaterade ersättningar enligt IFRS 2					1 232		1 232
Valutakursdifferenser				-8 073			-8 073
<i>Summa transaktioner redovisade direkt i eget kapital</i>		6 016	39 547	-28 316	150 575	508	168 330
Årets resultat					48 829		48 829
<i>Summa intäkter och kostnader i eget kapital</i>		6 016	39 547	-28 316	199 404	508	217 159
Förändring minoritetsintresse	17					-508	-508
Förskjutning mellan fritt och bundet kapital				59	-59		0
Utdelning till aktieägarna					-18 048		-18 048
<b>Utgående balans per 31 december 2007</b>		<b>6 016</b>	<b>39 547</b>	<b>-28 257</b>	<b>181 297</b>	<b>0</b>	<b>198 603</b>

**FÖRÄNDRINGAR AV MODERBOLAGETS EGET KAPITAL**

KSEK	NOT 20	Aktiekapital	Reservfond	Balanserat resultat	Årets resultat	Totalt eget kapital
Ingående balans per 1 januari 2006		5 897	40 726	42 821	13 389	102 833
Vinstdisposition enligt årsstämma; Överföring till balanserat resultat				13 389	-13 389	0
Nyemission	20	119		14 469		14 587
Utdelning till aktieägarna				-16 218		-16 218
Koncernbidrag				1 000		1 000
Skatteeffekt av koncernbidrag				-257		-257
Årets resultat					12 101	12 101
<b>Utgående balans per 31 december 2006</b>		<b>6 016</b>	<b>40 726</b>	<b>55 204</b>	<b>12 101</b>	<b>114 047</b>
Ingående balans per 1 januari 2007		6 016	40 726	55 204	12 101	114 047
Vinstdisposition enligt årsstämma; Överföring till balanserat resultat				12 101	-12 101	0
Utdelning till aktieägarna				-18 048		-18 048
Koncernbidrag				2 780		2 780
Skatteeffekt av koncernbidrag				-746		-746
Årets resultat					11 880	11 880
<b>Utgående balans per 31 december 2007</b>		<b>6 016</b>	<b>40 726</b>	<b>51 291</b>	<b>11 880</b>	<b>109 913</b>

# Noter

## Noter till årsredovisningen

### NOT 1 - Allmän information

Moderbolaget är ett publikt aktiebolag registrerat i och med säte i Stockholm. Huvudkontorets adress är Grevgatan 34. Moderbolaget är noterat på listan för mindre bolag vid Stockholms fondbörs.

### NOT 2 - Redovisningsprinciper

Belopp i tusental kronor om ej annat anges. Från och med den 1 januari 2005 upprättar BTS sin koncernredovisning i enlighet med International Financial Reporting Standards, IFRS, sådana de antagits av EU och RR 30, Kompletterande redovisningsregler för koncerner och enligt Årsredovisningslagen (ÅRL).

I de flerårsöversikter som presenteras har dessa principer också tillämpats om inte annat anges.

För moderbolaget har ÅRL och RR 32 Redovisning för juridiska personer tillämpats. Moderbolagets innehav av aktier i dotterbolag redovisas till anskaffningsvärde och obeskattade reserver inklusive skattedelen.

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

Vid upprättandet av koncernredovisningen per den 31 december 2007 har ett flertal standarder och tolkningar publicerats som är obligatoriska för koncernens redovisning och som gäller från den 1 januari 2009 eller senare. BTS tillämpar inga standarder och tolkningar i förtid. De standarder som kan påverka de finansiella rapporterna vid införandet är:

IAS 1 (Ändring) – *Utformningen av finansiella rapporter*. Denna ändring av standarden är fortfarande föremål för EUs godkännandeprocess. Ändringarna innebär framförallt förändringar i uppställningsformerna och benämningarna av de finansiella rapporterna. Således kommer koncernens framtida utformning av de finansiella rapporterna att påverkas vid införandet av denna standard.

IFRS 3 (Ändring) – *Rörelseförvärv*. Denna ändring av standarden är fortfarande föremål för EUs godkännandeprocess. Ändringen gäller framåtriktat för förvärv efter tidpunkten för ikraftträdandet. Tillämpningen kommer att innebära en förändring av hur framtida förvärv redovisas, bl a vad avser redovisningen av transaktionskostnader, eventuella villkorade köpeskillingar och successiva förvärv. Koncernen kommer att tillämpa standarden från och med räkenskapsåret som påbörjas 1 jan 2010. Ändringen av standarden kommer inte att innebära någon effekt på tidigare gjorda förvärv med kommer att påverka redovisningen av framtida transaktioner.

IFRIC 8 – *Rörelsesegment*. Standarden träder i kraft för räkenskapsår som börjar den 1 januari 2009 eller senare. Den nya standarden innebär att segmentsinformationen presenteras utifrån ledningens perspektiv vilket innebär att den presenteras på det sätt som användas i den interna rapporteringen. BTS verksamhet styrs och rapporteras endast per geografisk marknad vilket också presenteras vid rapportering per segment. Detta innebär således att BTS följer standarden och ingen förändring kommer ske.

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

### Koncernredovisning

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

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

Alla koncerninterna transaktioner och balansposter har eliminerats.

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

- tillgångar och skulder för var och en av balansräkningarna omräknas till balansdagkurs,
- intäkter och kostnader för var och en av resultaträkningarna omräknas till genomsnittskurs,
- valutakursdifferenser som uppstår redovisas som en separat del i eget kapital.

Vid förvärv av dotterbolag kan tilläggsköpeskillingar utgå. Anteciperad tilläggsköpeskillning fastställs utifrån bedömningar av att villkor för utbetalning uppfylls.

Kurserna på de i koncernen ingående valutorna var:

	genomsnitt 2007	31 december 2007	genomsnitt 2006	31 december 2006
USD	6,76	6,47	7,38	6,87
GBP	13,53	12,91	13,57	13,49
EUR	9,25	9,47	9,25	9,05
ZAR	0,96	0,94	1,10	0,99
AUD	5,66	5,66	5,55	5,44
CHF	563,31	569,85	588,40	563,10

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

### Intäkter/pågående uppdrag

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

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

En befarad förlust på ett uppdrag redovisas omgående som kostnad.

## Forsknings- och utvecklingsarbeten

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

## Ersättningar till anställda

### Pensioner

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

### Aktierelaterade ersättningar

BTS Group AB har ställt ut personaloptioner till koncernens medarbetare under 2006. Programmet möjliggör för de anställda att förvärva aktier i företaget. Det verkliga värdet på de tilldelade optionerna har redovisats som personalkostnad med en motsvarande ökning av eget kapital. Det verkliga värdet beräknas vid tilldelningstidpunkten och fördelas över intjänandeperioden. Det verkliga värdet på de tilldelade optionerna beräknas enligt Black & Scholes modellen och hänsyn tas till de förutsättningar som gällde vid tilldelningstidpunkten. Den kostnad som redovisas motsvarar det verkliga värdet av en uppskattning av det antal optioner och aktier som förväntas bli intjänade. Sociala avgifter hänförliga till aktierelaterade ersättningar till anställda som ersättning för köpta tjänster kostnadsförs fördelat på de perioder under vilka tjänsterna utförs. Avsättning för sociala avgifter baseras på optionernas verkliga värde vid rapporttillfället. Verkligt värde beräknas med samma värderingsmodell som användes när optionerna ställdes ut.

## Avsättningar

En avsättning redovisas då företaget har ett legalt eller informellt åtagande som bedöms komma att behöva infrias och om en tillförlitlig uppskattning av beloppet kan göras samt om det är troligt att ett utflöde av resurser kommer att krävas för att reglera förpliktelsen. En eventuell avsättning kommer att värderas till nuvärdet av det belopp som förväntas krävas för att reglera förpliktelsen. Härvid används en diskonteringsränta före skatt som återspeglar en aktuell marknadsbedömning av det tidsberoende värdet av pengar och de risker som är förknippade med avsättningen.

## Upplåning

Lånekostnader belastar resultatet för den period till vilken de hänförs, utom till den del medel lånas upp med syfte att anskaffa en tillgång då lånekostnaderna inräknas i tillgångens anskaffningsvärde. Upplåning redovisas initialt till erhållet belopp efter avdrag för transaktionskostnader. Efter anskaffningstidpunkten värderas lånen till upplupet anskaffningsvärde enligt effektivräntemetoden. Långfristiga skulder har en förväntad löptid längre än 12 månader medan kortfristiga skulder har en kortare löptid än 12 månader.

## Inkomstskatter

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

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

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

## Rapportering per segment

Koncernens risker och möjligheter påverkas primärt av att den är verksam i olika länder och på olika geografiska områden varför operativ enhet är det primära indelningsområdet. Då koncernens verksamhet endast styrs och rapporteras per geografisk marknad, redovisas inget sekundärt segment. För fördelning av koncerngemensamma kostnader, används respektive dotterbolags del av koncernens totala omsättning som fördelningsnyckel.

## Leasing- och hyresavtal

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

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

## Materiella anläggningstillgångar

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

- inventarier och installationer, 3 - 6 år

Tillgångarnas restvärden och nyttjandeperiod prövas årligen och justeras vid behov.

## Immateriella tillgångar

### Goodwill

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

### Produkter, teknologi och programvara

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

### Franchisetagarrelationer

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

### **Kundrelationer**

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

### **Varumärken**

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

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

### **Nedskrivningar**

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

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

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

### **Viktiga uppskattningar och bedömningar**

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

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

Koncernen undersöker varje år om något nedskrivningsbehov föreligger för goodwill och immateriella tillgångar med obestämd nyttjandeperiod enligt ovan beskriven princip. Återvinningsvärdet för kassagenererande enheter har fastställts genom beräkning av nyttjandevärde. För dessa beräkningar måste vissa uppskattningar göras, se not 9.

### **Fastställande av tilläggsköpeskillning**

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

### **Finansiella instrument**

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

Koncernen klassificerar och värderar finansiella instrument i följande kategorier:

**a) Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen**  
Avser finansiella tillgångar som innehas för handel. Derivatinstrument som inte utgör säkringsinstrument kategoriseras också hit. Beräknat verkligt värde baseras på marknadspriser.

### **b) Lånefordringar och kundfordringar**

Avser icke-derivata finansiella tillgångar med fastställbara betalningar som inte är noterade på en aktiv marknad. Dessa redovisas till upplupet anskaffningsvärde med tillämpning av effektivräntemetoden, minskat med eventuell reservering för värdeminskning. Effektivräntemetoden fördelar ränteintäkter och räntekostnader över relevant period. Effektivräntan är den ränta som exakt diskonterar de uppskattade framtida in- och utbetalningarna till den finansiella tillgångens eller finansiella skuldens redovisade nettovärde. Kortfristiga fordringar såsom kundfordringar bedöms utgöra en rimlig approximation av det verkliga värdet varför dessa ej nuvärdeberäknas. En reservering för värdeminskning av kundfordringar görs när det finns objektiva bevis för att BTS inte kommer att kunna erhålla alla belopp som är förfallna enligt fordringarnas ursprungliga villkor. Väsentliga finansiella svårigheter hos gäldenären, sannolikhet för att gäldenären kommer att gå i konkurs eller genomgå finansiell rekonstruktion betraktas som indikatorer på att ett nedskrivningsbehov av en kundfordran kan föreligga. Reserveringens storlek utgörs av skillnaden mellan tillgångens redovisade värde och bedömda framtida kassaflöden. Reservering för osäkra kundfordringar görs efter prövning i varje enskilt fall.

### **c) Finansiella instrument som hålles till förfall**

Avser icke-derivata finansiella tillgångar med fastställbara betalningar och fastställd löptid som innehas till förfall. Dessa redovisas till upplupet anskaffningsvärde med tillämpning av effektivräntemetoden.

### **d) Finansiella tillgångar som kan säljas**

Avser icke-derivata tillgångar med avsikt att säljas. De värderas till verkligt värde direkt mot eget kapital, förutom vad gäller nedskrivningar, tills tillgång-ens tas bort från balansräkningen då vinsten alternativt förlusten redovisas i resultaträkningen.

### **e) Finansiella skulder**

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

### **f) Likvida medel**

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

### **Finansiell riskhantering**

#### **Principer för finansiering och finansiell riskhantering**

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

#### **Valutarisk**

Koncernen är exponerad för valutarisker kopplade till omräkningar av utländska dotterbolag vilket påverkar resultat och eget kapital i koncernen. De valutor som har störst inverkan är USD, EUR och GBP. Transaktionsexponeringen är begränsad då intäkter och kostnader i huvudsak är i samma valuta på de olika marknaderna. BTS säkrar normalt inte sina valutaexponeringar.

#### Kreditrisk

BTS accepterar endast kreditvärda motparter i finansiella transaktioner. BTS kundfordringar är spridda på ett stort antal företag verksamma inom olika branscher.

#### Likviditets- och ränterisker

BTS policy är att upplåning får ske efter godkännande av styrelsen. Överlikviditet i dotterbolag skall i första hand användas för amortering av lån. Ränterisken är begränsad till fluktuerande avkastning på de likvida medel som är placerade till rörlig ränta.

#### Transaktioner i utländsk valuta

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

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

#### Kassaflödesanalys

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

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

### NOT 3 - Nettoomsättningens fördelning och rörelseresultatets fördelning per operativ enhet

Nettoomsättning per operativ enhet, KSEK	2007	2006
<b>Koncernen</b>		
Nordamerika*	368 403	245 173
Europa	116 980	113 044
Övriga marknader	37 778	20 880
<b>Totalt</b>	<b>523 161</b>	<b>379 097</b>
* Nordamerika		
BTS	205 815	201 511
APG och RLC	162 588	43 662
<b>Totalt</b>	<b>368 403</b>	<b>245 173</b>

Rörelseresultat per operativ enhet, KSEK	2007	2006
Nordamerika*	51 734	40 449
Europa	20 454	18 577
Övriga marknader	5 999	3 330
<b>Totalt</b>	<b>78 187</b>	<b>62 355</b>

* Nordamerika		
BTS	37 805	35 589
APG och RLC	13 929	4 860
<b>Totalt</b>	<b>51 734</b>	<b>40 449</b>

### NOT 4 - Transaktioner med närstående

#### Koncernen

##### Inköp och försäljning mellan koncernföretag

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

#### Moderbolaget

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

### NOT 5 - Upplysning om revisionsarvode

Arvode och kostnadsersättning, KSEK	2007	2006	2007	2006
	Koncernen		Moderbolaget	
ÖhrlingsPricewaterhouseCoopers				
Revisionsuppdrag	455	418	283	198
Andra uppdrag	-	-	-	-
Övriga revisorer				
Revisionsuppdrag	581	335	-	-
Andra uppdrag	40	90	-	-
	1 077	843	283	198

### NOT 6 - Leasing- och hyresavtal

#### Koncernen

Koncernen innehar inga finansiella leasingavtal. Årets kostnad för operationella leasingavtal uppgår till 15 642 (12 287). Framtida leasing- och hyresavgifter avseende operationella leasingavtal med återstående löptid överstigande ett år uppgår till:

	KSEK
2008	14 201
2009	12 515
2010	6 682
2011	3 725
Därefter	7 647
<b>Summa</b>	<b>44 770</b>

### NOT 7 - Valutakursdifferenser

KSEK	2007	2006	2007	2006
	Koncernen		Moderbolaget	
Valutakursdifferenser har påverkat				
rörelseresultatet med:	-415	-1 997	-65	-53

## NOT 8 - Medeltal anställda, löner, andra ersättningar och sociala kostnader mm

### 1) Medeltal anställda

Koncernen	2007		2006	
	Antal anställda	Varav män	Antal anställda	Varav män
Dotterbolag				
Sverige	31	17	30	17
USA	114	71	83	57
Europa	44	32	36	24
Övriga	22	17	16	14
Koncernen totalt	211	137	165	112

### Könsfördelning ledande befattningshavare

	2007		2006	
	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män
VD och andra ledande(exkl styrelse)	0	5	0	5
Styrelse	1	4	1	4

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

### Moderbolaget

Moderbolaget har under 2007 inte haft någon anställd personal.

### 2) Löner, andra ersättningar och sociala kostnader

KSEK	2007		2006	
	Löner och ersättningar	Sociala kostnader varav pensionskostnader	Löner och ersättningar	Sociala kostnader varav pensionskostnader
Dotterbolag	162 206	25 503	141 275	23 536
		9 050		7 213

Pensionskostnader för anställda som är VD eller styrelseledamot i koncernens bolag utgör 1 656 (1 681). Samtliga pensionsplaner är avgiftsbestämda.

### Moderbolaget

Inga styrelseledamöter i moderbolaget har erhållit annan ersättning än styrelsearvode. Styrelsearvodet har utgått 638 000 (575 000) kronor. Inom styrelsen har styrelsens ordförande erhållit 270 000 (241 250) kronor i arvode och övriga tre ledamöter som inte är anställda inom koncernen har erhållit 122 500 (111 250) kronor vardera i arvode. För VD, se ersättningar till ledande befattningshavare nedan.

### 3) Löner och andra ersättningar fördelade per land och mellan styrelseledamöter m fl och övriga

KSEK	2007		2006	
	Styrelse och VD	Övriga anställda	Styrelse och VD	Övriga anställda
<b>Koncernen</b>				
I Sverige				
Moderbolag	638	-	575	-
Dotterbolag	3 149	20 164	1 631	16 952
Summa Sverige	3 787	20 164	2 206	16 952
Utanför Sverige				
USA	7 725	92 004	7 761	81 830
Europa	5 447	20 716	6 837	16 732
Övriga	1 234	11 130	1 284	7 672
Summa utanför Sverige	14 406	123 849	15 882	106 234
Koncernen totalt	18 193	144 013	18 088	123 186

### Anställningsförhållanden och ersättningar till ledande befattningshavare

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

Bolaget skall tillämpa marknadsmässiga ersättningar och anställningsvillkor för att kunna rekrytera och behålla medarbetare med hög kompetens och kapacitet att nå uppställda mål. Vedertagna anställningsformer och god praxis skall beaktas i det land medarbetaren verkar vad gäller anställningsförmåner.

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

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

Styrelsen avser att föreslå årsstämman att principerna är oförändrade för 2008.

#### Berednings- och beslutsprocess för ersättning till ledande befattningshavare

- Styrelsens och styrelsens ordförandes arvode beslutas av bolagsstämman.
- Verkställande direktörens villkor beslutas av styrelsen i sin helhet.
- Övriga ledande befattningshavares ersättning beslutas av verkställande direktören i samråd med styrelsens ordförande.
- För anställda inom koncernen utgår ej arvode för styrelsearbete i dotterbolag.

#### Ersättningar och förmåner

Med andra ledande befattningshavare avses de fyra (fyra 2006) personer som tillsammans med verkställande direktören utgör koncernledningen. Summan utgörs av grundlön, övriga förmåner, rörlig ersättning och pensionskostnader.

Övriga förmåner utgörs uteslutande av bilförmån. Den sammanlagda summan av ersättningar till ledande befattningshavare uppgick till 11 876 (15 112) KSEK, varav pensionskostnader 1 441 (1 505) KSEK. Samtliga pensionsplaner är avgiftsbestämda.

Till verkställande direktören har lön och rörliga förmåner utgått med totalt 2 805 (3 255) KSEK, varav rörlig ersättning 638 (998) KSEK. Till grund för rörlig ersättning ligger en modell som ger ersättning vid koncernresultat som överstiger uppsatta lönsamhetsmål. Verkställande direktören har en avgiftsbaserad pensionsrätt uppgående till 25 (25) procent av fast ersättning som erläggs i form av pensionsförsäkring med en pensionsrätt från 65 år.

För verkställande direktörens anställningsavtal gäller en ömsesidig uppsägningstid om sex månader. Därutöver har verkställande direktören rätt till avgångsvederlag motsvarande tolv månadslöner vid uppsägning från bolagets sida. Ingen av övriga ledande befattningshavare är berättigad till avgångsvederlag.

Till övriga ledande befattningshavare har lön och övriga förmåner utgått med totalt 7 630 (10 352) KSEK, varav rörlig ersättning 2 466 (5 076) KSEK. Den rörliga ersättningen baseras på uppnådda mål för företaget och individen. Avsättning till pension sker individuellt i spannet 13-30 procent av den fasta ersättningen och erläggs i form av pensionsförsäkringar med en pensionsrätt från 65 år.

#### Aktierelaterade ersättningar

BTS Group ställde under 2006 ut personaloptioner till koncernens medarbetare. Personaloptionsplanerna omfattar sammanlagt högst 840 000 personaloptioner, berättigande sammanlagt till förvärv av högst 495 000 aktier av serie B för anställda i USA och högst 345 000 aktier av serie B för anställda i övriga länder, inklusive Sverige.

Varje personaloption som tilldelats anställda i USA ger innehavaren rätt att förvärva en aktie av serie B i BTS till ett lösenpris av 46,50 kronor. Varje personaloption som har tilldelats anställda i övriga länder, inklusive Sverige, ger innehavaren rätt att förvärva en aktie av serie B i BTS till ett lösenpris av 55,00 kronor. Varje personaloption har en löptid om fyra år. Optionerna är försedda med nyttjandebegränsningar som innebär att de blir utnyttjandebara successivt under tre år efter tilldelningen, med normalt 1/3 av totalt antal tilldelade personaloptioner per år, förutsatt att vissa av bolagets styrelse uppställda finansiella mål har uppnåtts. Utnyttjande av personaloptionerna förutsätter i princip fortsatt anställning.

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

	2007		2006	
	Genomsnittligt lösenpris i kr per aktie	Optioner (tusental)	Genomsnittligt lösenpris i kr per aktie	Optioner (tusental)
Per 1 januari	50,21	784	-	-
Tilldelade	46,50	30	50,21	784
Förfallna	55,00	-39	-	-
Per 31 december	49,82	775	50,21	784

Utnyttjande av personaloptioner kan ske efter det att personaloptionerna blivit utnyttjandebara och under följande perioder;

- 2008-05-01–2008-05-30
- 2008-11-03–2008-11-28
- 2009-05-01–2009-05-29
- 2009-11-02–2009-11-30
- 2010-02-22–2010-03-19

Tilldelning får ske med högst 24 300 personaloptioner per person till ledande befattningshavare och med högst 9 000 personaloptioner per person till övriga anställda. Ett fåtal ledande befattningshavare i USA kan dock komma att tilldelas högst 99 000 personaloptioner per person. Ingen person skall garanteras tilldelning av personaloptioner. Av årsstämman utsedda styrelseledamöter och som inte tillika är anställda av bolaget eller annat koncernbolag respektive moderbolagets verkställande direktör, skall inte tilldelas några personaloptioner. Vid tilldelning av personaloptioner skall den anställdes arbetsprestation och dennes position inom samt betydelse för BTS framtida utveckling beaktas.

Personaloptionerna föranleder kostnader, i huvudsak sociala avgifter, vid utnyttjande avseende anställda utanför USA. De amerikanska personaloptionerna är så kallade ISO-optioner, vilket medför att dessa, enligt nu gällande lagar, inte är vara föremål för sociala avgifter. De sociala avgifterna hänförliga till personaloptioner som tilldelas anställda utanför USA kostnadsförs löpande i takt med aktiekursutvecklingen under personaloptionernas löptid.

Värdet av personaloptionerna har beräknats med tillämpning av Black & Scholes värderingsmodell utifrån aktiekurs och övriga per den 5 maj 2006 rådande marknadsförhållanden utan hänsyn till förfoganderättsinskränkningar. Med hänsyn till prestationsrelaterade villkor och med antagande av en årlig personalomsättning om 5 procent, uppskattades den redovisningsmässiga kostnaden till totalt 3,4 MSEK vilken enligt IFRS 2 årligen periodiseras under intjänandeperioden. Övriga viktiga indata i modellen är betalkurs om 42,30 kr på tilldelningsdagen, ovanstående lösenpris, volatilitet på 30 procent, förväntad utdelning på 0,92 kr (och därefter en utdelnings-tillväxt på 10 procent per år) samt riskfri ränta om 3,0, 3,2 respektive 3,3 procent vid löptid på 2 år, 3 år respektive 4 år.

För att kunna genomföra personaloptionsplanerna på ett kostnadseffektivt och flexibelt sätt samt säkerställa uppkommande kostnader, i huvudsak sociala avgifter beslutades även på årsstämman den 7 april 2006 om en riktad emission av teckningsoptioner till BTS Sverige AB, 556566-7127, berättigande till nyteckning av sammanlagt högst 943 500 aktier av serie B med rätt och skyldighet för BTS Sverige att överlåta eller på annat sätt förfoga över teckningsoptionerna för att säkerställa bolagets åtaganden och uppkommande kostnader i anledning av personaloptionsplanerna.

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

#### NOT 9 - Immateriella anläggningstillgångar

KSEK	2007-12-31	2006-12-31
<b>Koncernen</b>		
<i>Goodwill</i>		
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	149 873	35 683
Ingående nedskrivningar	-	-
Inköp	2 547	116 946
Omräkningsdifferens	-7 327	-2 756
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	145 093	149 873
Utgående bokfört värde	145 093	149 873



## Andra immateriella anläggningstillgångar

KSEK	2007-12-31	2006-12-31
<i>Franchisetagarrelationer</i>		
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	8 497	-
Inköp	-	8 497
Omräkningsdifferens	-501	-
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	7 996	8 497
Ingående ackumulerade avskrivningar	153	-
Årets avskrivningar	533	153
Omräkningsdifferens	-9	-
Utgående ackumulerade avskrivningar	677	153
Utgående bokfört värde	7 319	8 344

KSEK	2007-12-31	2006-12-31
<i>Produkter, teknologi och programvara</i>		
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	29 763	12 644
Inköp	-	18 714
Omräkningsdifferens	-1 610	-1 595
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	28 153	29 763
Ingående ackumulerade avskrivningar	5 834	2 012
Årets avskrivningar	8 177	4 090
Omräkningsdifferens	-315	-268
Utgående ackumulerade avskrivningar	13 696	5 834
Utgående bokfört värde	14 457	23 929

KSEK	2007-12-31	2006-12-31
<i>Kundrelationer</i>		
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	4 066	1 973
Inköp	-	2 328
Omräkningsdifferens	-202	-235
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	3 864	4 066
Ingående ackumulerade avskrivningar	692	186
Årets avskrivningar	282	527
Omräkningsdifferens	-2	-21
Utgående ackumulerade avskrivningar	972	692
Utgående bokfört värde	2 892	3 374

KSEK	2007-12-31	2006-12-31
<i>Varumärken</i>		
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	9 762	2 878
Inköp	-	7 226
Omräkningsdifferens	-518	-342
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	9 244	9 762
Ingående ackumulerade avskrivningar	196	-
Årets avskrivningar	680	196
Omräkningsdifferens	-12	-
Utgående ackumulerade avskrivningar	864	196
Utgående bokfört värde	8 380	9 566
Totalt utgående bokfört värde andra immateriella anläggningstillgångar	33 048	45 213

### Nedskrivningstest

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

Väsentliga antaganden som har använts för beräkningen av nyttjandevärden:

- Budgeterad rörelsemarginal
- Tillväxttakt för att extrapolera kassaflöden bortom budgetperioden
- Diskonteringsränta tillämpad för uppskattade framtida kassaflöden.

Den budgeterade rörelsemarginalen har fastställts baserad på tidigare resultat och förväntningar på den framtida marknadsutvecklingen. För att extrapolera kassaflöden bortom budgetperioden har en tillväxttakt på 5 procent använts för samtliga kassagenererade enheter, vilket bedöms vara en konservativ skattning. Vidare har en genomsnittlig diskonteringsränta i lokal valuta efter skatt använts vid beräkningarna. Sammantaget ligger den använda diskonteringsräntan i intervallet 10,2-11,3 procent.

Efter gjorda nedskrivningstester har konstaterats att inget nedskrivningsbehov föreligger per 2007-12-31.

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

- Om den uppskattade rörelsemarginalen varit 10 procent lägre än grundantagandet, skulle det samlade återvinningsvärdet minska med 11 procent
- Om den uppskattade tillväxttakten för att extrapolera kassaflöden bortom budgetperioden hade varit 10 procent lägre än grundantagandet 5 procent, skulle det samlade återvinningsvärdet minska med 6 procent
- Om den uppskattade vägda kapitalkostnaden som tillämpats för diskonterade kassaflöden för koncernen hade varit 10 procent högre än grundantagandet 10,2-11,3 procent, skulle det samlade återvinningsvärdet minska med 16 procent.

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

## Fördelning per segment av goodwill och andra immateriella tillgångar

KSEK	2007-12-31			
Koncernen	Nordamerika	Europa	Övriga marknader	Totalt
Goodwill	123 614	19 168	2 311	145 093
Produkter, teknologi & programvaror	13 540	917	-	14 457
Franchisetagarrelationer	7 319	-	-	7 319
Kundrelationer	2 786	106	-	2 892
Varumärken	7 587	793	-	8 380
	154 846	20 984	2 311	178 141

KSEK	2006-12-31			
Koncernen	Nordamerika	Europa	Övriga marknader	Totalt
Goodwill	128 904	20 969	-	149 873
Produkter, teknologi & programvaror	22 097	1 832	-	23 929
Franchisetagarrelationer	8 344	-	-	8 344
Kundrelationer	3 200	174	-	3 374
Varumärken	8 705	862	-	9 566
	171 250	23 837	-	195 086

## NOT 10 - Materiella anläggningstillgångar

KSEK	2007-12-31	2006-12-31
<b>Koncernen</b>		
<i>Inventarier</i>		
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	15 895	14 947
Inköp	2 567	2 482
Försäljningar och utrangeringar	-983	-321
Omräkningsdifferens	-554	-1 213
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	16 925	15 895
Ingående ackumulerade avskrivningar	10 515	9 512
Försäljningar och utrangeringar	-673	-321
Årets avskrivningar	2 146	2 030
Omräkningsdifferens	-380	-705
Utgående ackumulerade avskrivningar	11 608	10 515
Utgående bokfört värde	5 317	5 380

## NOT 11 - Rapportering per segment

### Koncernen

#### Primära segment

Koncernens verksamhet styrs och rapporteras primärt per geografisk marknad, baserat på var ansvarig operativ enhet är lokaliserad. De operativa enheterna utvecklar och levererar i huvudsak de lösningar som säljs på respektive marknad. Undantaget är webb lösningar som utvecklas av "BTS Interactive". Fakturering av tjänster mellan de operativa enheterna sker genom att nyttjad tid faktureras på marknadsmässiga villkor. Koncerngemensamma kostnader faktureras och avskrivningar på immateriella tillgångar fördelas på de operativa enheterna.

KSEK	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006
	Nordamerika <sup>1)</sup>		Europa <sup>2)</sup>		Övriga marknader <sup>3)</sup>		Eliminering & ej utallokerat		Koncernen	
<i>Intäkter</i>										
Extern försäljning	368 403	245 173	116 980	113 044	37 778	20 880			523 161	379 097
Intern försäljning	6 363	2 836	28 196	20 919	1 829	2 570	-36 388	-26 325	0	0
Summa intäkter	374 766	248 008	145 176	133 963	39 607	23 450	-36 388	-26 325	523 161	379 097
<i>Rörelseresultat</i>										
Finansiella intäkter	51 734	40 449	20 454	18 577	5 999	3 330			78 187	62 355
Finansiella kostnader							756	927	756	927
Skatt på årets resultat							-6 177	-2 276	-6 177	-2 276
Årets resultat							-23 937	-22 421	-23 937	-22 421
<i>Övriga upplysningar</i>										
Tillgångar	283 969	296 868	86 890	67 492	23 903	14 329	1 654	11 379	396 416	390 068
Skulder	91 293	102 137	10 568	18 215	5 144	2 708	90 807	91 837	197 812	214 897
Investeringar	7 788	138 265	4 148	1 986	283	300			12 219	140 551
Avskrivningar materiella tillgångar	1 178	1 080	716	706	280	342			2 174	2 128
Avskrivningar immateriella tillgångar	9 369	4 127	738	1 143	-	-			10 107	5 270

1) Extern försäljning, varav BTS 205 815 (201 511) samt APG & RLC 162 588 (43 662).

2) Extern försäljning, varav Norden 48 591 (41 827), Storbritannien 36 037 (34 964), Spanien 13 601 (12 988), BGF 12 807 (11 884) och Bryssel 5 944 (11 379).

3) Extern försäljning, varav Australien 29 279 (15 189) samt Sydafrika 8 499 (5 691).

Då koncernens verksamhet endast styrs och rapporteras per geografisk marknad, redovisas inget sekundärt segment.

## NOT 12 - Finansiella poster

KSEK	2007	2006
<b>Koncernen</b>		
Ränteintäkter	574	1 170
Valutakursvinster	182	106
Valutakursförluster	-	-347
	756	927
Räntekostnader	-6 177	-2 277
Summa resultat från finansiella poster	-5 421	-1 350
<b>Moderbolaget</b>		
<i>Resultat från övriga värdepapper och fordringar som är anläggningstillgångar;</i>		
Utdelning från dotterbolag	12 055	12 189
Ränteintäkter från dotterbolag	5 482	1 941
Valutakursvinster	182	106
Valutakursförluster	-	-348
	17 719	13 888
Ränteintäkter och liknande resultatposter	84	268
Räntekostnader och liknande resultatposter	-5 546	-2 065
Summa resultat från finansiella poster	12 257	12 092

## NOT 13 - Skatt på årets resultat

KSEK	2007	2006
<b>Koncernen</b>		
Aktuell skatt för året	-23 901	-22 997
Uppskjutet skatt avseende temporära skillnader	-36	576
	-23 937	-22 421
<b>Moderbolaget</b>		
Aktuell skatt för året	-746	-257
Skatteeffekt av koncernbidrag	746	257
	-	-

## Avstämning av effektiv skatt

KSEK	2007	2006
<b>Koncernen</b>		
Resultat före skatt	72 765	61 006
Skattekostnad beräknad efter svensk inkomstskattesats	-20 374	-17 082
Effekt av olika skattesatser	-4 370	-5 582
Ej avdragsgilla kostnader	-389	-175
Ej skattepliktiga intäkter	101	447
Skatt hänförlig till tidigare år	1 095	-30
Redovisad effektiv skatt	-23 937	-22 421
Effektiv skattesats	32,9%	36,8%

## Avstämning av effektiv skatt

KSEK	2007	2006
<b>Moderbolaget</b>		
Resultat före skatt	11 880	12 101
Skattekostnad beräknad efter svensk inkomstskattesats	-3 326	-3 388
Utdelning från dotterbolag	3 375	3 390
Ej avdragsgilla kostnader	-49	-2
Ej skattepliktiga intäkter	-	-
Redovisad effektiv skatt	-	-
Effektiv skattesats	0,0%	0,0%

## NOT 14 - Resultat per aktie

### Koncernen

#### a) Före utspädning

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

	2007	2006
Årets resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare, KSEK	48 829	38 531
Genomsnittligt antal aktier före utspädning (tusental)	18 048	17 812
Resultat per aktie, före utspädning, SEK	2,71	2,18

#### b) Efter utspädning

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

	2007	2006
Årets resultat hänförlig till moderbolagets aktieägare, KSEK	48 829	38 531
Genomsnittligt antal aktier efter utspädning (tusental)	18 075	17 829
Resultat per aktie, efter utspädning, SEK	2,70	2,18

## NOT 15 - Utdelning per aktie

Utdelningar som har utbetalats under 2007 och 2006 uppgick till 18 048 KSEK (1,00 kr per aktie) respektive 16 218 KSEK (0,92 kr per aktie). På årsstämman den 7 maj 2008 kommer en utdelning avseende räkenskapsåret 2008 på 1,20 kr per aktie, totalt 21 658 KSEK, att föreslås. Den föreslagna utdelningen har inte redovisats som skuld i dessa finansiella rapporter.

## NOT 16 - Finansiella anläggningstillgångar

### Moderbolaget

Andelar i koncernföretag	Antal andelar	Kapitalandel i %	Bokfört värde 2007-12-31	Bokfört värde 2006-12-31
Moderbolagets innehav:			KSEK	KSEK
BTS Sverige AB	5000	100	7 838	7 838
Orgnr: 556566-7127				
Säte: Stockholm				
BTS USA, Inc.	1000	100	78 396	78 396
Orgnr: 06-1356708				
Säte: Connecticut				
BTS in London Ltd	5000	100	6 901	6 901
Orgnr: 577 1376 13				
Säte: London				
Business Training Systems A/S	100	100	94	94
Orgnr: 957 694 187				
Säte: Oslo				
Catalysts for profitability and growth Ltd	1000	100	1	1
Orgnr: 1998/010779/07				
Säte: Centurion				
BTS Finland AB	1000	100	100	100
Orgnr: 556583-1673				
Säte: Stockholm				
BTS Australasia Pty Ltd	45050	100	3 092	234
Orgnr: 099 066 501				
Säte: Sydney				
Business Training Solutions S.L.	1031	100	7 979	7 443
Orgnr: B95138160				
Säte: Bilbao				
BTS Management SA	1000	100	673	673
Orgnr: 01 73.802 11				
Säte: Geneve				
Business Game Factory Oy	90750	100	3 154	3 154
Orgnr: 1807788-2				
Säte: Helsingfors				
BTS Brussels NV	620000	100	587	587
Orgnr: 878.155.648				
Säte: Bryssel				
Summa aktier i dotterbolag			108 816	105 422
Ingående anskaffningsvärde			105 422	79 180
Investering / Förvärv			3 394	26 242
Utgående anskaffningsvärde			108 816	105 422

## NOT 17 - Kassaflydesinformation och förvärv

### Likvida medel

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

KSEK	2007	2006	2007	2006
	Koncernen		Moderbolaget	
<i>Finansnetto</i>				
Ränteutgifter	574	1 170	5 566	2 209
Valutakursvinster	182	106	182	106
Valutakursförluster	-	-347	-	-348
	756	927	5 748	1 967
Räntekostnader	-6 177	-2 277	-5 546	-2 065
	-5 421	-1 350	202	-98

KSEK	2007	2006
<i>Investeringsverksamheten</i>		
Tilläggsköpeskillning APG & RLC		-6 573
Tilläggsköpeskillning BTS Spanien		-536
Köpeskillning förvärv minoritetsintresse BTS Australasia		-2 858
<b>Totalt</b>	<b>-9 967</b>	<b>-123 481</b>

### Tilläggsköpeskillning APG och RLC

I september 2006 slutförde BTS förvärven av all affärsverksamhet inom The Advantage Performance Group (APG) och The Real Learning Company (RLC). Initial köpeskillning erlades med likvida medel samt genom en riktad nyemission till säljarna vid förvärvstillfället. Tilläggsköpeskillning för det uppnådda resultatmålet 2006 har erlagts under 2007.

### Tilläggsköpeskillning BTS Spanien

I juli 2003 förvärvades Internet Simulations Consulting, S.L. numera Business Training Solutions S.L. Initial köpeskillning erlades med likvida medel, dels vid förvärvet, dels genom en resultatbaserad tilläggsköpeskillning 2003. Under såväl 2004, 2005 och 2006 har ytterligare tilläggsköpeskillningar utbetalats och slutlig tilläggsköpeskillning har erlagts under 2007.

### Köpeskillning förvärv minoritetsintresse

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

## NOT 18 - Uppskjutna skattefordringar och skatteskulder

KSEK	2007-12-31	2006-12-31
<b>Koncernen</b>		
<i>Uppskjutna skattefordringar</i>		
Uppskjutna skattefordringar som kan utnyttjas inom 12 månader	1 541	817
Uppskjutna skattefordringar som kan utnyttjas efter mer än 12 månader	843	467
Summa uppskjuten skattefordran	2 384	1 284

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 19 - Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter

KSEK	2007-12-31	2006-12-31
<b>Koncernen</b>		
Upplupna intäkter	11 254	13 354
Förutbetalda hyror	684	753
Övriga poster	9 350	6 125
Summa	21 288	20 233

KSEK	2007-12-31	2006-12-31
<b>Moderbolaget</b>		
Övriga poster	126	114

## NOT 20 - Eget kapital

På BTS årsstämma den 7 april 2006 beslutades om aktieuppdelning (s.k. split) som innebar att tre nya aktier skulle utges för varje gammal aktie (3:1). En riktad nyemission till säljarna av de förvärvade bolagen APG och RLC genomfördes under fjärde kvartalet 2006. Antal aktier uppgår till 18 048 300 efter aktieuppdelning (s.k. split) och nyemission.

Aktiekapitalet består av 853 800 aktier av serie A samt 17 194 500 aktier av serie B, totalt 18 048 300 aktier till ett kvotvärde av 6 016 100 SEK. Varje aktie har ett kvotvärde om 0,33 SEK. Varje aktie av serie A har 10 röster per aktie och varje aktie av serie B har 1 röst per aktie.

### Valutakursdifferenser

#### Koncernen

Utgående ackumulerade valutadifferenser som förts direkt mot eget kapital uppgår till -29 595 KSEK. Ingående ackumulerade differenser uppgick till -21 522 KSEK. Förändringen har uppkommit till följd av omräkning av utländska dotterbolag.

#### Koncernen

I samband med övergången till IFRS förändrades presentationsformen av eget kapital i balansräkningen. I enlighet med IAS 1 ska eget kapital delas upp på de delkomponenter det består av. Koncernen specificerar eget kapital i enlighet med nedanstående uppställning:

- Aktiekapital
- Övrigt tillskjutet kapital
- Reserver
- Balanserad vinst

I posten aktiekapital ingår det registrerade aktiekapitalet för moderbolaget.

Övrigt tillskjutet kapital består av kapital som uppstått genomtransaktioner med aktieägarkretsen. De transaktioner som har förekommit med aktieägarkretsen är emission till överkurs t o m den 31 december 2005.

Reserver består av omräkningsdifferenser hänförliga till omräkning av utländska dotterbolag samt övriga bundna reserver i moderbolaget såsom reservfond.

Posten balanserad vinst motsvaras av ackumulerat resultat som genererats i koncernen och den del av överkursfonden som har överförts enligt bolagsstämma 2005 samt överkurs vid emission hänförlig till förvärven av APG och RLC 2006.

### Moderbolaget

Under 2005 ändrades Årsredovisningslagen (ÅRL) som en följd av den nya aktiebolagslagen (ABL). Uppställningsformen för eget kapital i juridiska personer ska presenteras liksom tidigare med bundet och fritt eget kapital. Överkursfond som uppstått före den 31 december 2005 redovisas i reservfonden vilket moderbolaget redovisar i balansräkningen sedan 2005-12-31.

## NOT 21 - Finansiella instrument och finansiell riskhantering

BTS innehav av finansiella instrument har under året varit begränsat till primära instrument såsom kundfordringar, leverantörsskulder och liknande. Kundkontrakten innehåller inga valutaklausuler eller dylikt som är att beteckna som inbäddade derivat. Inga säkringsinstrument innehas, har anskaffats eller avyttrats under året. För ytterligare information enligt a)-e) nedan, se not 2 Redovisningsprinciper.

a) *Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen*  
BTS har under året ej innehaft några tillgångar i denna kategori.

b) *Lånefordringar och kundfordringar*

BTS har under året ej innehaft några icke-derivata finansiella tillgångar med fastställbara betalningar som inte är noterade på en aktiv marknad. Kortfristiga fordringar såsom kundfordringar bedöms utgöra en rimlig approximation av det verkliga värdet varför dessa ej nuvärdeberäknas. Reservering för osäkra fordringar görs efter prövning i varje enskilt fall.

c) *Finansiella instrument som hålles till förfall*

BTS har under året ej innehaft några tillgångar i denna kategori.

d) *Finansiella tillgångar som kan säljas*

BTS har under året ej innehaft några tillgångar i denna kategori.

e) *Finansiella skulder*

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

### Verkligt värde på finansiella tillgångar och skulder

KSEK	2007-12-31	2007-12-31
<b>Koncernen</b>	Redovisat värde	Verkligt värde
Övriga långfristiga fordringar	1 509	1 509
Kundfordringar	116 606	116 606
Reservering osäkra kundfordringar	-651	-651
Övriga kortfristiga fordringar	11 398	11 398
Summa finansiella tillgångar	128 862	128 862
Övriga långfristiga skulder	368	368
Leverantörsskulder	23 016	23 016
Övriga kortfristiga skulder	63 086	63 086
Summa finansiella skulder	86 470	86 470

### Valutarisk

Koncernen är exponerad för valutarisker kopplade till omräkningar av utländska dotterbolag vilket påverkar resultat och eget kapital i koncernen. De valutor som har störst inverkan är USD, EUR och GBP. Nedanstående känslighetsanalys visar effekten på rörelseresultatet baserat på BTS resultaträkning 2007 och bör endast ses som en indikation på de olika valutornas betydelse.

Faktor	Procentuell förändring	Förändring helåret 2007, KSEK
SEK/USD	+/-10%	+/-5 604
SEK/EUR	+/-10%	+/-149
SEK/GBP	+/-10%	+/-922

#### Kreditrisk

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

Maximal kreditrisk uppgår till 7 270 (5 517) KSEK vid årets slut, vilket motsvarar den största totala kreditexponeringen mot en och samma koncern.

#### Likviditets- och ränterisker

Likviditetsrisken hanteras genom att BTS innehar tillräckligt med likvida medel samt outnyttjad beviljad checkkredit. Rängebindingen på koncernens finansiella tillgångar och skulder är normalt kort. Med ränterisk avses att förändringar i marknadsräntan påverkar BTS negativt genom att kostnader för företagets upplåning ökar.

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

KSEK	12-31-2007	12-31-2006
<b>Koncernen</b>		
Likvida medel	67 473	72 054
Beviljad checkräkningskredit	104 435	109 995
Outnyttjad del av checkräkningskredit	-41 827	-29 104
Tillgänglig likviditet	130 081	152 945

#### Hantering av kapitalrisk

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

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

BTS finansiella mål – och ett mått på kapitalrisken – är att soliditeten ej varaktigt skall understiga 50 procent. Bolagets soliditet var vid årets slut 50 (45) procent.

#### NOT 22 - Checkräkningskredit

KSEK	2007-12-31	2006-12-31
<b>Koncernen</b>		
Beviljad kreditlimit	104 435	109 995
Outnyttjad del	-41 827	-29 104
Utnyttjat kreditbelopp	62 608	80 891

KSEK	2007-12-31	2006-12-31
<b>Moderbolaget</b>		
Beviljad kreditlimit	89 584	94 841
Outnyttjad del	-26 976	-13 949
Utnyttjat kreditbelopp	62 608	80 891

#### NOT 23 - Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

KSEK	2007-12-31	2006-12-31
<b>Koncernen</b>		
Upplupna löner	31 917	37 317
Upplupna sociala avgifter	2 658	2 386
Övriga poster	33 596	19 391
	68 170	59 094

KSEK	2007-12-31	2006-12-31
<b>Koncernen</b>		
Övriga poster	285	331

#### NOT 24 - Ställda säkerheter

KSEK	2007-12-31	2006-12-31
<b>Koncernen</b>		
<i>Ställda säkerheter för skuld till kreditinstitut</i>		
Företagsinteckningar	10 000	10 000

#### NOT 25 - Ansvarförbindelse till förmån för koncernföretag

KSEK	2007-12-31	2006-12-31
<b>Moderbolaget</b>		
Borgensättagande till förmån för dotterbolag	3 638	3 866

Stockholm den 11 april 2008

Dag Sehlin  
Ordförande

Henrik Ekelund  
Verkställande direktör

Mariana Burenstam Linder

Tomas Franzén

Stefan Gardefjord

Vår revisionsberättelse har avgivits den 16 april 2008

Lars Berglund  
Auktoriserad revisor

# Revisionsberättelse

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

Vi har granskat årsredovisningen, koncernredovisningen och bokföringen samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning i BTS Group AB (publ) för år 2007. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sidorna 37–60. Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för räkenskapshandlingarna och förvaltningen och för att årsredovisningslagen tillämpas vid upprättandet av årsredovisningen samt för att internationella redovisningsstandarder IFRS sådana de antagits av EU och årsredovisningslagen tillämpas vid upprättandet av koncernredovisningen. Vårt ansvar är att uttala oss om årsredovisningen, koncernredovisningen och förvaltningen på grundval av vår revision.

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

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

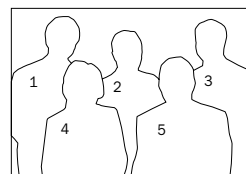
Vi tillstyrker att årsstämman fastställer resultaträkningen och balansräkningen för moderbolaget och för koncernen, disponerar vinsten i moderbolaget enligt förslaget i förvaltningsberättelsen och beviljar styrelsens ledamöter och verkställande direktören ansvarsfrihet för räkenskapsåret.

Stockholm den 16 april 2008

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

*Lars Berglund*  
Auktoriserad revisor

# Styrelse och revisorer



1. Henrik Ekelund
2. Stefan Gardefjord
3. Tomas Franzén
4. Mariana Burenstam Linder
5. Dag Sehlin

## Henrik Ekelund

Geneve, född 1955

Koncernchef och VD i BTS Group AB.

Aktie- och optionsinnehav i BTS Group AB: 816 000 aktier av serie A och 3 131 825 aktier av serie B.

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

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

## Stefan Gardefjord

Täby, född 1958

Styrelseledamot i BTS Group AB sedan 2003. VD Logica\*.

Övriga uppdrag: Styrelseledamot i Logica Sverige AB.

Aktie- och optionsinnehav i BTS Group AB: 3 000 aktier av serie B.

Stefan Gardefjord har sedan 1987 haft ett flertal ledande befattningar inom WM-data koncernen, bl.a. som VD i olika dotterbolag, affärsrådeschef och koncernansvarig för marknad, försäljning och information.

2001 var han VD och koncernchef i M2S Sverige AB. Tidigare befattningar har bl.a. varit konsultchef för Consab Consult AB och innan dess arbetade han inom ekonomi och IT för Dow Chemical AB.

\*Logica Sverige AB (tidigare VM-data Sverige AB).

## Tomas Franzén

Nacka, född 1962

Styrelseledamot i BTS Group AB sedan 2000. VD och Koncernchef i Eniro AB.

Övriga uppdrag: Styrelseledamot i Eniro AB, OEM International AB, Securitas Systems AB och Teligent AB.

Aktie- och optionsinnehav i BTS Group AB: 15 000 aktier av serie B.

Tomas Franzén har lång erfarenhet från ledande positioner i flera företag. Tidigare befattningar har bl.a. varit VD och koncernchef för Song Networks Holding AB, VD för AU-System, Försäljningsdirektör för Nokia Data/ICL Data AB. Tomas Franzén har en Civilingenjörsutbildning (Industriell ekonomi) från Linköpings tekniska högskola.

## Mariana Burenstam Linder

Danderyd, född 1957

Styrelseledamot i BTS Group AB sedan 2004. Managing Partner i Burenstam & Partners AB.

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

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

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

## Dag Sehlin

Bromma, född 1945

Styrelseordförande i BTS Group AB sedan 2003.

Övriga uppdrag: Styrelseledamot i Tredje AP-fonden och ProAct IT Group AB samt i AB Piccola (som ägs av Dag Sehlin) och dess helägda Förvaltning Madape AB.

Aktie- och optionsinnehav i BTS Group AB: 6 000 aktier av serie B samt genom bolag 3 000 aktier av serie B.

Dag Sehlin har lång erfarenhet från ledande befattningar inom svensk finanssektor. Sedan 1997 har han arbetat som konsult. Tidigare befattningar har bl.a. varit CFO och ställföreträdande verkställande direktör för Posten AB, vice VD för OM-Gruppen och innan dess hade han olika positioner inom ekonomi och finans på ett flertal svenska företag. Dag Sehlin är civilekonom från Handelshögskolan i Stockholm.

REVISOR

## Lars Berglund

Stockholm, född 1950.

Auktoriserad revisor.

Öhrlings Pricewaterhouse- Coopers AB.

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

Ovanstående aktie- och optionsinnehav avser förhållandet den 31 december 2007.



## Ledande befattningshavare



### Henrik Ekelund

Koncernchef och VD i BTS Group AB.

Se ovan under Styrelse.



### Stefan Brown

Nacka, född 1963

CFO och vice VD i BTS Group AB.

Medarbetare i BTS sedan 1990.

Aktie- och optionsinnehav i BTS Group AB: 16 500 aktier av serie B, samt personaloptioner avseende 22 500 aktier av serie B.



### Jonas Åkerman

Connecticut, född 1963

VD i BTS Nordamerika.

Medarbetare i BTS sedan 1991.

Aktie- och optionsinnehav i BTS Group AB: 913 800 aktier av serie B samt personaloptioner avseende 75 000 aktier av serie B.

Ovanstående aktie- och optionsinnehav avser förhållandet den 31 december 2007.

# Global Partners i BTS



**Henrik Ekelund**

Koncernchef och VD i BTS Group AB.

Se ovan under Styrelse.



**Stefan af Petersen**

Lidingö, född 1955. Förvärv samt storkundskontakter.

Medarbetare i BTS sedan 1986.

Aktie- och optionsinnehav i BTS Group AB: 37 800 aktier av serie A och 2 348 774 aktier av serie B.



**Stefan Hellberg**

Stockholm, född 1957 Ansvarig för sälj- och personalprocessen, samt IT.

Medarbetare i BTS sedan 1986.

Aktie- och optionsinnehav i BTS Group AB: 1 455 244 aktier av serie B.



**Jonas Åkerman**

Connecticut, född 1963 VD i BTS Nordamerika.

Medarbetare i BTS sedan 1991.

Aktie- och optionsinnehav i BTS Group AB: 913 800 aktier av serie B samt personaloptioner avseende 75 000 aktier av serie B.



**Rommin Adl,**

Philadelphia, född 1964

Vice VD och sälj- och marknadsansvarig.

Anställd sedan 1994.



**Peter Mulford**

New York, född 1968

Vice VD och ansvarig för BTS New York- och Stamford-kontor.

Anställd sedan 1997.



**Dan Parisi**

San Fransisco, född 1968

Vice VD och ansvarig för BTS San Fransisco-kontor.

Anställd sedan 1995.



**Richard Hodge**

Scottsdale, född 1947

Vice VD och ansvarig för BTS Leadership och Management.

Anställd hos RLC sedan 1994.

## VD Advantage Performance Group Inc.



**Annika McCrea**

Född 1968

VD för The Advantage Performance Group Inc.

Anställd i BTS sedan 1995.

Anställd i APG sedan januari 2008.

# Adresser

## **BTS GROUP AB**

Grevgatan 34  
114 53 Stockholm  
Sverige  
Tfn: +46 8 58 70 70 00  
Fax: +46 8 58 70 70 01

## **BTS SVERIGE**

Grevgatan 34  
114 53 Stockholm  
Sverige  
Tfn: +46 8 58 70 70 00  
Fax: +46 8 58 70 70 01

## **BTS UNITED STATES**

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

## **Chicago**

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

## **New York**

60 East 42nd Street  
Suite 2434  
New York, NY 10165  
USA  
Tfn: +1 646 378 3730  
Fax: +1 646 378 3731

## **San Francisco**

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

## **Philadelphia**

SMG Strategic  
Management Group, Inc.  
6 Tower Bridge, Suite 540 181  
Washington Street  
Conshohocken, PA 19428  
USA  
Tfn: +484 391 29 00  
Fax: +1 484 391 29 01

## **Scottsdale**

9455 E. Ironwood Square Drive  
Scottsdale, AZ 85258  
USA  
Tfn: +1 480 948 2777  
Tfn: +1 800 500 0024  
Fax: +1 480 948 2928

## **ADVANTAGE PERFORMANCE GROUP**

700 Larkspur Landing Circle  
Ste.125  
Larkspur, CA94939  
USA  
Tfn: +1 800 494 6646  
Tfn: +1 415 925 6832  
Fax: +1 415 925 9512

## **BTS STORBRIANNIEN**

346 Kensington High Street  
London W14 8NS  
England  
Tfn: +44 207 348 18 00  
Fax: +44 207 348 18 01

## **BTS SPANIEN**

Paseo General Martínez Campos, 53  
- semisótano derecho  
28010 Madrid  
Spanien  
Tfn: +34 91 417 5327  
Fax. +34 91 555 2433

## **Bilbao**

c/ Simon Bolivar 27, 10, dpt. 19  
Bilbao 48010  
Spanien  
Tfn: +34 94 423 5594  
Fax: +34 94 423 6897

## **BTS MEXIKO**

Av. Presidente Masaryk 111 Piso 1  
Col. Chapultepec Morales  
C.P. 11560 Mexico, D.F.  
Mexico  
Tfn: +52 (55) 3300.5800  
Fax: +52 (55) 3300.5999

## **BTS BELGIEN**

Rue Breydelstraat 40  
1040 Bryssel  
Belgien  
Tfn: +32 2 235 86 00  
Fax: +32 2 235 86 10

## **BTS AUSTRALIEN**

Suite 103 Level 1  
109 Pitt Street  
Sydney NSW 2000  
Australien  
Tfn: +61 2 9233 8833  
Fax. +61 2 9233 8655

## **Melbourne**

Suite 823  
1 Queens Road  
Melbourne, Vic 3004  
Australien  
Tfn: +61 3 9863 7722  
Fax: +61 3 9863 7724

## **BTS SYDAFRIKA**

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

## **BTS FINLAND**

Eriksgatan 7E  
00100 Helsingfors  
Finland  
Tfn: +358 9 68 11 270  
Fax: +358 9 68 11 27 16

## **BUSINESS GAME FACTORY OY**

c/o Arabianranta 6  
005 60 Helsingfors  
Finland  
Tfn: +358 9 8622 3600  
Fax: +358 9 8622 3611

## **BTS NORGE**

Saga Corporate Advisors AS  
Radhusgaten 27  
NO-0158 Oslo  
Norge  
Tfn: +47 24 14 54 60  
Fax: +47 24 14 54 59

## **BTS SINGAPORE**

BTS Australasia Pty Ltd  
19B Belmont Road  
269863 Singapore  
Singapore  
Tel: +65 9750 3598



BTS GROUP AB (Publ)  
Grevgatan 34  
114 53 Stockholm

Telefon 08 58 70 70 00  
Fax 08 58 70 70 01