

# ÅRSREDOVISNING



BTS Group AB (publ)

2002

 **BTS**

*Affärsmannaskap för lönsamhet och tillväxt*

# INNEHÅLL

- 3 Året i korthet
- 4 BTS i sammandrag
- 6 VD intervju
- 8 Marknadsöversikt
- 10 Kunder
- 12 Att genomföra och nå resultat
- 16 BTS i USA, Norden och Storbritannien
- 18 Verksamhet och affärsmodell
- 21 Hur arbetar BTS?
- 24 Produktutveckling
- 25 Medarbetare
- 26 Organisation
- 27 Historik
- 29 BTS aktien, aktiekapital och ägarförhållanden
- 31 Fem år i sammandrag och övrig finansiell information
- 34 Förvaltningsberättelse
- 37 Räkenskaper
- 41 Redovisningsprinciper och noter
- 47 Revisionsberättelse
- 48 Styrelse, ledande befattningshavare och revisorer
- 51 Adresser

BTS GROUP AB (PUBL)  
ORGNR: 556566-7119

## INFORMATION TILL AKTIEÄGARNA

### BOLAGSSTÄMMA 2003

Ordinarie bolagsstämma hålls torsdagen den 24 april klockan 10.00 i Flagg-skeppet, Näringslivets hus, Storgatan 19, Stockholm. Aktieägare som önskar delta skall vara registrerade i aktieboken senast måndagen den 14 april 2003, samt vara anmälda till BTS Group AB senast onsdagen den 16 april 2003, kl. 12.00. Anmälan görs antingen per telefon, fax eller e-mail, tel 08-58707022, 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 måndagen den 14 april 2003.

### UTDELNING

Styrelsen föreslår utdelning om 0,50 SEK per aktie.

### RAPPORTER OCH

#### EKONOMISK INFORMATION 2003

##### Delårsrapporter

Januari – mars	24 april 2003
Januari – juni	19 augusti 2003
Januari – september	23 oktober 2003
Bokslutskommuniké	februari 2004

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

## ÅRET I KORTHET

- Nettoomsättningen har under året minskat med 13 procent till 172,2 (196,9) MSEK
- Resultatet före skatt uppgick till 10,1 (11,2) MSEK  
resultatet efter skatt till 6,4 (9,9) MSEK och  
rörelseresultatet till 8,5 (12,6) MSEK
- Kassaflödet från rörelsen var under året 15,4 (-1,1) MSEK
- Ett stort antal nya kunder har tecknat kontrakt med BTS, bland annat AkzoNobel,  
General Motors, NCR, Nokia och Royal Mail
- Intäkter från webbaserade simuleringar växte med 47 procent
- BTS Storbritannien inklusive Australien växte med 78 procent

### NYCKELTAL

	2002	2001
Nettoomsättning, KSEK	172 230	196 887
Rörelseresultat, KSEK	8 463	12 644
Resultat före skatt, KSEK	10 096	11 151
Resultat efter skatt, KSEK	6 413	9 938
Rörelsemarginal, %	4,9	6,4
Vinstmarginal, %	3,7	5,0
Operativt kapital, KSEK	25 345	35 517
Avkastning på eget kapital, %	6	17
Avkastning på operativt kapital, %	28	44
Soliditet vid periodens slut, %	81	80
Kassaflöde från den löpande verksamheten	15 423	-1 150
Årets kassaflöde	10 743	44 242
Likvida medel vid årets slut	78 992	68 249
Antal medarbetare i medeltal	110	125
Antal medarbetare vid årets slut	102	119
Nettoomsättning per anställd, KSEK	1 566	1 575

## BTS I SAMMANDRAG

MSEK	Utfall				
	2002	2001	2000	1999*	1998*
Nettoomsättning	172,2	196,9	177,3	140,8	114,0
Rörelseresultat	8,5	12,6	12,3	9,7	5,1
Medelantal anställda	110	125	114	102	90

\*Proforma – Ovan visas utvecklingen under de fem senaste räkenskapsåren. Koncernens verksamhet omstrukturerades i februari 1999, varför 1998 och 1999 redovisas proforma.

### VERKSAMHET

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

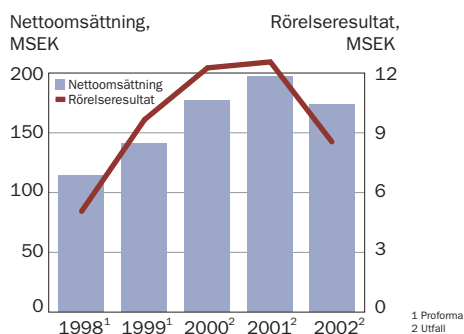
### KUNDER

BTS kunder är främst verksamma inom industri, telekom, IT, läkemedel/bioteknik och finans. BTS har även kunder inom andra branscher, bland annat detaljhandel, service och distribution.

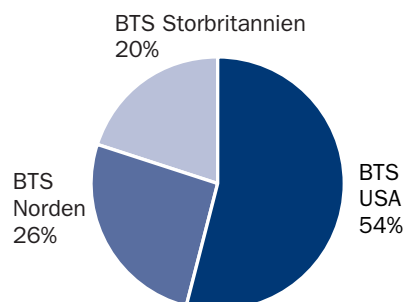
### Exempel på kunder

BTS USA	Agilent, Applied Materials, Aventis, Bell Canada, Bell South, Cisco, Federated Department Stores, General Motors, Hewlett Packard, Labatt, NCR, Oncor, Pitney Bowes, Raytheon, Texas Instruments, Weyerhaeuser
BTS Norden	AstraZeneca, Biovitrum, Cloetta Fazer, Delaval, Electrolux, Elekta, Ericsson, Metso, Nokia, Posten Norge, Sandvik, SAS, Skanska, UPM-Kymmene, Volvo
BTS Storbritannien	Akzo Nobel, AMP, Barclays Bank, British Gas Trading, Centrica, Goodman Fielder, Philips, Royal Mail

Nettoomsättning och rörelseresultat  
1998 till 2002



Nettoomsättning 2002  
fördelad per operativ enhet





## ÖVERGRIPANDE MÅL OCH STRATEGI

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

BTS strategier för att uppnå detta är:

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

## FINANSIELLA MÅL

BTS finansiella mål är:

- Att uppvisa en årlig organisk nettoomsättningstillväxt om minst 25 procent
- Att uppnå en långsiktigt uthållig rörelsemarginal före 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.

## VD INTERVJU



Henrik Ekelund  
Verkställande direktör

### Hur skulle du vilja sammanfatta 2002?

– Ett mycket tufft år på marknaden, då BTS nådde relativt sett goda resultat. Vi bibehöll resultatnivån före skatt, förbättrade kassaflödet väsentligt och stärkte vår position på marknaden.

– Vi har förbättrats på flera områden. Vi har haft ett av våra bästa år någonsin avseende nya kunder. Vi har genomfört ett antal viktiga förändringar för att förbättra produktiviteten och sänka kostnaderna.

– I BTS Norden har vi vänt från förlust till vinst. Inom webbaserade tjänster har vi vuxit kraftigt och nått lönsamhet.

### Hur har marknaden för företagsutbildningar utvecklats?

– Marknaden för företagsutbildning har under många år uppvisat en trendmässig tillväxt. Efterfrågan är till en del konjunkturkänslig. Vår uppfattning är att marknaden minskat både under 2001 och 2002.

– Vårt område affärssimuleringar röner alltmer intresse. Det har kommit in fler aktörer i branschen, både nystartade och traditionella konsult- och utbildningsföretag som erbjuder en liknande pedagogik som BTS.

## ”Vi bibehöll resultatnivån före skatt, förbättrade kassaflödet väsentligt och stärkte vår position på marknaden.”

– BTS har haft en tillväxt på cirka 50 procent inom våra webbaserade tjänster, som nu utgör cirka 13 procent av omsättningen. För tre år sedan var den siffran noll. Många företag genomförde mindre lyckade ”e-learning projekt” under 90-talet. Användningen har gått in i en mognare fas och kunderna, framförallt i USA, har börjat se detta som ett bra alternativ till mer traditionella utbildningar; inte minst när det handlar om att utbilda stora grupper av människor.

### Hur har ni lyckats behålla vinstnivån trots det tuffa marknadsläget?

– Jag tror att förklaringen är att vi både har varit defensiva och offensiva. Vi har sänkt kostnaderna och samtidigt ökat investeringarna.

## ”Vi har varit både defensiva och offensiva. Vi har sänkt kostnaderna och samtidigt ökat investeringarna.”

– Vår marknadsandel har ökat. Vi har utvecklat samarbetet med befintliga kunder, och vi har lyckats bra med nykunds-försäljningen. Under året har vi fått ett stort antal nya kunder som tillsammans har över 1 miljon anställda. Några av dem är General Motors, Royal Mail, Nokia, Akzo Nobel och ISS.

– Vi har nu en väsentligt större kundbas än tidigare, vilket minskat beroendet från de största kunderna. Vi har stärkt vår position i nya branscher.

– En av de viktigaste anledningarna är att våra medarbetare bibehållit en hög motivation genom de förändringar vi har vidtagit. Det ser vi både i det dagliga arbetet och i våra regelbundna medarbetarundersökningar.

### Hur har ni rent konkret gått tillväga?

– Vi har investerat i försäljning, produktutveckling och i att förbättra produktiviteten. Samtliga kostnader för dessa investeringar har vi tagit under året.

– Försäljning: Vi har byggt ut vår säljorganisation, utvecklat nya distributionskanaler och systematiserat försäljningsarbetet mot både befintliga kunder och prospekts.

– Produktutveckling: vi har arbetat med att möta de förändrade behoven på marknaden. Två nya ämnesområden som vi utvecklat under året är ”Managing for value” och ”Customer loyalty”.

– Produktivitet: vi har sänkt våra kostnader genom att förkorta ledtider i projekt, minska overhead- och omkostnader och antal anställda samt öka återanvändningen av simulering-program och dokumentation.

### Hur har ni lyckats på era respektive marknader?

– I Norden har vi vänt från ett rörelseresultat på –2 miljoner kronor till +3,5 miljoner kronor. Det beror bland annat på att vi slimmat och effektiviserat vår organisation samt fokuserat på mindre konjunkturkänsliga branscher, till exempel läkemedel och bioteknik, och diversifierat kundbasen.

– Även Storbritannien har utvecklats positivt, från 1,4 till 5,6 miljoner i rörelseresultat. I BTS Storbritannien ingår den

verksamhet som vi under året etablerat i Australien genom ett företagsförvärv. Omsättningen för det förvärvade bolaget har tredubblats under året bland annat med hjälp av BTS produktsortiment och kundbas.

– Däremot har vi inte lyckats lika bra på USA-marknaden, där vi uppvisar ett negativt rörelseresultat på 0,6 miljoner kronor. Det beror på flera faktorer; marknads negativa utveckling och

## ”Vi startar 2003 med lägre fasta kostnader än 2002 och en organisation som kan producera med högre produktivitet. Vår kundbas är större och vår försäljningsorganisation är starkare.”

vår exponering mot telekom och IT-sektorerna samt att flera av våra USA-kunder varit upptagna med strukturaffärer. Vi har genomfört förändringar i BTS USA för att stärka och rikta om försäljningsinsatserna och för att sänka kostnaderna, och har gott hopp om att återgå till en positiv resultatutveckling för BTS USA.

### Vad blir den stora utmaningen för 2003?

– Våra utmaningar är att uppnå högre intäkter, lägre kostnader och samtidigt fortsätta att investera i framtiden.

– Utgångsläget är positivt. Vi startar 2003 med lägre fasta kostnader än 2002 och en organisation som kan producera med högre produktivitet. Vår kundbas är större och vår försäljningsorganisation är starkare.

– BTS har en god finansiell ställning med en nettokassa på 79 MSEK, och genererar ett positivt kassaflöde. Vi söker selektivt efter mindre, väl kompletterande förvärv.

– Det är viktigt att vi fortsätter investera i produktutveckling. Företagens behov av effektiva program för kompetens- och organisationsutveckling kommer att öka i den alltmer hårda konkurrensmiljö som nu råder.

– Simuleringar är ett mycket effektivt sätt att utbilda som successivt kommer att ta stor del av utbildningsmarknaden. Detta skapar många möjligheter och BTS har en stark position att bygga från.



## MARKNADSÖVERSIKT

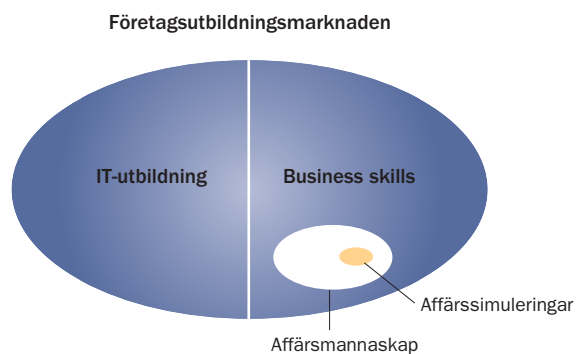
### MARKNADSPOSITION OCH KONKURRENSSITUATION

BTS är den ledande leverantören av simuleringar för utbildning i affärsmannaskap i USA och Norden. Kunderna finns huvudsakligen inom industri, distribution, IT, telekom, finans och läkemedel/bioteknik. 17 års verksamhet med kontinuerlig utveckling har givit denna ledande marknadsposition. Under 2001 och 2002 har BTS uppvisat bättre intäktsutveckling än konkurrenterna och stärkt sin marknadsposition.

BTS konkurrerar med ett antal mindre nischaktörer, vilka precis som BTS fokuserar på affärssimuleringar. Dessutom konkurrerar BTS om kundernas utbildningsbudgetar med andra aktörer vilka erbjuder lösningar som inte baseras på simuleringar, exempelvis universitet och högskolor samt stora utbildnings- och konsultföretag. Bland de viktigaste konkurrenterna inom datorbaserade affärssimuleringar finns SMG i USA, Megalearning i Belgien och StartX i Frankrike.

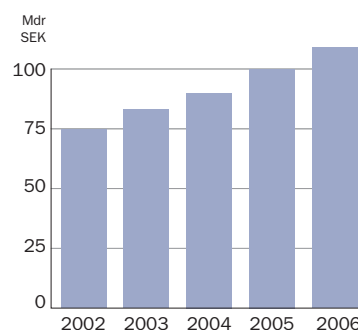
Intresset för affärssimuleringar har även ökat från större traditionella konsult- och utbildningsaktörer, till exempel Accenture. Inom så kallad e-learning finns idag ett stort antal bolag som erbjuder ett brett spektrum av utbildningar via Internet.

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



I en rapport från november 2002<sup>1</sup> förutspår IDC bland annat en genomsnittlig årlig tillväxt på 10 procent för utbildning inom business skills i Europa under de kommande fyra åren. Efter en svag marknadsutveckling 2002 förutser IDC en återgång till normal tillväxt från och med 2003. Under 2002 bedöms den europeiska marknaden uppgå till drygt 75 miljarder kronor<sup>2</sup>, den amerikanska marknaden är något större.

Bedömd omsättning på den externt upphandlade europeiska marknaden för Business Skills<sup>1</sup>



### BTS SYN PÅ MARKNADSUTVECKLINGEN

Enligt vår bedömning har marknaden visat negativ tillväxt under både 2001 och 2002. Den allmänna osäkerheten om riktningen för den ekonomiska konjunkturen verkar återhållande på företagets investeringsvilja vilket innebär fördröjningar i beslutsprocessen avseende större utbildningsinsatser. Det långsiktigt ökade behovet hos företagen att investera i utbildning kvarstår dock. Intresset hos företagen för att använda affärssimuleringar växer.

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

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



## MARKNADENS DRIVKRAFTER

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

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

- *Interaktivitet ger bevisat bättre inläring*

Affärssimuleringar bygger på interaktivitet, vilket är en viktig faktor för att en utbildning ska ge bra resultat. Interaktiva utbildningsformer är betydligt mer effektiva än traditionella former för utbildning.

- *Ökad efterfrågan på företagsanpassade utbildningar*

Efterfrågan på företagsanpassade utbildningar ökar kontinuerligt på bekostnad av standardiserade utbildningar. Anpassning ökar möjligheten att koppla utbildning till utveckling och förbättring av ett företags verksamhet.

- *Ökade krav på mätbara affärsresultat kopplade till företagets utveckling*

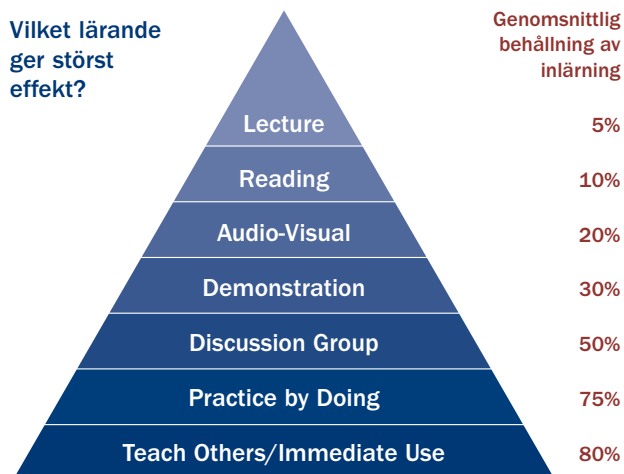
Efterfrågan förändras från traditionell utbildning, där deltagarens läroresultat står i centrum, till utbildningar med direkt koppling till förbättrings- och förändringsinitiativ i företagen. Mätbara affärsresultat efterfrågas alltmer.

- *Ökad efterfrågan på utbildning för samtliga medarbetare*

Företag har i ökande utsträckning börjat efterfråga utbildningslösningar i affärsmannaskap som omfattar bredare grupper av medarbetare. Exempel på sådan utbildning är förankring av ett företags mål och strategi, nya produktionsystem samt produktivets- och kvalitetsförbättringar.

- *Ökad efterfrågan på webbaserade utbildningar*

Webbaserade utbildningar efterfrågas i ökande omfattning. Vid utbildningsinsatser som riktar sig till bredare grupper av medarbetare i kundens organisation, kan intranät utnyttjas för att på ett kostnadseffektivt sätt nå ut till medarbetare på olika platser. Webbaserade utbildningsmoment kan också utgöra ett komplement till klassrumsundervisningen vid utbildning av chefer och nyckelpersoner i synnerhet vid förberedelser och uppföljning.



The Learning Pyramid, hämtad från Corporate Universities av Jeanne Meister

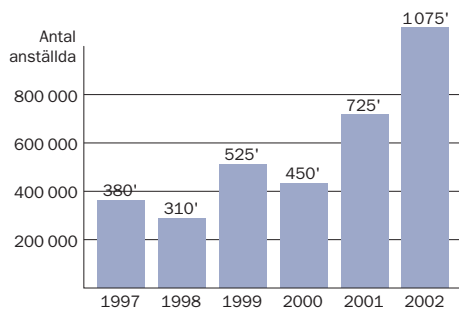
## KUNDER

BTS kunder är främst verksamma inom industri, telekom, IT, läkemedel/bioteknik och finans, men även kunder inom andra branscher, till exempel detaljhandel och distribution, transport och energi. BTS kundbas innefattar stora och internationella företag som tillhör de ledande inom sin bransch. BTS kundrelationer är vanligtvis långvariga överstigande 5 år.

### Exempel på kunder inom olika branscher

Industri	Akzo Nobel, Centrica, Electrolux, General Motors, NCR, Pitney Bowes, Philips, Sandvik
Telekom	Bell Canada, Bell South, Cingular, Ericsson, SBC, Nokia
IT	Applied Materials, Cisco, Hewlett Packard, Sun Microsystems, Texas Instruments
Bank/försäkring	AMP, Barclays Bank, Liberty Mutual, Länsförsäkringar, Skandia, If
Läkemedel/bioteknik	AstraZeneca, Aventis, Biovitrum, Elekta, Genentech
Övriga	Carlsberg, Posten, Royal Mail, SAS, Weyerhaeuser

Antal anställda hos nya kunder



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

## PRESS RELEASES 2002

### GENERAL MOTORS NY KUND HOS BTS

GENERAL MOTORS VÄRLDENS STÖRSTA FORDONSTILLVERKANDE FÖRETAG, HAR GIVIT BTS I UPPDRAG ATT UTVECKLA OCH GENOMFÖRA ETT CHEFSPROGRAM FÖR 100 AV DERAS HÖGSTA CHEFER.

### AKZO NOBEL COATING NY KUND HOS BTS

AKZO NOBEL COATINGS, VÄRLDENS LEDANDE FÖRETAG INOM SKYDDSBELÄGGNING HAR GETT KONSULT- OCH UTBILDNINGSFÖRETAGET BTS ETT UPPDRAG Vårt uppdrag till 4 miljoner kronor. Uppdraget, som innefattar en skräddarsydd web-

### BTS FÅR POSTEN NORGE SOM NY KUND

POSTEN NORGE HAR VALT KONSULT- OCH UTBILDNINGSFÖRETAGET BTS GROUP AB ATT UTVECKLA OCH GENOMFÖRA ETT CHEFSPROGRAM FÖR 100 AV DERAS HÖGSTA CHEFER.

### BTS LEVERERAR UTBILDNINGSPROGRAM ÅT HONEYWELL

BTS MEDDELAR IDAG ATT HONEYWELL, ETT LEDANDE FÖRETAG INOM TEKNOLOGI OCH TILLVERKNING MED 108 000 ANSTÄLLDA, HAR BESTÄLLT TVÅ UTBILDNINGSPROGRAM. DET FÖRSTA PROGRAMMET VÄR ETT SKRÄDDARSYDD AFFÄRSSIMULERING

### BTS FÅR CLOETTA FAZER SOM NY KUND

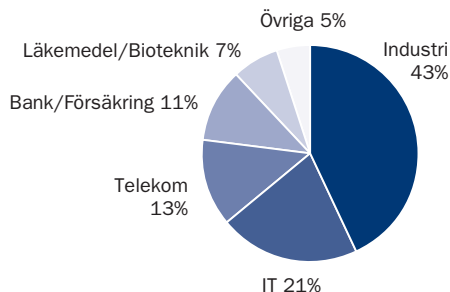
CLOETTA FAZER HAR VALT UTBILDNING- OCH KONSULTFÖRETAGET BTS GROUP AB ATT UTVECKLA OCH GENOMFÖRA ETT PROGRAM FÖR DRYGT 200 AV DERAS CHEFER OCH MEDARBETARE. UPPDRAGET GENOMFÖRS UNDER 2002 OCH 2003. UPPDRAGET INNEFATTAR EN SKRÄDDARSYDD AFFÄRSSIMULERING OCH SYFTAR TILL ATT

## ”VI HAR HAFT ETT AV VÅRA BÄSTA ÅR NÅGONSIN AVSEENDE NYA KUNDER.”

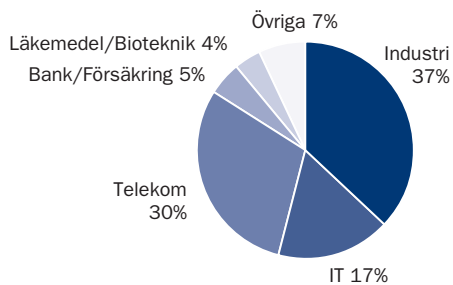
BTS har under 2002 fått ett stort antal nya kunder och tagit ökade marknadsandelar. Under 2002 fakturerade BTS 111 kunder varav mer än 17 var nya för året. De mest betydande branschsegmenten, industri, IT och telekom, svarade för 43, 21 respektive 13 procent av koncernens nettoomsättning. De femton största kunderna svarade för cirka 50 procent av koncernens nettoomsättning 2002. Ingen enskild kund svarade för mer än 9 procent av nettoomsättningen.

Nettoomsättning fördelad per bransch

2002



2001



### NCR NY KUND HOS BTS

NCR, LEDANDE LEVERANTÖR AV HÅRD- OCH MJUKVARA FÖR KASSAAPPARATER OCH BANKOMATER, HAR GETT

### SWISSCOM NY KUND HOS BTS

SWISSCOM MOBILE, EN AV SCHWEIZ LEDANDE MOBILOPERATÖRER HAR

### ONCOR NY KUND HOS BTS

ONCOR, DOTTERBOLAG TILL TEXAS UTILITIES (TXU) SOM ÄR EN AV VÄRLDENS LEDANDE ENERGIBOLAG, HAR GETT

### CENTRICA GER NYTT UPPDRAG TILL BTS

CENTRICA, STORBRITANNIENS LEDANDE BOLAG INOM ENERGI OCH TJÄNSTER TILL HUSHÅLL, HAR GETT

### ROYAL MAIL NY KUND HOS BTS UPPDRAGET VART CIRKA 4 MSEK

ROYAL MAIL, STORBRITANNIENS POSTKONCERN, HAR ANLITAT BTS ATT UTVECKLA

### BTS FÅR UPPDRAG AV CISCO

DET AMERIKANSKA IT FÖRETAGET CISCO HAR GETT

### FEDERATED DEPARTMENT STORES NY KUND HOS BTS

BTS HAR AV FEDERATED DEPARTMENT STORES FÅTT UPPDRAG ATT UTVECKLA ETT SKRADDRETT LEDARSKAPS-PROGRAM

### AKZO NOBEL CAR REFINISHES NY KUND HOS BTS

AKZO NOBEL CAR REFINISHES, SOM ÄR LEVERANTÖR AV FÄRG OCH TJÄNSTER FÖR BILVERKSTÄDER OCH FORDON, HAR GETT BTS ETT UTBILDNINGS- OCH UTVECKLINGS UPPDRAG VART UPP TILL 2 MSEK. AKZO NOBEL CAR REFINISHES INTAKTER UNDER 2001 VAR CIRKA 7 MILJARDER KRONOR

AV HENRIK EKELUND

# ATT GENOMFÖRA OCH NÅ RESULTAT

**Varför lyckas vissa ledare och företag genomföra förändringar och nå sina mål? Varför misslyckas andra ledare och företag; ofta trots väl utformade planer? Detta är en av de mest grundläggande frågorna i arbetet att leda ett företag. Att klargöra och tillämpa svaret är mer relevant än någonsin.**

**ETT FÖRETAGS FRAMGÅNG** kräver att kostnader och produktivitet är i världsklass och att man kan möta kundernas nya behov med rätt lösning till rätt pris i rätt tid. Förändringskraven blir fler och tiden kortare.

Alltför många initiativ till förändringar når inte sina mål; nya IT-system som inte ger resultat, produktutveckling som försenas, kostnadsprogram som inte når sina mål; exemplen är många.

Det har skrivits hyllmeter om "change management" – ofta teoretiskt och komplicerat. Bra lösningar är inte komplicerade.

Målet är att förändra människors beteende på ett sätt som producerar lönsamma resultat. Till att börja med gäller det att klargöra vilka resultat vi är ute efter – och att vinna våra medarbetares engagemang varför dessa resultat är viktiga; därefter ha en dialog om hur vi når resultaten och belöna människor för att producera resultat. I de fall vi inte når fram: stöd och coacha, och var beredd att flytta på dem som inte når hela vägen fram. Det handlar om att skapa en kultur som genomför och når resultat.

I grunden syftar varje förändringsinitiativ till att människor ska agera på ett nytt sätt som leder till högre intäkter och/eller lägre kostnader.

Det handlar om affärsresultat och människor; att de ska förändra vad de gör och hur de gör. Vad är det som driver människor att ändra beteende?

I många förändringsprojekt finns en tro på att bra system och processer räcker. När dessa är färdiga och testade så ska de "implementeras" och som del av detta ska

man "utbilda användarna". Detta mekaniska synsätt med kommunikation uppifrån och ner på avsändarens villkor ligger bakom många misslyckade projekt.

Istället för att teskedsmata människor med färdiga lösningar och presentera argument handlar det om att låta människor upptäcka fördelar och nya vägar som förklarar, motiverar och inspirerar till förändring – varför! – vad! – hur!

BTS uppgift är att stödja företag i att lyckas med genomförandet av förändringar och resultatförbättringar. Vi är specialiserade, jag vill säga världsledande, på simuleringar – ett verktyg som kan användas mycket effektivt<sup>1</sup> för detta ändamål på två områden:

## 1. Klargöra mål, resultat, fokus.

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

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

I en simulering drar användaren slutsatser och lärdomar baserad på egen aktivitet och feedback. Deltagaren kan i koncentrerad form gå igenom den ursprungliga tankeprocess som förklarar varför! vad! hur! Komplexa samband förenklas. Budskap i ord blir konkreta. Simuleringen visar helheten, konkreta beslutssituationer och vad som behöver förändras.



**På de följande sidorna beskriver några av våra kunder hur de har nått framgång och resultat, bland annat genom att använda simuleringar som verktyg.**

- **Biovitrum** samlade alla medarbetare i sitt helt nybildade företag kring affärsidé, mål och strategier
- **Carlsberg Sverige** införde ett nytt IT-system och effektiviserade hela distributionskedjan
- **Bell South** ökade produktiviteten hos säljledare och säljare
- **Barclays Bank** började använda affärsfilosofin – Managing for Value
- **Weyerhaeuser** samlade alla ledare kring en ny strategi
- **Texas Instruments** förkortade tiderna för produktutveckling.

**"Det handlar om affärsresultat och människor; att de ska förändra vad de gör och hur de gör. Vad är det som driver människor att ändra beteende?"**

1. "A deep body of theoretical literature asserts the power of simulations to change behaviour by giving managers the opportunity to experiment, test their assumptions, and learn from their mistakes in a risk-free environment". McKinsey Quarterly, 2001, "Can companies take a shortcut to strategic change".

## **Biovitrum samlade alla medarbetare i sitt nya företag kring affärsidé, mål och strategier.**

Biovitrum blev ett helt nytt företag när det avknoppades från Pharmacia 2001. Affärsidé, mål och strategier utvecklades. Utmaningen var att vinna alla medarbetare för den gemensamma inriktningen.

BTS har tillsammans med Biovitrum tagit fram en simulering för att illustrera Biovitrums affärsstrategi. Syftet var att förbättra förståelsen för de utmaningar som Biovitrum har med sin affärsidé och mål, samt vilken roll varje medarbetare har för att infria dessa utmaningar. En bredare helhetsförståelse för strategi och affärsmannaskap har varit en viktig del i detta arbete. Man ville också förbättra förståelsen för affärsprocessen hos alla medarbetare inom Biovitrum. 500 personer inom företaget har gått igenom BTS program under 2002.

”Biovitrum är ett nytt bolag med en ny affärsstrategi. Tack vare ett fantastiskt samarbete med BTS lyckades vi förklara och sälja in densamma på ett sätt som klart överträffade våra förväntningar.”

**Mats Pettersson, VD, Biovitrum AB**

Biovitrum, tidigare en del av Pharmacia, är ett av Europas största bioteknikföretag med cirka 500 anställda. Över 400 av dem är forskare. Verksamheten är inriktad på forskning och utveckling av småmolekylära läkemedel och rekombinanta proteiner, samt tillverkning av rekombinanta proteinläkemedel.

## **Carlsberg Sverige införde ett nytt IT-system och effektiviserade hela distributionskedjan**

Efter fusionen mellan Carlsberg och Pripps Ringnes år 2000 bildades Carlsberg Sverige. Företaget stod inför ett antal utmaningar, bland annat leveransproblem och höga logistikkostnader. Ett nytt IT-system för ”supply chain” installerades, men det gav inte önskat resultat. Tillsammans med BTS skapade man ett program med syfte att utbilda medarbetarna i att leverera i rätt tid till alla kunder och samtidigt sänka kostnaderna.

Deltagarna kunde simulera hur olika händelser påverkade kvalitet och kostnader i affärsflödet – flödet från order till leverans. Detta varvades med utbildningspass i affärsekonomiska samband och affärsflödet. Först lät man företagsledningen och ett åttiotal chefer genomgå programmet. För att få ordentligt genomslag i organisationen gick man vidare med dem som faktiskt arbetade i flödet. Inför denna satsning utbildades 15 interna handledare som under några intensiva månader utbildade ett stort antal medarbetare inom företaget.

”Resultatet vi ser är framförallt inom kommunikation och dialog. Vi har ett enormt flöde ut från våra fyra lager på ungefär 200 000 kollin om dagen. När man då fattar beslut måste man göra detta i enlighet med företags-ekonomiska principer och det har vi lyckats få till. Vad man till exempel kan konstatera är att logistikkostnaderna under sommaren har sjunkit med 18 MSEK eller 8 procent jämfört med motsvarande period år 2001!”

**Anders Torell, Logistikdirektör, Carlsberg Sverige AB**

Carlsberg Sverige ingår i en av världens största bryggerier och omsätter cirka 3,6 miljarder kronor och har cirka 2 250 medarbetare.



## Bell South ökade produktiviteten hos säljarna och säljledarna.

Ett viktigt mål för Bell South är att öka produktiviteten i försäljningsorganisationen. En investering i ett IT-system (sk CRM) erbjöd värdefulla verktyg men gav begränsade resultat.

Bell South utmanade BTS att stärka affärskapaciteten hos säljorganisationen för att:

- Klara årsmålen och positionera företaget strategiskt för kommande år
- Utveckla effektiva säljstrategier som innefattar en lösningsförsäljning som bygger på kundens behov
- Bygga en framgångsrik säljkår genom coaching, utveckling och effektiva säljverktyg .

Den initiala målgruppen var 250 säljchefer i organisationen. Direkt efter genomförandena beslöt säljcheferna att alla säljare skulle genomgå ett liknande program.

Några prioriterade områden för att förbättra säljproduktiviteten var:

- Öka antalet identifierade säljmöjligheter
- Öka säljarnas förmåga att kvalificera säljmöjligheter
- Fokusera på kundnöjdhet – bibehålla grundintäkter
- Prioritera tiden rätt
- Använda säljverktyg CRM för ökad effektivitet
- Leda säljarna på ett effektivt sätt.

”Den interna uppföljningen av säljresultaten fyra månader efter programmet:

- 11 % ökning av produktiviteten hos säljkåren under de första 4 månaderna
- 58% tillväxt i säljtuben
- 32% tillväxt hos de säljare som överträffat sina mål
- 5% ökning i kundtid.”

**Martha Good, Director of Learning, Bell South**

Bell South är ett av USA's största telekomföretag med över 75 000 anställda.

## Barclays Bank började använda affärsfilosofin – Managing for Value

När Matt Barrett tog posten som VD för Barclays Bank år 2000, tog han på sig att fördubbla Barclays värde vart fjärde år. För att uppnå det tuffa målet fattade han också beslutet att implementera Managing for Value som företagets affärsfilosofi.

För att genomföra detta krävdes en stor förändring av sättet man gjorde affärer på och sättet på vilket man allokerade kapital, såväl finansiellt som humankapital.

Under 2001 anlätades BTS för att utveckla och leverera ett program med syfte att stödja dessa förändringar och att förankra Managing for Value i organisationen.

Efter intervjuer med Barclays ledningsgrupp skraddarsydde BTS en lösning. Denna inkluderade en simulering som reflekterade bankverksamhet både för kontorsrörelsen och företagssidan. BTS och bankens specialister ledde diskussioner och en tillämpningsworkshop.

Den första målgruppen var bankens 550 högsta chefer. Programmet pågick under tre dagar. Samtliga chefer deltog under loppet av 12 veckor.

Resultatet blev en stark samsyn inom hela företaget på Managing for Value och ökad kunskap om hur man utvecklar och genomför strategier inom ramen för Managing for Value, samt åtgärder för att överföra lärdomarna till praktisk handling i det dagliga arbetet.

”Utbildningsprogrammet var mycket stimulerande och gav verkligen värde i vår verksamhet. Jag kan inte minnas att jag någonsin har investerat tre dagar av min tid på mer relevant utbildning.”

**Managing Director, Agricultural Banking**

”Det är inte möjligt att visa på kvantitativa bevis, men de kvalitativa bevisen är klara – detta är en av de mest kraftfulla vägarna för att hjälpa en organisation att införa Managing for Value.”

**Peter Herbert, Group Strategy and Planning Director, Barclays Bank**

Barclays Bank har 75 000 medarbetare i 60 länder och är en av Europas största banker.

# ATT GENOMFÖRA OCH NÅ RESULTAT

## Weyerhaeuser samlade alla ledare kring en ny strategi – The Roadmap for Success.

När Steve Rogel tillträdde som ny VD för drygt tre år sedan utvecklades Weyerhaeuser's karta för framtida utveckling – The Roadmap for Success. I denna definieras vision, företagets affärsmål, åtta huvudstrategier samt elva kritiska affärsprocesser. Ett omfattande arbete krävdes för att utveckla The Roadmap och nästa utmaning var att vinna alla medarbetare – de skulle förstå, "köpa" och entusiastiskt tillämpa The Roadmap och nå resultat.

BTS designade och implementerade två skraddarsydda simuleringar – en databaserad simulering för Weyerhaeusers 500 toppchefer och en manuell lösning för mellancheferna och arbetsledarna.

"Resultatet av dessa högkvalitativa lösningar var omedelbart och lysande. Förståelse, känsla av ägande och viljan att kämpa för strategierna har förbättrats dramatiskt efter att cheferna har deltagit i dessa högst medryckande och engagerande simuleringar. Simuleringarna speglar vardagen, svårigheterna och 'key leverage points' i vår bransch på ett mycket bra sätt."

"Simuleringar är ett utmärkt sätt för vuxna att lära sig komplexa affärsstrategier på. Deltagarna får möjligheten att direkt se vilken inverkan deras simulerade beslut har på våra nyckeltal, som t.ex. return on net assets and safety. BTS är på långa vägar branschens bästa leverantör av skraddarsydda affärs-simuleringar."

**Horace Parker, Utbildningschef,  
Weyerhaeuser Company**

Weyerhaeuser är ett av världens största skogsproduktionsbolag. De har 58 000 anställda i 18 länder och hade under 2002 en årlig omsättning på 18.5 miljarder dollar.

## Texas Instruments förkortade tiden för sin produktutveckling

Att en ny produkt kommer till marknaden i rätt tid, är avgörande för Texas Instruments framgång. En försening på några månader eller en produkt med fel prestanda kan innebära en förlorad marknadsposition, som är svår att ta igen.

Texas Instruments uppdrag till BTS var att utveckla ett intensivt tvådagarsprogram för att utbilda 2 000 FoU ingenjörer i trade-offs vid produktutvecklingsbeslut, till exempel tid visavi kostnad, tid visavi egenskaper och tid visavi marknadsandel. En skraddarsydd simulering illustrerade Texas Instruments utvecklingsprocess för halvledare. Målet var att ingenjörerna skulle upptäcka hur deras produktutvecklingsbeslut påverkar Texas Instruments marknadsandelar, lönsamhet och tillväxt.

Resultatet är efter sex månader:

- 85 procent svarade ja på frågan "Hjälpte programmet dig att göra ett bättre jobb?"
- 87 procent svarade ja på frågan "Anser du att du tar bättre beslut gällande tekniska frågor som grundar sig på den finansiella kunskap du inhämtat från programmet?"

"För att sammanfatta den inverkan BTS har haft på Texas Instruments – de har gjort oss till ett bättre företag."

**Jeff McCreary, Executive President World Wide Sales,  
Texas Instruments**

Texas Instruments är ett av världens största företag och världslidande inom halvledare och halvledarkomponenter med 45 000 medarbetare. År 2000 omsatte Texas Instruments över 110 miljarder kronor.



# BTS I USA, NORDEN OCH STORBRIANNIEN

## OPERATIVA ENHETER

### Nettoomsättning per operativ enhet

MSEK	2002	2001
BTS USA	92,6	127,5
BTS Norden	45,1	50,0
BTS Storbritannien	34,5	19,4
<b>Totalt</b>	<b>172,2</b>	<b>196,9</b>

### Rörelseresultat per operativ enhet

(Koncerngemensamma kostnader fördelade)

MSEK	2002	2001
BTS USA	-0,6	13,2
BTS Norden	3,5	-2,0
BTS Storbritannien	5,6	1,4
<b>Totalt</b>	<b>8,5</b>	<b>12,6</b>

## USA

**”Vi fokuserar främst på bolag med mer än 10.000 anställda, vilket gör att uppdragen blir stora och kan vara i årtal.”**

## Norden

**”Jag ser en stark efterfrågan på utbildningslösningar som fokuserar på konkreta resultatförbättringar.”**

## Storbritannien

**”Vi gjorde ett bra resultat 2002. Vi expanderade med nästan 80% och förbättrade vår vinstmarginal till 15%.”**



## JONAS ÅKERMAN VD BTS USA

### Är du nöjd med BTS utveckling på din marknad?

– Förra året var oerhört tufft. Kunderna ville göra mycket, men lågkonjunkturen tvingade dem att avvakta. Självfallet kan jag inte vara nöjd när vi backar i storlek och visar negativt resultat. Men om man jämför vår utveckling med våra konkurrenter här i USA så hävdar vi oss mycket bra.

– Den långsiktiga utvecklingen har dock varit positiv. BTS har tagit en ledande position i marknaden och har idag ett mycket bra rykte när det gäller utbildning av chefer.

### Vilka är de största händelserna under året?

– Sedan terrorattacken den 11:e september 2001 har lågkonjunkturen accelererat. Detta medför att de flesta företag enbart satsar på riktigt kritisk utbildning som krävs för att hålla verksamheten igång.

– Det har varit lättare att träffa företag, för att de har mindre att göra, men de kan sällan ta beslut och besluten måste upp på mycket högre nivå för att godkännas. Kort sagt är beslutsprocesserna väldigt långa.

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

– Eftersom kundernas kostnadsmedvetenhet är mycket hög, så har våra tjänster inom e-learning växt, då de är väldigt kostnadseffektiva för kunden.

– För ett par år sedan såg vi nedgången bland telekom- och hi-techföretag komma. Därför har vi fokuserat på branscher som inte är så konjunktur känsliga, exempelvis försäkring och läkemedel. Men det har tagit tid att bygga upp nätverk i dessa branscher.

– Retail och bilindustrin har vuxit mer än förväntat. Framförallt beroende på det låga ränteläget och sänkta skatter, som drivit konsumtionen.

### Vad skiljer din marknad från BTS andra marknader?

– Den amerikanska marknaden är väldigt stor och homogen. Företagskultur, språk och dylikt är nästan identiska var man än befinner sig i USA. Det gör att den potentiella marknaden är enorm och lätt att ge sig på. Företagen är mycket stora.

– Vi fokuserar främst på bolag med mer än 10.000 anställda, vilket gör att uppdragen blir stora och kan vara i årtal.

– Amerikanska bolag är dessutom mycket mer hierarkiska och centralstyrda. Det är både en för- och nackdel. Oftast innebär det färre kontaktpunkter, vilket underlättar samarbetet. Samtidigt blir det svårare att vara direkt lönsamhetspåverkande i alla delar av bolaget.

### Vilka är de största utmaningarna under 2003?

– Jag tror dessvärre att vi får ett fortsatt år av lågkonjunktur, som kan fördjupas genom Irakkrisen. Största utmaningen blir därför att anpassa organisationen efter hur marknaden och efterfrågan ser ut.

– Vi fick många nya stora kunder i slutet av 2002, och jag räknar med att dessa ger stora uppdrag under det här året.

## PIA ANDERBERG VD BTS NORDEN



### Är du nöjd med BTS utveckling på din marknad?

– Både ja och nej. Vi har arbetat hårt med att sänka våra kostnader och samtidigt satsat offensivt på försäljning. Vi har fått in ett stort antal nya kunder under året, och flera av dem har stor potential. BTS Nordic har idag en bättre balans mellan kostnader och intäkter. Men självfallet går det alltid att göra mer. Man får aldrig slå sig till ro.

– Vi har vuxit inom flera branscher, framförallt inom läkemedelssektorn. Vi har inlett ett starkt samarbete med Unicredito i Italien, Swisscom i Schweiz och Posten i Norge. Dessa samarbeten ser jag som ett starkt genombrott. BTS Finland, med nya kunder som Nokia, Cloetta Fazer och Metso har också haft en stark utveckling under året.

### Vilka är de största händelserna under året?

– Uppdragen för Astra, Sandvik och Elekta är stora klassiska BTS-projekt med hög kvalitet och gott resultat. Vi har också genomfört ett framgångsrikt projekt för Delaval, med fokus på implementering av en ny process. Detta är delvis en ny tjänst som vi utvecklat under året.

– Ett annat exempel på en viktig händelse är vårt uppdrag för Posten Norge. Tillsammans med Dynamo, vår partner i Norge, har vi utvecklat ett nytt koncept där vi förenar vikten av ett gott ledarskap och ett starkt lönsamhetsfokus. Utvärderingen av detta projekt ger mycket höga betyg. Generellt sett jobbar vi allt djupare och mer integrerat med våra kunder i projektet. De vill se konkreta resultat, inte bara en utbildningsinsats.

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

– Jag ser en stark efterfrågan på utbildningslösningar som fokuserar på konkreta resultatförbättringar. Vi har också fått större uppdrag som omfattar flera steg för samma målgrupp, exempelvis Elekta och Vasakronan. Det är kul att allt fler kunder ger oss ett allt större förtroende.

– Vi har vuxit inom flera olika branscher, men framför allt inom läkemedelssektorn, som inte är lika konjunkturkänslig som till exempel IT-sektorn.

### Vad skiljer din marknad från BTS andra marknader?

– Marknaden är mindre i alla avseenden. Färre företag med färre antal anställda. Därför blir nätverkanter mycket viktigt. Lågkonjunkturen har slagit hårt och jag tror att den kommer att fortsätta under hela det här året.

### Vilka är de största utmaningarna under 2003?

– Vi måste göra allt vi kan för att hantera lågkonjunkturen och det tuffa marknadsklimatet. Det innebär en fortsatt god kostnadskontroll och en hård satsning på både merförsäljning och rekrytering av nya kunder. En bransch där vi kan bli bättre och starkare är den finansiella sektorn.

– Vi ska fortsätta att stärka vår position i Finland och vi ska utveckla samarbetet med Dynamo, vår partner i Norge. Överlag ska vi försöka att utveckla både nya och befintliga partnerskap.

– Ett annat mål är att återfå Ericsson som en stor kund. Samarbetet med dem har under året varit mindre omfattande än någon gång sedan starten 1992. Här finns det potential, eftersom vi har blivit Preferred Partner till dem.

## JOHAN STRÖMSÄTER, VD BTS STORBRIANNIEN



### Är du nöjd med BTS utveckling på din marknad?

– Vi gjorde ett bra resultat 2002, så självklart är jag nöjd. Vi expanderade med nästan 80 procent och förbättrade vår vinstmarginal till 15 procent.

– Vi har också skapat en stark plattform för framtida tillväxt genom vår nya kund Royal Mail samt vår etablering i Australien. Vi har också goda förutsättningar för att växa genom våra stora befintliga kunder.

### Vilka är de största händelserna under året?

– Flera viktiga händelser ägde rum under förra året. Vår etablering i Australien var mycket värdefull för oss. Under sitt första år bidrog det nya bolaget där avsevärt till intäktsökningen och vinsten.

– En annan viktig prestation var kontraktet med Royal Mail som vi tog hem i konkurrens med 60 andra konsultbolag. Det kommer att bidra till goda tillväxtpotentialer framöver. Jag skulle också vilja nämna det mycket framgångsrika projektet för Barclays Bank 500 toppchefer. De hävdar att det är deras mest framgångsrika ledarutvecklingsprogram någonsin.

– Slutligen, har vi också utvecklat två e-learningprojekt tillsammans med Akzo Nobel som båda har blivit väl mottagna och banar väg för framtida e-learningprojekt inom denna bransch.

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

– En av anledningarna till vår framgång är vårt fokus på branscher som är lite mindre konjunkturkänsliga, till exempel allmännyttiga företag samt handels- och finanssektorn.

– Vi har dessutom inriktat oss på projekt som varit strategiskt viktiga för kundens affärsutveckling. Detta har medfört stora projekt med ett stort antal seminarier som gett en mycket positiv effekt på vårt resultat.

### Vad skiljer din marknad från BTS andra marknader?

– Att Englands företagsklimat är annorlunda, än i till exempel USA och Sverige, syns tydligt i vår kundbas. Det finns en mycket stark servicesektor och färre stora företag inom teknologi och tillverkning.

– Ytterligare en skillnad är viljan att investera i humankapitalet. Historiskt sett är engelska företag mindre benägna än amerikanska och europeiska företag att investera i de anställda. Detta håller dock på att förändras, vilket är glädjande för oss.

### Vilka är de största utmaningarna under 2003?

– Även om vi är nöjda med 2002, så har vi flera utmaningar framför oss. Vi ska satsa hårt på försäljning och attrahera nya kunder genom att bygga effektiva nätverk och partnerskap. Jag ser även en god potential för att öka våra licensintäkter, som för tillfället är låga.

– Men grunden för vår framgång ligger i våra medarbetare. Det är alltid mycket viktigt att attrahera, utveckla och behålla duktiga medarbetare.

## VERKSAMHET OCH AFFÄRSMODELL

### VERKSAMHET

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

Den kompetens och erfarenhet inom affärsmannaskap som BTS byggt upp under bolagets drygt 17 verksamhetsår har kontinuerligt inarbetats i system och processer. Nya affärssimuleringar och utbildningslösningar har utvecklats i takt med förändringar i kundernas verksamhet.

Affärssimuleringarna genomförs huvudsakligen i seminarier om 20 till 30 personer, där deltagarna i interaktiv tävlingsform utvecklar sin förståelse för vilka beslut och händelser som inverkar på det egna företagets tillväxtförutsättningar och lönsamhet. Genom att på detta sätt utveckla deltagarnas förmåga att fatta affärsmässiga beslut, stödjer BTS förändringsprocesser och resultatförbättrande åtgärder hos sina kunder. BTS erbjuder även lösningar i form av webbaserade eller manuella affärssimuleringar, ofta riktade till en bredare grupp medarbetare hos kunderna.

BTS hade per 31 december 2002 levererat utbildningslösningar på tolv språk till kunder i drygt 50 länder. Sammanlagt har mer än 200 000 personer på över 300 företag genomgått BTS utbildningsprogram.

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

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

### AFFÄRSMODELL

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

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

Vid expansion till nya marknader fokuserar BTS primärt på ett fåtal enskilda stora och branschledande företag. Först när tillräcklig affärsvolym uppnåtts etableras ett lokalt dotterbolag.

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

Eftersom BTS fokuserar på stora och branschledande företag har bolaget över tiden byggt upp en mycket stark referensgrupp av kunder, vilket underlättar nyförsäljning.

BTS erbjudande baseras på kunskap om kundernas respektive bransch och specifika verksamhet. I kombination med att BTS i regel äger rättigheterna till affärssimuleringarna möjliggör detta en repeterbarhet i genomförandet vilken ökar i takt med att kundbasen blir bredare och nya utbildningslösningar utvecklas. BTS fokus på ett antal utvalda branscher leder också till en kontinuerligt ökad återanvändning av branschgemensamma modeller och till att BTS skapar en stark konkurrensposition inom dessa branscher.

## ÖVERGRIPANDE MÅL OCH STRATEGI

BTS övergripande mål är att vara den ledande leverantören av affärssimuleringar på de marknader där bolaget är verksamt. För att uppnå detta mål arbetar BTS enligt en strategi som består av följande delar:

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

Genom att koncentrera bolagets resurser inom utbildning, affärsmannaskap och därtill relaterade ämnen bedömer BTS att bolaget lättare kan upprätthålla och förstärka sin marknadsposition.

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

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

### ■ *Utbildningslösningar baserade på affärssimuleringar*

Samtliga utbildningslösningar som BTS utvecklar ska baseras på affärssimuleringar, vilket innebär en effektiv pedagogik och hög kvalitet i levererade lösningar.

Genom affärssimuleringar i olika media – IT- och web-baserade, samt manuella – ska BTS erbjuda kunderna lösningar som når chefer och medarbetare på det mest effektiva sättet för varje målgrupp.

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



- *Fokus på stora och ledande kunder inom utvalda branscher*  
BTS ska fokusera på kunder inom vissa utvalda branscher, primärt tillverkande industri, distribution, IT, telekom, läkemedel/bioteknik och bank/försäkring. Genom att tillhandahålla branschanpassade utbildningslösningar ökar BTS sin kunskap om respektive bransch, vilket innebär att bolagets konkurrensförmåga stärks.

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

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

- *Kontinuerlig fördjupning av produkt- och tjänsteutbudet*  
BTS affärssimuleringar ska baseras på programmeringsmiljöer som är tillgängliga på marknaden, exempelvis Excel, Visual Basic och Flash för att därmed koncentrera bolagets produktutvecklingsresurser till för BTS specifika tillämpningar.

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

BTS ska löpande utvärdera och utnyttja ny teknologi för att säkerställa utveckling och leverans till maximal kvalitet med kortast möjliga ledtid.

- *Organisk tillväxt i kombination med förvärv*

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

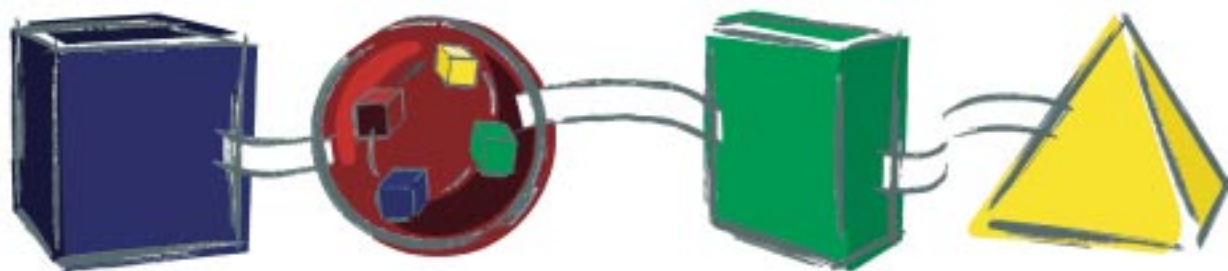
Eventuella förvärv bedöms i framförallt företag som är mindre än BTS och som kompletterar BTS med geografisk närvaro, nya kompetensområden inom affärsmannaskap, eller industriell kompetens inom branscher utanför BTS nuvarande fokus.

- *Hög attraktivitet för medarbetare*

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



## HUR ARBETAR BTS?



Fas 1 – Utveckling

Fas 2 – Genomförande

Fas 3 – Uppföljning

Fas 4 – Resultatmätning

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

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

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

### Fas 1 – Utveckling

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

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

### Fas 2 – Genomförande

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

DAG 1	DAG 2	DAG 3
Introduktion	Finansiella samband och styrning av företaget	Utmaningar, strategi och inriktning för det egna företaget
Affärssimulering år 1		
Vägar till ökad lönsamhet	Återkoppling år 2	Återkoppling år 4
	Affärssimulering år 3	Tillämpning <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inläring</li> <li>• Åtgärder</li> <li>• Åtaganden (grupp/individuell)</li> </ul>
Återkoppling år 1	Marknadsorientering och produktivitet	
Återkoppling år 1	Återkoppling år 3	Slutlig återkoppling och sammanfattning
Affärssimulering år 2	Affärssimulering år 4	

Exempel på en agenda för BTS seminarier

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

### Affärssimulering

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

### Återkoppling

Under återkopplingsmomentet förklarar handledarna för respektive grupp hur deras beslut påverkat utvecklingen av deras fiktiva företag i simuleringen gällande resultat och position gentemot de övriga deltagargrupperna. Återkopplingsmoment sker både i plenum och genom individuell handledning under seminariets gång.

### Kunskapspass

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

### Fas 3 – Uppföljning

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

### Fas 4 – Resultatmätning

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

## BTS AFFÄRSSIMULERINGAR

BTS affärssimuleringar innefattar företagssimuleringar, scenariodrivna affärssimuleringar och beslutsverktyg.

### Företagssimuleringar

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

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

#### Aktieägarvärde

Avser att öka förståelsen för och förbättring av aktieägarvärde.

#### Branding excellence

Används i syfte att förbättra marknadsföring och varumärkesbyggnad.

#### Business acumen

Avser att stärka deltagarnas affärsförståelse, med inriktning på lönsamhet, marknadsorientering och en helhetssyn på företaget.

#### eBusiness advantage

Förändring av ett företag genom att implementera eBusiness i alla processer.

#### Genomförande av Balanced Scorecard

Implementering av en metod som visar ett företags värdedrivande faktorer.

#### Genomförande av strategi

Används vid förankring och genomförande av ny strategi.

#### Konkurrens i avreglerade marknader

Förberedelse av en organisation för en ny konkurrenssituation på avreglerade marknader.



### Scenariodrivna affärssimuleringar

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

<p><b>Kundfokus</b> Implementering av handlingsplaner för att förbättra kundtillfredsställelsen.</p>
<p><b>Operational excellence</b> Används i syfte att öka effektiviteten i organisationen.</p>
<p><b>Projektledning</b> Projektledarskap för framgångsrika och lönsamma projekt.</p>
<p><b>Supply chain management</b> Implementering av nya leveransformer och processer med fokus på hela värdekedjan i företaget.</p>
<p><b>Time-to-Customer</b> Förkorta ledtider mellan beställning och betalning.</p>
<p><b>Time-to-Market</b> Förkorta produktutvecklingsprocessen och öka lönsamheten i produktportföljen.</p>
<p><b>Ledarskapsprogram</b> Visar hur olika typer av ledarskap påverkar det affärsekonomiska resultatet i företaget.</p>

### Beslutsverktyg

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

<p><b>Kundfokus</b> Implementering av handlingsplaner för att förbättra kundtillfredsställelsen.</p>
<p><b>Projekt- och kundfinansiering</b> Förståelse av arbete med komplexa finansieringslösningar för stora projekt internationellt.</p>
<p><b>Resultatförbättringar</b> Utveckling av handlingsplaner för förbättrad lönsamhet.</p>

## PRODUKTUTVECKLING

Den kompetens och erfarenhet inom affärsmannaskap som BTS byggt upp under bolagets drygt 17 verksamhetsår har kontinuerligt inarbetats i system och processer. Nya affärssimuleringar och utbildningslösningar har utvecklats i takt med förändringar i kundernas branscher och verksamhet. BTS har således kunnat paketera, återanvända och vidareutveckla bolagets kompetens och har därmed över tiden skapat ett mycket värdefullt strukturkapital.

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

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

### EXTERN PRODUKTUTVECKLING

Den externa produktutvecklingen syftar till att fördjupa bolagets utbud med nya lösningar inom affärsmannaskap vilka kan erbjudas den befintliga kundbasen.

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

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

### INTERN PRODUKTUTVECKLING

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

- BTS Mini Master, en gemensam utvecklingsmiljö för samtliga datorbaserade simuleringar som genom högre återanvändning ger kortare utvecklingstider och färre fel
- Dokumentplattformen, vilken möjliggör sökning och återanvändning av tidigare producerade dokument
- Plattformen avseende webbaserade simuleringar.



## MEDARBETARE

BTS är ett kunskapsintensivt bolag, vilket medför att rekrytering och intern kompetensutveckling är viktiga faktorer för bolagets framtida utveckling. BTS söker attrahera medarbetare med hög kompetens genom att erbjuda en attraktiv arbetsituation, vilket enligt bolaget innefattar en kombination av personlig utveckling, stimulerande arbetsuppgifter och konkurrenskraftig ersättning. Koncernen hade per 31 december 2002 totalt 102 anställda (119). Genomsnittligt antal anställda under året var 110 (125).

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

### REKRYTERING

För att säkerställa en framgångsrik och effektiv rekrytering används en kombination av annonsering, rekrytering via Internet, head-hunters samt rekommendationer från medarbetare. Genom ett antal definierade rekryteringsfaser säkerställs att rätt medarbetare kan erbjudas anställning.

### PERSONAL- OCH KOMPETENSUTVECKLING

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

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

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

Utvecklingssamtal förs två gånger per år genom dels ett huvudsamtal, dels ett uppföljningssamtal. Inför huvudsamtalet genomförs utvärderingar av medarbetarnas insatser, där medarbetare utvärderar varandra, vilket ger underlag för utvecklingssamtalet och stödjer medarbetarens utvecklingssteg.

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

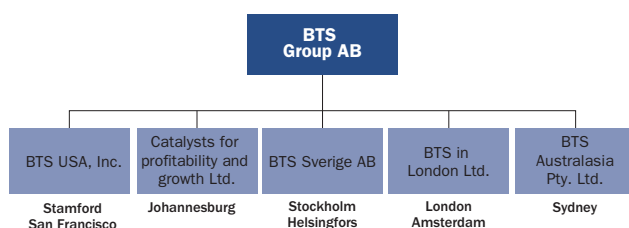




## ORGANISATION

### LEGAL STRUKTUR

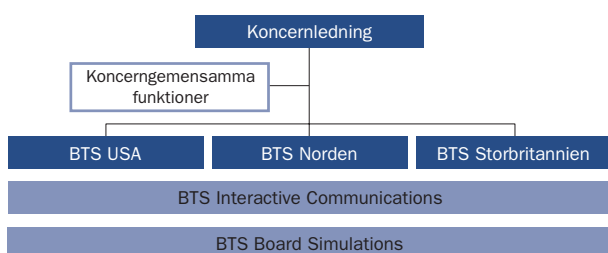
BTS legala struktur består, förutom av moderbolaget, av fyra helägda rörelsedrivande dotterbolag. Ett i Storbritannien, Sverige, Sydafrika och USA samt ett rörelsedrivande dotterbolag i Australien ägt till 90,1 %. Härutöver finns två vilande dotterbolag, ett i Norge, Business Training Systems A/S, samt ett i Sverige, BTS Interactive Communications AB.



### OPERATIV STRUKTUR

BTS verksamhet bedrivs genom tre operativa enheter samt två produktspecifika enheter.

Koncerngemensamma funktioner innefattar koncernekonomi, IR samt vissa IT-, process- och personalfrågor:



BTS har följande tre operativa enheter:

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

Cheferna för de tre operativa enheterna innehar direkt resultatansvar på respektive marknad och rapporterar till verkställande direktören.

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

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

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

## HISTORIK

BTS startades 1985 i Stockholm av bland andra Henrik Ekelund (nuvarande VD), Stefan Hellberg och Stefan af Petersens, vilka fortfarande är aktiva i bolaget. De första åren ägnades främst åt att utveckla grundteknik och lösningar inom simuleringar, skapa starka referenskunder och bygga upp en organisation.

Under 1990 fastlades en strategi för BTS fortsatta utveckling. Den baserades på övertygelsen om att BTS lösningar var konkurrenskraftiga även internationellt samt att ett bredare utbud av lösningar skulle generera ytterligare tillväxt och intäkter bland befintliga kunder. Grundpelarna i strategin var expansion till nya geografiska marknader och utveckling av fler lösningar. Den geografiska expansionen skulle ske genom att först etablera kontakt med en stor kund på en ny marknad, och då en tillräcklig intäktsström skapats etablera dotterbolag.

### INTERNATIONALISERINGEN

BTS internationalisering påbörjades 1992 då bolaget fick tre strategiskt viktiga uppdrag; Kodak i USA och Nuclear Electric i Storbritannien. Uppdragen ledde till att BTS etablerade dotterbolag på dessa marknader. Samma år fick BTS även ett uppdrag från dåvarande Ericsson Telecom. Under åren har samarbetet utvecklats till att omfatta ett flertal bolag inom Ericssonkoncernen. Affärsförbindelsen med Ericsson har i stor utsträckning bidragit till BTS tillväxt och utvecklingen av nya utbildningslösningar.

Under 1997 fick BTS USA ett stort uppdrag för det sydafrikanska företaget Telkom S.A. Uppdraget växte och ett par år senare etablerades ett dotterbolag i Johannesburg. I slutet av nittiotalet ökade efterfrågan i Finland och BTS öppnade ett kontor i Helsingfors. BTS etablerade också ett andra kontor i USA, beläget i San Francisco. Vid denna tid öppnade BTS även representationskontor i Tyskland (Düsseldorf) och Nederländerna (Amsterdam).

### PRODUKT- OCH TEKNIKUTVECKLINGEN

BTS har sedan starten huvudsakligen utvecklat sina affärssimuleringar i excelliknande miljöer. De webbaserade simuleringarna byggs dock i SQL, HTML, Director och Flash. Produktutvecklingen har främst bestått i att höja kvalitet och effektivitet i befintliga lösningar, utveckla simuleringar för nya kunskapsområden och att förbättra utvecklingsprocessen av lösningar.

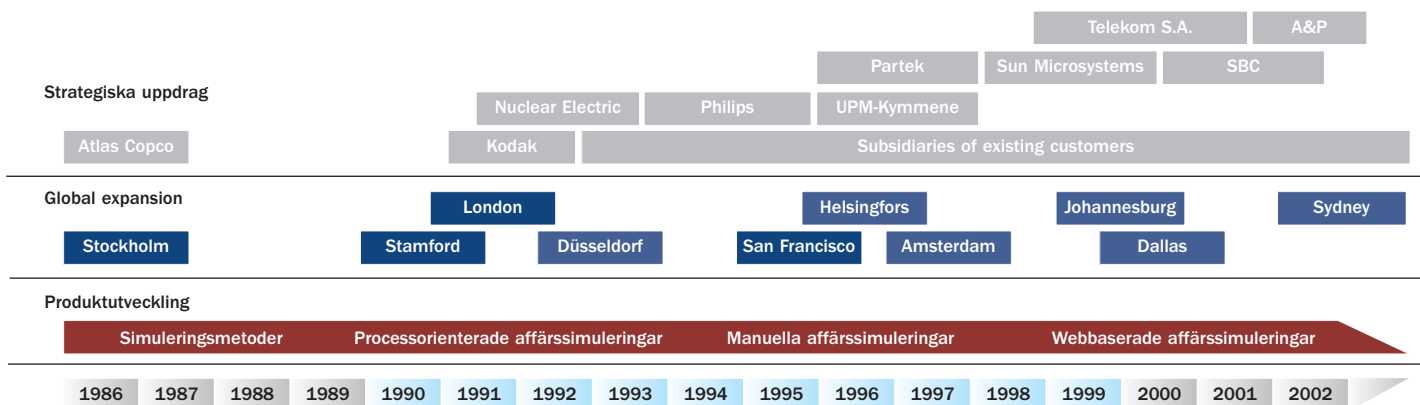
Fram till 1990 användes affärssimuleringarna främst för ren utbildning. I början av nittiotalet beslutade BTS att utbildningslösningarna skulle fokuseras mot att stödja förändringsprocesser och resultatförbättrande åtgärder i kundens organisation. Vid samma tidpunkt förstärktes fokus på resultatmätning och uppföljning.

Under 1993 utvecklade BTS tillsammans med Ericsson den första affärssimuleringen som illustrerar processer och värdekedjan inom kundens organisation. BTS processsimuleringar har sedan utvecklats i flera versioner och stödjer implementering av TTC (Time-to-Customer) samt TTM (Time-to-Market) och hantering av produktutveckling.

I mitten av nittiotalet utvecklade BTS tillsammans med flera kunder ett nytt koncept, kallat Customer Advantage. Det syftar till att stärka ett företags förståelse för och fokusering på sina kunder.

Under 1997 utvecklade och lanserade BTS sina första manuella affärssimuleringar som baseras på tryckt material, vilka medför att BTS kan rikta sitt erbjudande till hela kundens organisation.

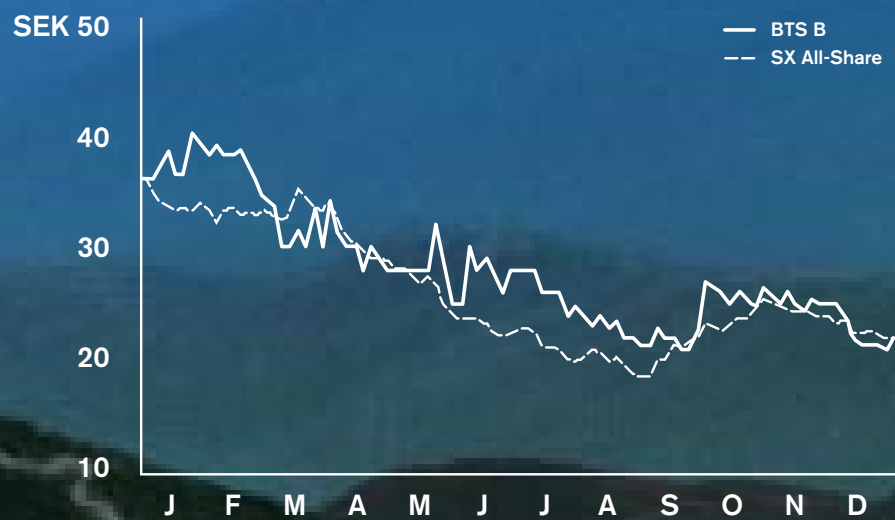
I slutet av nittiotalet påbörjade BTS utvecklingen av affärssimuleringar i webbaserat gränssnitt. Under början av tjugohundratalet har BTS tagit flera steg för att skapa marknadens ledande plattform för affärssimuleringar och utbildningsprogram via intranät och internet.



## AKTIEDATA

Aktiekurs 31/12 2002	22,20 SEK
Resultat per aktie, 2002	1,09 SEK
Likvida medel per aktie 31/12 2002	13,39 SEK
Eget kapital per aktie 31/12 2002	17,66 SEK

## BTS aktiekursutveckling 2002



## BTS AKTIEN, AKTIEKAPITALET OCH ÄGARFÖRHÅLLANDEN

### BTS AKTIEN

Den 6 juni 2001 introducerades BTS på Stockholmsbörsens O-lista och i samband härmed genomfördes en nyemission och bolaget tillfördes 78,1 MSEK efter avdrag för emissionskostnader. Vid den första noteringsdagens slut uppgick aktiekursen till 59 SEK. Vid utgången av år 2002 var aktiekursen 22 SEK.

Aktiekapitalet uppgår till 5 897 300 SEK, fördelat på

284 600 aktier av serie A och 5 612 700 aktier av serie B, envar på nominellt belopp om en krona. Under 2002 genomfördes en nyemission på 69 300 B aktier. Aktier av serie A har tio röster och aktier av serie B har en röst. Samtliga aktier medför lika rätt till andel i bolagets tillgångar och vinst.

Per den 30 december 2002 uppgick antalet aktieägare till 510 stycken.

### AKTIEKAPITALET

År	Transaktion	Ökning av aktiekapitalet, SEK	Aktiekapital, SEK	Förändring av antalet		Totalt antal aktier	Aktiens nominella belopp (SEK)
				A-aktier	B-aktier		
1999	Bolagets bildande	100 000	100 000	439 900	560 100	1 000 000	0,10
1999	Nyemission <sup>1</sup>	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

1 Riktad nyemission till Jonas Åkerman och Johan Strömsäter.

### ÄGARSTRUKTUR

Ägarstrukturen per den 30 december 2002 i BTS återges i nedanstående tabell.

Ägare	Antal aktier			Antal röster	Andel av	
	A	B	Totalt		kapital	röster
Henrik Ekelund	284 600	1 463 417	1 748 017	4 309 417	29,6%	51,0%
Stefan Hellberg		1 168 261	1 168 261	1 168 261	19,8%	13,8%
Stefan af Petersens		1 057 398	1 057 398	1 057 398	17,9%	12,5%
Academedi		515 000	515 000	515 000	8,7%	6,1%
Jonas Åkerman		280 000	280 000	280 000	4,8%	3,3%
Henderson Global Investors		200 000	200 000	200 000	3,4%	2,4%
Lannebo fonder		153 103	153 103	153 103	2,6%	1,8%
Länsförsäkringar Småbolagsfonden		103 300	103 300	103 300	1,8%	1,2%
Ringvägen Venture AB		93 300	93 300	93 300	1,6%	1,1%
Johan Strömsäter		84 324	84 324	84 324	1,4%	1,0%
Folksam		60 000	60 000	60 000	1,0%	0,7%
D.Carnegie & Co		50 200	50 200	50 200	0,9%	0,6%
Pia Anderberg		50 000	50 000	50 000	0,8%	0,6%
Övriga		330 997	330 997	330 997	5,7%	3,9%
Summa	284 600	5 612 700	5 897 300	8 458 700	100,0%	100,0%



#### OPTIONSPROGRAM

BTS Group AB har tre utestående teckningsoptionsprogram, vilka har riktats till medarbetare i dotterbolagen. Varje optionsprogram är fördelat på två serier med lika många teckningsoptioner i varje. Varje teckningsoption berättigar till nyteckning av fyra nya aktier av serie B. Under 1999 och 2000 emitterades skuldebrev förenade med 78 650, 36 775 respektive 53 200 avskiljbara teckningsoptioner till nyteckning till en kurs om 31,30 SEK, 40,00 SEK respektive 75,00 SEK per aktie. Under 2002 utnyttjades 17 325 teckningsoptioner för teckning av 69 300 aktier av serie B. Fullt utnyttjande av kvarvarande teckningsoptioner medför en total ökning av aktiekapitalet med 517 200 aktier. Teckningstid för respektive program och serie redovisas nedan i tabell.

#### *Teckningsoptioner*

<b>Optionsserie</b>	<b>Antal</b>	<b>Lösenpris</b>	<b>Teckningstid</b>
1999/2003	39 325	31,30	2003-01-01 – 2003-03-31
2000/2003	18 388	40,00	2003-01-01 – 2003-03-31
2000/2004	18 387	40,00	2004-01-01 – 2004-03-31
2000/2004:2	26 600	75,00	2004-01-01 – 2004-03-31
2000/2005	26 600	75,00	2005-01-01 – 2005-03-31

## FEM ÅR I SAMMANDRAG OCH ÖVRIG FINANSIELL INFORMATION

Koncernen omstrukturerades i februari 1999 vilket medför att koncernens officiella räkenskaper ger en rättvisande bild av BTS såvitt avser resultat för helåret 2000 till och med 2002 samt

balansräkningen per 31 december 1999, 2000 till och med 2002. För 1998 och 1999 redovisas proforma resultaträkningar och nyckeltal som om omstruktureringen hade trätt i kraft före 1998.

### RESULTATRÄKNINGEN

#### Koncernens resultaträkningar i sammandrag

Miljoner kronor	2002	2001	2000	1999*	1998*
Nettoomsättning	172,2	196,9	177,3	140,8	114,0
Rörelsekostnader	-162,0	-182,3	-163,0	-129,0	-107,0
Avskrivningar på materiella och immateriella anläggningstillgångar	-1,7	-2,0	-2,0	-2,1	-1,9
<b>Rörelseresultat</b>	<b>8,5</b>	<b>12,6</b>	<b>12,3</b>	<b>9,7</b>	<b>5,1</b>

\*Proforma

### BALANSRÄKNINGEN

#### Koncernens balansräkningar i sammandrag

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

## KASSAFLÖDE

Den nuvarande koncernstrukturen etablerades 1999.

Av denna anledning visas endast kassaflöden per 31 december 2000, 2001 och 2002.

### Koncernens kassaflöde

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

## FINANSIELLA NYCKELTAL FÖR KONCERNEN

Miljoner kronor	2002	2001	2000	1999	1998
Nettoomsättning	172,2	196,9	177,3	140,8	114,0
Rörelseresultat	8,5	12,6	12,3	9,7	5,1
Rörelsemarginal, %	4,9	6,4	6,9	6,9	4,5
Vinstmarginal, %	3,7	5,0	4,3	-	-
Avkastning på eget kapital	6,2	16,5	64,7	-	-
Avkastning på operativt kapital, %	27,8	44,4	62,9	60,4	33,3
Operativt kapital	25,3	35,5	21,5	17,5	14,7
Eget kapital	104,1	103,6	16,2	7,7	-
Soliditet, %	80,7	80,1	19,8	15,1	-
Kassaflöde	10,7	44,3	18,1	-	-
Likvida medel	79,0	68,3	24,0	5,9	-
Antal medarbetare vid årets slut	102	119	126	106	95
Antal medarbetare i medeltal	110	125	114	102	90
Årsbaserad nettoomsättning per medarbetare	1,6	1,6	1,6	1,4	1,3

## NYCKELTALSDEFINITIONER

### *Rörelsemarginal*

Rörelseresultat efter avskrivningar i procent av nettoomsättningen.

### *Vinstmarginal*

Årets resultat i procent av nettoomsättningen.

### *Avkastning på operativt kapital*

Rörelseresultat i procent av genomsnittligt operativt kapital.

### *Avkastning på eget kapital*

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

### *Operativt kapital*

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

### *Soliditet*

Eget kapital i procent av balansomslutningen.

### *Nettoomsättning per medarbetare*

Nettoomsättning för året dividerat med genomsnittligt antal medarbetare.

# FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE

## FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE

Styrelsen och verkställande direktören för BTS Group AB (publ), organisationsnummer 556566-7119, avger härmed årsredovisning jämte koncernredovisning för räkenskapsåret 2002.

Samtliga belopp anges i tusental kronor där inget annat anges.

## VERKSAMHET

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

## VIKTIGA HÄNDELSE UNDER 2002 OCH EFTER ÅRETS UTGÅNG

- En väsentligt större kundbas och strategiska positioner i nya branscher – läkemedel, finans och detaljhandel
- Starkare egen och partnerbaserad försäljningsorganisation
- Intäkter från webbaserade simuleringar växte med 47 procent
- BTS har startat verksamhet i Australien genom förvärv av ett mindre företag
- BTS Storbritannien inklusive Australien växte med 78 procent.

## OMSÄTTNING OCH RESULTAT

BTS nettoomsättning under året minskade med 13 procent och uppgick till 172,2 (196,9) MSEK. Med justering för valutakursförändringar minskade omsättningen med 9 procent. Omsättningen minskade i USA och Norden medan Storbritannien inklusive Australien visade fortsatt tillväxt.

Koncernens resultat före skatt för året uppgick till 10,1 (11,2) MSEK. Rörelsemarginalen för året uppgick till 4,9 (6,4) procent. Rörelsekostnaderna för året minskade 11 procent, jämfört med 2001.

Det första kvartalet 2002 präglades av en mycket svag marknad till följd av reserestriktioner hos företagen efter händelserna den 11 september 2001. Marknadsläget förbättrades något under det andra kvartalet men den allmänna osäkerheten om den eko-

nomiska konjunkturen verkar återhållande på företagens investeringsvilja avseende större utbildningsinsatser. Marknaden för företagsutbildning har, enligt BTS bedömning, uppvisat negativ tillväxt under 2002 liksom under 2001. De branscher som dominerat intäktsmässigt för BTS – telekom, IT och tillverkning stod för 86% av BTS intäkter år 2000 – har uppvisat en svagare efterfrågan på utbildningstjänster än marknaden generellt under 2001 och 2002. BTS har trots positionen i dessa svaga segment haft en bättre intäkt- och resultatutveckling än huvuddelen av konkurrenter och andra utbildningsföretag.

BTS intäkter och resultat före skatt under 2002 är i nivå med 2000. Huvudskälen till detta är ett stort antal nya kunder, ökad marknadsandel hos befintliga kunder samt ökad kostnadseffektivitet. Framgångarna på marknaden har uppnåtts genom inriktning på nya branscher med lägre konjunkturkänslighet, en utökad och mer effektiv försäljningsorganisation, nya och utvecklade partnerskap samt ett produktutbud anpassat till den rådande konjunkturen. Kostnadseffektiviseringsarbetet har inriktats på att minska ledtider i projekt, sänka overhead- och omkostnader samt öka återanvändning av simuleringsprogram och utbildningsdokumentation.

BTS USAs nettoomsättning uppgick under året till 92,6 (127,5) MSEK. Rörelsemarginalen var -1 (10) procent. Omsättningen minskade 23 procent med justering för valutakursförändringar. Den allmänna efterfrågan på USA-marknaden har varit svagare under 2002 jämfört med 2001. BTS USA's intäkter minskade 16 procent under första halvåret och 31 procent under andra halvåret. Den svagare utvecklingen under andra halvåret härrör främst från uppskjutna projekt hos ett antal stora kunder till följd av företagsfusioner och nedskurna budgetar.

BTS Nordens nettoomsättning uppgick under året till 45,1 (50,0) MSEK och rörelsemarginalen till 8 (-4) procent. Resultatförbättringen beror bland annat på ett stort antal nya kunder under året samt de produktivetsförbättringar och kostnadseffektiviseringar som inleddes i slutet av 2001. Kostnaderna har minskat med 20 procent under året jämfört med föregående år. Under året har dessutom BTS Norden stärkt sin position inom segmentet läkemedel och bioteknik.

Omsättningen för BTS Storbritannien förbättrades under året till 34,5 (19,4) MSEK, varav omsättningen för BTS Australien uppgick till 9,1 (0) MSEK. Rörelsemarginalen var 16 (7) procent. De säljinsatser i nya branscher som inleddes under 2001 har resulterat i flera nya kunder.

Starten av BTS Australien, fokusering på förbättrad produktivitet och uppdraget från Royal Mail har också bidragit till den positiva utvecklingen under året.

#### FINANSIELL STÄLLNING

Tillgängliga likvida medel uppgick vid årets slut till 79,0 (68,2) MSEK. Räntebärande skulder uppgick till 0,1 (0,2) MSEK. Det egna kapitalet vid årets utgång uppgick till 104,1 (103,6) MSEK och soliditeten var 81 (80) procent vid utgången av året. BTS kassaflöde från den löpande verksamheten var under året 15,4 MSEK jämfört med -1,1 MSEK föregående år vilket huvudsakligen förklaras av ett väsentligt förbättrat positivt kassaflöde från förändringar i rörelsekapitalet.

#### UTSIKTER FÖR 2003

Utvecklingen av ekonomierna på våra huvudmarknader är svår-förutsägbar och präglas av fortsatt stor osäkerhet. Resultatet före skatt bedöms bli bättre än föregående år.

#### MODERBOLAGET

Verksamheten i moderbolaget BTS Group AB består enbart av koncernsamordnande uppgifter och tillgångarna består huvudsakligen av aktier i dotterbolag och likvida medel. Bolagets nettoomsättning uppgick till 1,5 (0,7) MSEK och resultatet efter finansnetto till 1,2 (0,2) MSEK. Likvida medel uppgick till 49,1 (45,4) MSEK.

#### STYRELSENS ARBETE

BTS Groups styrelse ska enligt bolagsordningen bestå av lägst tre och högst åtta ledamöter med högst tre suppleanter. I nuläget består styrelsen av fyra ledamöter. Under året har Gunnar Ekdahl avgått på egen begäran av hälsoskäl. Styrelsen arbetar enligt en fastställd arbetsordning med instruktioner om arbetsfördelningen

#### FLERÅRSÖVERSIKT

Nedan visas utvecklingen under de fem senaste räkenskapsåren. Koncernens verksamhet omstrukturerades i februari 1999, varför 1998 till och med 1999 redovisas proforma.

	2002	2001	2000	1999	1998
Nettoomsättning	172 230	196 887	177 326	140 848	114 051
Rörelsekostnader	-161 997	-182 261	-163 031	-129 021	-107 084
Avskrivningar	-1 770	-1 982	-2 026	-2 126	-1 876
Rörelseresultat	8 463	12 644	12 269	9 701	5 091
Rörelsemarginal, %	4,9	6,4	6,9	6,9	4,5
Antal medarbetare vid årets slut	102	119	126	106	95
Antal medarbetare i medeltal	110	125	114	102	90
Nettoomsättning per anställd	1 566	1 575	1 555	1 381	1 267

mellan styrelsen och verkställande direktören. BTS styrelse har under år 2002 haft sex ordinarie styrelsemöten. Enligt gällande arbetsordning ska styrelsen hålla minst fyra ordinarie styrelsemöten per kalenderår. Vid vart och ett av mötena behandlas förekommande frågor av väsentlig betydelse för bolaget. Vidare informeras styrelsen 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 Groups styrelse finns inga speciella utskott eller kommittéer utan alla frågor behandlas av styrelsen i sin helhet.

#### FÖRSLAG TILL VINSTDISPOSITION

##### Koncernen

Koncernens fria egna kapital uppgår till 23 092 047 SEK.

Inga avsättningar till bundet eget kapital i koncernens respektive bolag föreslås.

##### Moderbolaget

Styrelsen föreslår att till förfogande stående vinstmedel:

balanserat resultat	5 060 403
årets resultat	746 450
summa	5 806 853

disponeras enligt följande:

utdelas till aktieägarna	2 948 650
balanseras i ny räkning	2 858 203
summa	5 806 853

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





## RÄKENSKAPER

### RESULTATRÄKNINGAR

KSEK	Not	Koncernen		Moderbolaget	
		2002	2001	2002	2001
Nettoomsättning	1, 2	172 230	196 887	1 521	722
<i>Rörelsens kostnader</i>					
Övriga externa kostnader	2, 3, 4	-61 059	-66 878	-1 671	-395
Personalkostnader	5	-100 938	-115 383	-299	-219
Avskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar	6, 7	-1 770	-1 982	-	-
<i>Summa rörelsens kostnader</i>		-163 767	-184 243	-1 970	-614
<b>Rörelseresultat</b>		<b>8 463</b>	<b>12 644</b>	<b>-449</b>	<b>108</b>
<i>Finansiella poster</i>					
Resultat från övriga värdepapper och fordringar som är anläggningstillgångar	8	-	-1 613	-	-413
Övriga ränteintäkter och liknande resultatposter		1 943	1 234	1 641	1 098
Övriga räntekostnader och liknande resultatposter		-310	-1 114	-	-620
<i>Summa resultat från finansiella poster</i>		1 633	-1 493	1 641	65
<b>Resultat efter finansiella poster</b>		<b>10 096</b>	<b>11 151</b>	<b>1 192</b>	<b>173</b>
Skatt på årets resultat	9	-3 517	-1 213	-446	2 256
Minoritetens andel av årets resultat		-166	-	-	-
<b>Årets resultat</b>		<b>6 413</b>	<b>9 938</b>	<b>746</b>	<b>2 429</b>

### RESULTAT PER AKTIE

Resultat per aktie, före utspädning, SEK	1,09	1,92	-	-
Antal aktier vid årets slut	5 897 300	5 828 000	-	-
Genomsnittligt antal aktier före utspädning	5 879 975	5 182 167	-	-
Resultat per aktie, efter utspädning, SEK	1,09	1,87	-	-
Genomsnittligt antal aktier efter utspädning	5 879 975	5 318 530	-	-

**BALANSRÄKNINGAR**

Tusental kronor	Not	Koncernen		Moderbolaget	
		2002	2001	2002	2001
<b>TILLGÅNGAR</b>					
<b>Anläggningstillgångar</b>					
<i>Immateriella anläggningstillgångar</i>					
Goodwill	6	365	729	–	–
<i>Materiella anläggningstillgångar</i>					
Inventarier	7	3 030	3 861	–	–
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>					
Andelar i koncernföretag	10	–	–	35 550	35 316
Andra långfristiga värdepappersinnehav	11	1	1	1	1
Uppskjutna skattefordringar	12	406	996	–	996
Andra långfristiga fordringar		1 222	1 493	–	–
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>5 024</b>	<b>7 080</b>	<b>35 551</b>	<b>36 313</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>					
<i>Kortfristiga fordringar</i>					
Kundfordringar		31 399	38 768	–	–
Fordringar hos koncernföretag		–	–	7 331	7 993
Övriga fordringar		2 059	2 628	52	872
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	13	11 639	12 644	105	–
<i>Summa kortfristiga fordringar</i>		<b>45 097</b>	<b>54 040</b>	<b>7 488</b>	<b>8 865</b>
Kassa och bank		78 992	68 249	49 095	45 363
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>124 089</b>	<b>122 289</b>	<b>56 583</b>	<b>54 228</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>129 113</b>	<b>129 369</b>	<b>92 134</b>	<b>90 541</b>

## BALANSRÄKNINGAR, fortsättning

KSEK	Not	Koncernen		Moderbolaget	
		2002	2001	2002	2001
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>					
<b>Eget kapital</b>	14				
<i>Bundet eget kapital</i>					
Aktiekapital (5 897 300 aktier à 1 krona/ 5 828 000 aktier à 1 krona)		5 897	5 828	5 897	5 828
Överkursfond		–	–	79 547	77 474
Bundna reserver		75 156	77 772	–	–
Reservfond		–	–	569	569
<i>Summa bundet eget kapital</i>		81 053	83 600	86 013	83 871
<i>Fritt eget kapital</i>					
Balanserat resultat		16 679	10 041	5 060	4 033
Årets resultat		6 413	9 938	746	2 429
<i>Summa fritt eget kapital</i>		23 092	19 979	5 806	6 462
<b>Summa eget kapital</b>		<b>104 145</b>	<b>103 579</b>	<b>91 819</b>	<b>90 333</b>
<b>Avsättningar</b>					
Avsättningar för uppskjuten skatt		150	–	–	–
Minoritetsintressen		134	–	–	–
<b>Långfristiga skulder</b>					
Övriga skulder	15	58	187	–	–
<b>Kortfristiga skulder</b>					
Leverantörsskulder		5 773	5 683	216	57
Skatteskulder		1 709	–	21	–
Övriga kortfristiga skulder		5 489	5 086	–	–
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	16	11 655	14 834	78	151
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>24 626</b>	<b>25 603</b>	<b>315</b>	<b>208</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>129 113</b>	<b>129 369</b>	<b>92 134</b>	<b>90 541</b>
Ställda säkerheter	17	10 000	10 000	inga	inga
Ansvarsförbindelser	18	inga	inga	4 964	6 000

**KASSAFLÖDESANALYSER**

KSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2002	2001	2002	2001
<b>Den löpande verksamheten</b>				
Rörelseresultat	8 463	12 644	-449	108
<i>Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet m.m.</i>				
Avskrivningar och nedskrivningar	1 770	3 595	-	1 613
Övriga poster	228	276	-	-
Finansnetto	1 633	-1 494	1 641	-1 135
Aktuell skatt för året	-2 777	-3 009	-38	-
<i>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital</i>	9 317	12 012	1 154	586
<i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i>				
Förändring av kundfordringar	2 234	7 212	-	-
Förändring av andra rörelsefordringar	-126	-10 706	1 377	-2 784
Förändring av leverantörsskulder och andra rörelseskulder	3 998	-9 668	108	72
<i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i>	6 106	-13 162	1 485	-2 712
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>	<b>15 423</b>	<b>-1 150</b>	<b>2 639</b>	<b>-2 126</b>
<b>Investeringsverksamheten</b>				
Förvärv av aktier och andelar	-	-	-234	-
Lämnat aktieägartillskott	-	-	-	-26 245
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	-967	-1 101	-	-
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>	<b>-967</b>	<b>-1 101</b>	<b>-234</b>	<b>-26 245</b>
<b>Finansieringsverksamheten</b>				
Nyemission	2 141	78 055	2 141	78 055
Koncernbidrag	-	-	2 100	4 500
Förändring lån	-99	-30 605	-	-20 000
Erhållen utdelning från dotterbolag	-	-	-	1 200
Utdelning till aktieägarna	-2 914	-	-2 914	-
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>	<b>-872</b>	<b>47 450</b>	<b>1 327</b>	<b>63 755</b>
Omräkningsdifferenser i likvida medel	-2 841	-957	-	-
<b>Årets kassaflöde</b>	<b>10 743</b>	<b>44 242</b>	<b>3 732</b>	<b>35 384</b>
<b>Likvida medel vid årets början</b>	<b>68 249</b>	<b>24 007</b>	<b>45 363</b>	<b>9 979</b>
<b>Likvida medel vid årets slut</b>	<b>78 992</b>	<b>68 249</b>	<b>49 095</b>	<b>45 363</b>

## REDOVISNINGSPRINCIPER OCH NOTER

### Redovisningsprinciper

Belopp i tusental kronor om ej annat anges.

Årsredovisningen har upprättats enligt Årsredovisningslagen och Redovisningsrådets rekommendationer och uttalanden.

Från och med detta räkenskapsår tillämpas Redovisningsrådets nya rekommendationer:

- RR 1:00 Koncernredovisning
- RR 15 Immateriella tillgångar
- RR 16 Avsättningar, ansvarsförbindelser och eventualtillgångar
- RR 17 Nedskrivningar
- RR 19 Verksamheter under avveckling
- RR 21 Lånekostnader
- RR 23 Upplysningar om närstående

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

### Koncernredovisning

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

Koncernens bokslut är upprättat enligt förvärvsmetoden, vilket innebär att dotterbolagens egna kapital vid förvärvet, fastställt som skillnaden mellan tillgångarnas och skuldernas verkliga värden, elimineras i sin helhet. I koncernens egna kapital ingår härigenom endast den del av dotterbolagens egna kapital som tillkommit efter förvärvet.

Alla koncerninterna transaktioner har eliminerats.

Vid omräkning till svenska kronor av bokslut från självständiga utländska dotterbolag och intressebolag tillämpar koncernen dagskursmetoden, varvid tillgångar och skulder omräknas till balansdagens kurs. Samtliga poster ingående i resultaträkningarna omräknas till årets genomsnittskurs. Kurserna på de i koncernen ingående valutorna var per bokslutsdagen följande:

	Genomsnitt 2002	December 2002	Genomsnitt 2001	December 2001
USD	9,73	8,83	10,33	10,67
GBP	14,57	14,15	14,87	15,48
NOK	122,00	125,95	114,99	118,35
ZAR	0,93	1,01	1,21	0,89
AUD	5,28	4,98	-	-

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

### Fordringar och skulder

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

### Utländska valutor

Fordringar och skulder i utländsk valuta värderas enligt balansdagens kurs.

### Inkomstskatter

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

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

### Intäkter

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

### Anläggningstillgångar

Avskrivningar enligt plan på immateriella och materiella anläggningstillgångar baseras på tillgångarnas anskaffningsvärde och bedömd nyttjandetid.



För befintliga tillgångar tillämpas följande avskrivningstider:

inventarier – fem år

goodwill – fem år.

#### **Forsknings- och utvecklingsarbeten**

Utgifter för utveckling 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.

#### **Leasing- och hyresavtal**

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

#### **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 kortare återstående löptid än tre månader från anskaffningstidpunkten.



*Noter till räkenskaper*NOT 1. NETTOOMSÄTTNINGENS FÖRDELNING  
PER GEOGRAFISK MARKNAD

<i>Koncernen</i>	2002	2001
Norden	45 124	50 003
USA <sup>1</sup>	92 599	127 459
Storbritannien <sup>2</sup>	34 507	19 425
<b>Totalt</b>	<b>172 230</b>	<b>196 887</b>

<sup>1</sup> varav Sydafrika 120 respektive 8 206<sup>2</sup> varav Australien 9 125 respektive 0

## NOT 2. INKÖP OCH FÖRSÄLJNING MELLAN KONCERNFÖRETAG

*Moderbolaget*

Av årets totala inköpskostnader och försäljningsintäkter avser 0 procent av inköpen och 100 procent av försäljningen andra koncernföretag (0 procent respektive 100 procent under 2001).

## NOT 3. UPPLYSNING OM REVISORNS ARVODE

*Arvode och kostnadsersättning*

<i>Koncernen</i>	2002	2001
Öhrlings PricewaterhouseCoopers		
Revisionsuppdrag	481	368
Andra uppdrag	8	–
Övriga revisorer		
Revisionsuppdrag	158	171
Andra uppdrag	125	416
<b>Summa</b>	<b>772</b>	<b>955</b>

<i>Moderbolaget</i>	2002	2001
Öhrlings PricewaterhouseCoopers		
Revisionsuppdrag	144	53
Andra uppdrag	8	–
<b>Summa</b>	<b>152</b>	<b>53</b>

## NOT 4. OPERATIONELLA LEASING- OCH HYRESAVTAL

Årets kostnad för operationella leasingavtal uppgår till 13 827 (12 675). Framtida leasing- och hyresavgifter avseende operationella leasingavtal med återstående löptid överstigande ett år uppgår till:

<i>Koncernen</i>	
2003	9 777
2004	6 299
2005	3 086
2006	2 348
2007	2 418
Därefter	0
<b>Summa</b>	<b>23 928</b>

NOT 5. MEDELANTAL ANSTÄLLDA, LÖNER, ANDRA  
ERSÄTTNINGAR OCH SOCIALA KOSTNADER

## 1.) Medeltal anställda

<i>Koncernen</i>	2002		2001	
	Antal anställda	Varav män	Antal anställda	Varav män
Dotterbolag				
Sverige	44	25	60	35
USA	45	30	48	31
Storbritannien	11	7	10	8
Övriga	10	8	7	5
<b>Koncernen totalt</b>	<b>110</b>	<b>70</b>	<b>125</b>	<b>79</b>

Moderbolaget har under 2002 inte haft någon anställd personal.

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

<i>Koncernen</i>	2002		2001	
	Löner och andra er- sättningar	Sociala kostnader (varav pensions- kostnader)	Löner och andra er- sättningar	Sociala kostnader (varav pensions- kostnader)
Dotterbolag	78 182	14 625 (4 028)	88 780	16 409 (4 093)

Av koncernens pensionskostnader 2002 avsåg 983 gruppen styrelse och VD (773 för 2001), varav styrelse 0 (0).

*Moderbolaget*

Styrelsearvode har utbetalats med 225 (165 för 2001).

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

Koncernen	2002		2001	
	Styrelse och VD	Övriga anställda	Styrelse och VD	Övriga anställda
Dotterbolag i Sverige	1 170	20 137	785	25 962
Dotterbolag utomlands				
USA	6 130	37 981	7 102	44 047
Storbritannien	1 283	7 424	1 156	5 699
Övriga	1 113	2 944	2 913	1 116
Koncernen totalt	9 696	68 486	11 955	76 825

Koncernen

Henrik Ekelund är verksam både som VD i BTS Group AB och som arbetande styrelseordförande i dotterbolaget BTS USA, Inc. Av denna anledning har det upprättats två anställningsavtal, ett med vardera bolag. Lön till Henrik Ekelund betalas endast av BTS USA, Inc och uppgick under räkenskapsåret 2002 till USD 280 500 (2 728 003 SEK), för 2001 USD 242 000 (2 500 054 SEK). Ekelund har en avgiftsbaserad pensionsrätt uppgående till 13% av årslönen som erlaggs i pensionsförsäkring.

Enligt avtalet med BTS USA, Inc har Henrik Ekelund rätt till avgångsvederlag motsvarande 12 månadslöner vid uppsägning från detta bolags sida. Ingen av övriga ledande befattningshavare är berättigade till avgångsvederlag.

NOT 6. IMMATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Koncernen	2002	2001
Goodwill		
Ingående ackumulerat anskaffningsvärde	1 824	1 824
Årets förvärv	-	-
Utgående ackumulerat anskaffningsvärde	1 824	1 824
Ingående ackumulerad avskrivning	1 095	730
Årets avskrivning	364	365
Utgående ackumulerad avskrivning	1 459	1 095
Bokfört värde	365	729

NOT 7. MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Koncernen	2002	2001
Inventarier		
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	10 072	9 773
Inköp	967	1 101
Försäljningar och utrangeringar	-202	-1 525
Omräkningsdifferens	-1 029	723
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	9 808	10 072
Ingående ackumulerade avskrivningar	6 211	5 503
Försäljningar och utrangeringar	-146	-1 419
Årets avskrivningar	1 406	1 617
Omräkningsdifferens	-693	510
Utgående ackumulerade avskrivningar	6 778	6 211
Utgående restvärde enligt plan	3 030	3 861

NOT 8. RESULTAT FRÅN ÖVRIGA VÄRDEPAPPER OCH FORDRINGAR SOM ÄR ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Koncernen	2002	2001
Nedskrivning	-	-1 613
Summa	-	-1 613

Moderbolaget	2002	2001
Utdelning	-	1 200
Nedskrivning	-	-1 613
Summa	-	-413

NOT 9. SKATT PÅ ÅRETS RESULTAT

Koncernen	2002	2001
Aktuell skatt för året	-2 777	-3 009
Uppskjuten skatt	-150	-
Uppskjuten skatt avseende temporära skillnader	-590	1 796
Summa	-3 517	-1 213

Moderbolaget	2002	2001
Aktuell skatt för året	-38	-
Skatteeffekt av koncernbidrag	588	1 260
Uppskjuten skatt avseende temporära skillnader	-996	996
Summa	-446	2 256

## NOT 10. FINANSIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

## Andelar i koncernföretag

	Antal andelar	Kapital- andel, %	Bokfört värde	
			2002 -12-31	2001 -12-31
BTS Sverige AB Orgnr: 556566-7127 Säte: Stockholm	5 000	100	7 838	7 838
BTS USA, Inc. Orgnr: 06-1356708 Säte: Connecticut	1 000	100	20 382	20 382
BTS in London Ltd. Orgnr: 577 1376 13 Säte: London	5 000	100	6 901	6 901
Business Training Systems A/S Orgnr: 957 694 187 Säte: Oslo	100	100	94	94
Catalysts for profitability and growth Ltd. Orgnr: 1998/010779/07 Säte: Centurion	1 000	100	1	1
BTS Interactive Communications AB Orgnr: 556583-1673 Säte: Stockholm	1 000	100	100	100
BTS Australasia Pty Ltd Orgnr: 009 066 501 Säte: Sydney	45 050	90,1	234	–
Summa aktier i dotterbolag			35 550	35 316
			2002	2001
Ingående anskaffningsvärde			35 316	9 070
Förvärv			234	–
Aktieägartillskott			–	26 246
Utgående anskaffningsvärde			35 550	35 316

## NOT 14. EGET KAPITAL

Koncernen	Aktie- kapital	Bundna reserver	Fria reserver	Årets resultat	Totalt eget kapital
Belopp vid årets ingång	5 828	77 772	10 041	9 938	103 579
Omföring resultat			9 938	–9 938	
Nyemission*	69	2 072			2 141
Förskjutning mellan bundet/fritt eget kapital		386	–386		
Utdelning till aktieägarna			–2 914		–2 914
Omräkningsdifferenser		–5 074			–5 074
Årets resultat				6 413	6 413
Belopp vid årets utgång	5 897	75 156	16 679	6 413	104 145

## NOT 11. ANDRA LÅNGFRISTIGA VÄRDEPAPPERSINNEHAV

	Antal andelar	Kapitalandel, %
Involve Learning ASA Orgnr: 971 591 846 Säte: Oslo	17 803	–
	2002	2001
Ingående anskaffningsvärde	1 614	1 614
Ackumulerad nedskrivning	–1 613	–
Årets nedskrivning	–	–1 613
Utgående anskaffningsvärde	1	1

## NOT 12. UPPSKJUTNA SKATTEFORDRINGAR

Koncernen	2002	2001
Underskottsavdrag	406	545
Nedskrivning av långfristigt värdepappersinnehav	–	451
Summa	406	996
Moderbolaget	2002	2001
Underskottsavdrag	–	545
Nedskrivning av långfristigt värdepappersinnehav	–	451
Summa	–	996

Uppskjuten skatt avseende skillnaden mellan investeringar i dotterbolag och i koncernen bokfört värde på dotterbolagens nettotillgångar redovisas ej.

## NOT 13. FÖRUTBETALDA KOSTNADER OCH UPPLUPNA INTÄKTER

Koncernen	2002	2001
Upplupna intäkter	8 169	9 648
Förutbetalda hyror	808	904
Övriga poster	2 662	2 092
Summa	11 639	12 644
Moderbolaget		
Övriga poster	105	–

<i>Moderbolaget</i>	Aktie- kapital	Överkurs- fond	Reserv- fond	Balanserat resultat	Årets resultat
Belopp vid årets ingång	5 828	77 474	569	4 033	2 429
Vinstdisposition enligt bolagsstämma					
Överföring till balanserat resultat				2 429	-2 429
Nyemission*	69	2 073			
Utdelning till aktieägarna				-2 914	
Koncernbidrag				2 100	
Skatteeffekt av koncernbidrag				-588	
Årets resultat					746
Belopp vid årets utgång	5 897	79 547	569	5 060	746

\* Emissionskostnader ingår med 28

Aktiekapitalet består av 284 600 aktier av serie A bundna samt 5 612 700 aktier av serie B bundna, totalt 5 897 300 aktier till ett nominellt värde av 5 897 300 SEK. Överkursfonden består av inbetald överkurs och emissionskostnader i samband med bolagets notering på Stockholmsbörsens O-lista i juni 2001. Överkursfonden avser även inbetalda premier för 78 650 utställda teckningsoptioner med lösenpris 31,30 kronor per B-aktie, inbetalda premier för 36 775 utställda teckningsoptioner med lösenpris 40,00 kronor per B-aktie, inbetalda premier för 53 200 utställda teckningsoptioner med lösenpris 75,00 kronor per B-aktie samt även inbetald överkurs i samband med nyemission i och med inlösen av utställda teckningsoptioner (serie 1999/2002, program I) i mars 2002. Varje teckningsoption berättigar till nyteckning av fyra nya aktier av serie B. Marknadsvärdet för optionerna vid teckningstillfället har beräknats enligt Black & Scholes värderingsmodell.

#### Teckningsoptioner

Optionsserie	Antal	Lösenpris	Teckningstid
1999/2003	39 325	31,30	2003-01-01 – 2003-03-31
2000/2003	18 388	40,00	2003-01-01 – 2003-03-31
2000/2004	18 387	40,00	2004-01-01 – 2004-03-31
2000/2004:2	26 600	75,00	2004-01-01 – 2004-03-31
2000/2005	26 600	75,00	2005-01-01 – 2005-03-31

#### NOT 15. CHECKRÄKNINGSKREDIT

##### *Koncernen*

Checkräkningskredit har beviljats per 2002-12-31 med 16 619 (18 001). Beloppet var ej utnyttjat per balansdagen.

#### NOT 16. UPPLUPNA KOSTNADER OCH FÖRUTBETALDA INTÄKTER

##### *Koncernen*

	2002	2001
Upplupna löner	4 483	3 717
Upplupna sociala avgifter	1 768	1 797
Övriga poster	5 404	9 320
Summa	11 655	14 834

##### *Moderbolaget*

	2002	2001
Övriga poster	78	151
Summa	78	151

#### NOT 17. STÄLLDA SÄKERHETER

##### *Koncernen*

	2002	2001
Ställda säkerheter för skuld till kreditinstitut		
Företagsinteckningar	10 000	10 000

#### NOT 18. ANSVARFÖRBINDELSE TILL FÖRMÅN FÖR KONCERNFÖRETAG

##### *Moderbolaget*

	2002	2001
Borgensåtagande till förmån för dotterbolag	4 964	6 000

Stockholm, april 2003

Reinhold Geijer  
Ordförande

Tomas Franzén

Henrik Ekelund  
Verkställande direktör

Anders Wincrantz

# REVISIONSBERÄTTELSE

Jag har granskat årsredovisningen, koncernredovisningen och bokföringen samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning i BTS Group AB för år 2002. Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvarat för räkenskapshandlingarna och förvaltningen. Mitt ansvar är att uttala mig om årsredovisningen, koncernredovisningen och förvaltningen på grundval av min revision.

Revisionen har utförts i enlighet med god redovisningssed i Sverige. Det innebär att jag planerat och genomfört revisionen för att i rimlig grad försäkra mig om att årsredovisningen och koncernredovisningen inte innehåller väsentliga fel. En revision innefattar att granska ett urval av underlagen för belopp och annan information i räkenskapshandlingarna. I en revision ingår också att pröva redovisningsprinciperna och styrelsens och verkställande direktörens tillämpning av dem samt att bedöma den samlade informationen i årsredovisningen och koncernredovisningen. Som underlag för mitt uttalande om ansvarsfrihet har jag granskat väsentliga beslut, åtgärder och förhållanden i bolaget för att kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören är ersättningskyldig mot bolaget. Jag har även granskat om någon styrelseledamot eller verkställande direktören på annat sätt har handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen. Jag anser att min revision ger mig rimlig grund för mina uttalanden nedan.

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

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

Stockholm, april 2003

*Lars Berglund*

Auktoriserad revisor



## STYRELSE, LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE OCH REVISORER

### STYRELSE



#### **Reinhold Geijer**

Danderyd, född 1953

Ordförande i BTS Group AB sedan 2002.  
Styrelseledamot i BTS Group AB sedan 2001.

VD i Nordisk Renting AB.

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

Aktie- och optionsinnehav i BTS Group AB:  
Köptioner avseende 15.000 aktier av serie B.



#### **Henrik Ekelund**

San Francisco, född 1955

Koncernchef och VD i BTS Group AB.

Övriga styrelseuppdrag: Suppleant  
i Universum Communications AB.

Aktie- och optionsinnehav i BTS Group AB:  
284 600 aktier av serie A och  
1 463 417 aktier av serie B.



#### **Tomas Franzén**

Nacka, född 1962

Styrelseledamot i BTS Group AB  
sedan 2000.

VD i Song Networks.

Övriga styrelseuppdrag: Styrelseordförande i Grin AB.  
Styrelseledamot i AU-System AB, OEM International AB,  
IMS Data AB, ProAct IT Group AB, Allgon AB och  
Song Networks AB.

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



#### **Anders Wincrantz**

Stockholm, född 1952

Styrelseledamot i BTS Group AB sedan 2000.

VD i Outlook Soft Nordic AB.

Övriga styrelseuppdrag:  
Styrelseledamot i Wincrantz Byggnads AB.

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

### REVISOR

#### **Lars Berglund**

Stockholm, född 1950.

Auktoriserad revisor.

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB.

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

### REVISORSUPPLEANT

#### **Sten Håkansson**

Stockholm, född 1960.

Auktoriserad revisor.

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB.

Revisorsuppleant i BTS Group AB sedan 2001.

## LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE



### **Henrik Ekelund**

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



### **Stefan af Petersens**

Lidingö, född 1955  
Förvärv samt storkundskontakter.  
Medarbetare i BTS sedan 1985.  
Aktie- och optionsinnehav  
i BTS Group AB: 1 057 398 aktier av serie B.



### **Pia Anderberg**

Lidingö, född 1964  
VD i BTS Norden.  
Medarbetare i BTS sedan 1990.  
Aktie- och optionsinnehav  
i BTS Group AB: 50 000 aktier av serie B  
samt teckningsoptioner avseende 79 500  
aktier av serie B.



### **Johan Strömsäter**

London, född 1961  
VD i BTS Storbritannien.  
Medarbetare i BTS sedan 1988.  
Aktie- och optionsinnehav  
i BTS Group AB: 84 324 aktier av serie B.



### **Stefan Brown**

Nacka, född 1963  
Finanschef och vice VD i BTS Group AB.  
Medarbetare i BTS sedan 1990.  
Aktie- och optionsinnehav  
i BTS Group AB: 11 500 aktier av serie B  
samt teckningsoptioner avseende 27 000  
aktier av serie B.



### **Jonas Åkerman**

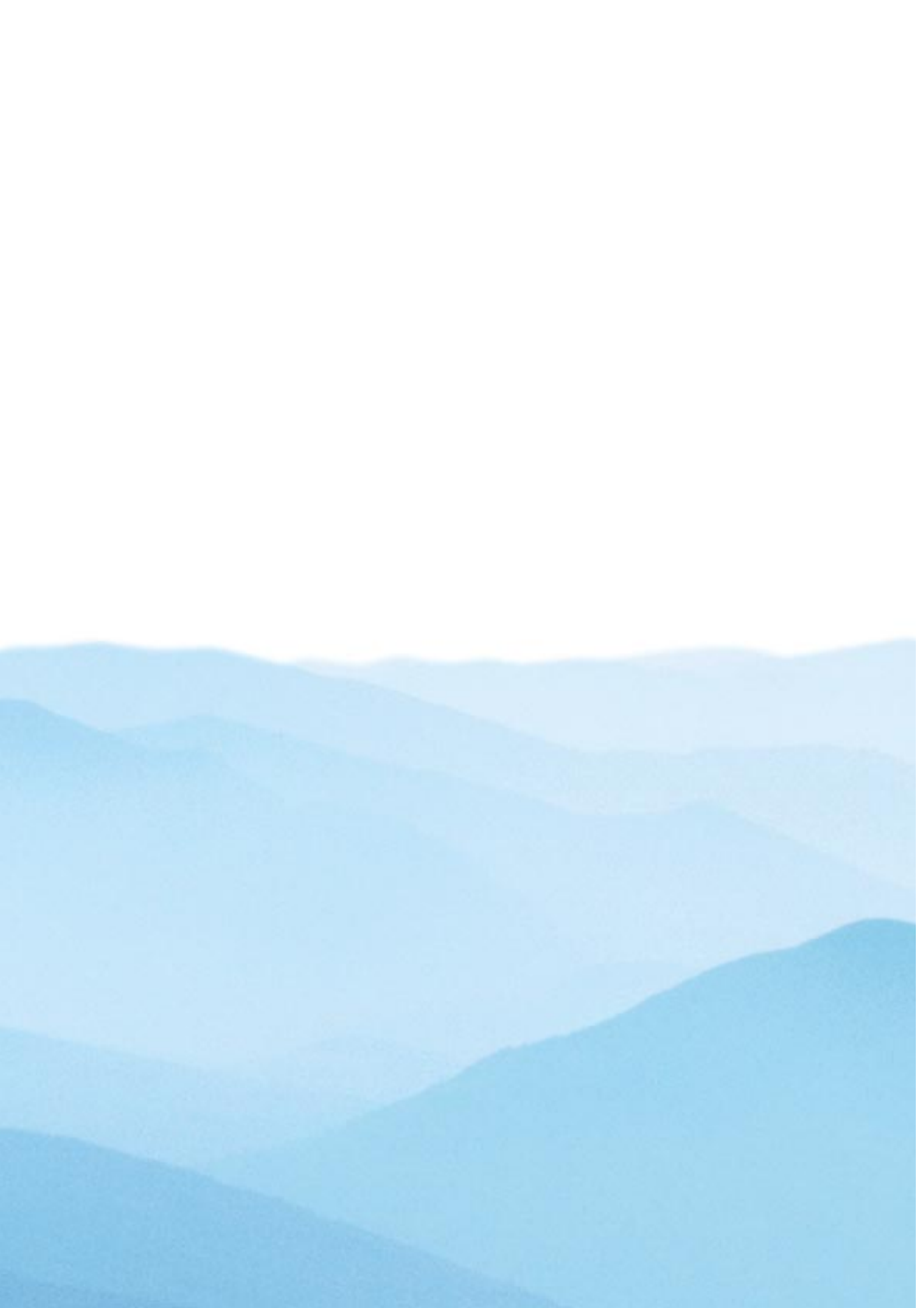
Connecticut, född 1963  
VD i BTS USA.  
Medarbetare i BTS sedan 1991.  
Aktie- och optionsinnehav  
i BTS Group AB: 280 000 aktier av serie B  
samt köpoptioner avseende 24.000 aktier  
av serie B.



### **Stefan Hellberg**

Stockholm, 1957  
Ansvarig för sälj- och personalprocessen,  
samt IT.  
Medarbetare i BTS sedan 1985.  
Aktie- och optionsinnehav  
i BTS Group AB: 1 168 261 aktier av serie B.

Ovanstående aktie- och optionsinnehav avser förhållandet den  
30 december 2002



# ADRESSER

## BTS GROUP AB

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

## BTS SVERIGE

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

## BTS FINLAND

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

## BTS USA

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

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

## BTS SYDAFRIKA

Room 507, Ankor Building  
Mike Crawford Avenue 1279,  
Centurion, Gauteng  
Sydafrika  
Tel. +27 126 636 909  
Fax +27 126 636 887

## BTS STORBRIANNIEN

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

## BTS NEDERLÄNDERNA

Diensten Centrum  
World Trade Center  
Strawinskylaan 705  
1077 Amsterdam  
Nederländerna  
Tel. +31 205 711 818  
Fax +31 205 711 819

## BTS AUSTRALIEN

408/11 Mooramba Road  
Dee Why, Sydney  
2099 NSW  
Australia  
Tel. +61 2 99 72 05 39  
Fax +61 2 99 72 05 39

**BTS Group AB (publ)**

Grevgatan 34, 114 53 STOCKHOLM

Tel 08-58 70 70 00, Fax 08-58 70 70 01

[www.bts.com](http://www.bts.com)