



Catalysts for Profitability and Growth

Årsredovisning 2011

Från strategi till genomförande

BTS anser att en affärsstrategi, oavsett hur väl underbyggd och formulerad den är, aldrig blir bättre än dess genomförande. BTS påskyndar genomförandet genom att arbeta med ledare och chefer för att hjälpa dem att fatta bättre affärsbeslut, snabbare.

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

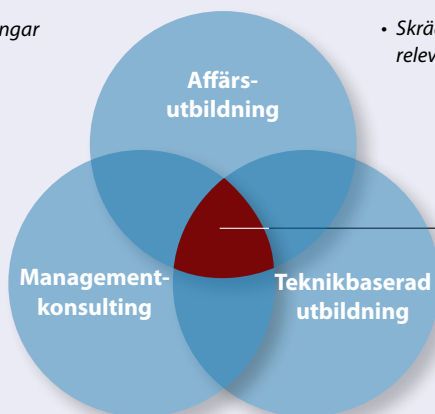
BTS program erbjuder den kunskap, de verktyg samt de processer som krävs för att snabba upp genomförandet. Att försöka implementera en strategi på kort tid utan att ha rätt kapacitet i individer och organisation är baserat på ett önsketänkande.

BTS upplevelsebaserade utbildningslösningar skapar möjligheter till lärande och intensiv övning. Professionella idrottsutövare vet att övning ger färdighet, självförtroende och sammanhållning vilket ökar chansen att vinna.

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

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

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



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

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

Vision

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

BTS-koncernen är ett internationellt ko

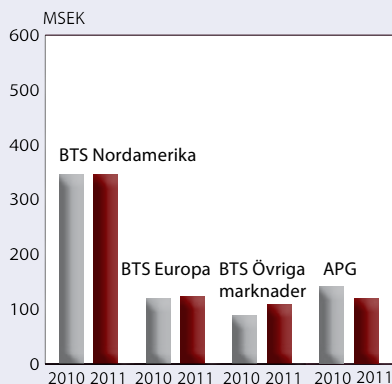
BTS är det internationellt ledande företaget när det gäller att stödja och accelerera stora organisationers genomförande av viktiga, strategiska förändringar. BTS utvecklar organisationer att lära, förändras och förbättras. BTS är verksamt inom tre områden: Strategi & Affärsmannaskap, Ledarskap samt Försäljning. Den unika BTS-processen snabbar upp genomförandet av strategier och ökar kapaciteten:

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

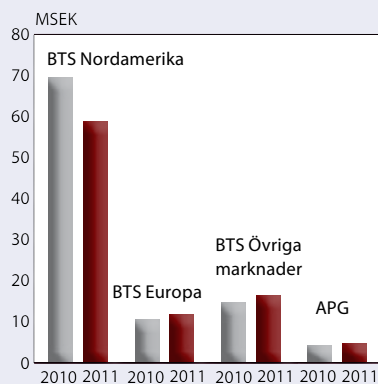
Exempel på kunder till BTS

Accenture	Deloitte	Microsoft	Schlumberger	Texas Instruments
AT&T	Ericsson	National Australia Bank	SingTel	Unilever
BBVA	GAP	Repsol	Sony	Vodafone
BG	GlaxoSmithKline	Rio Tinto	Standard Bank	WMware
Chevron	HP	Sanofi-Aventis	Telefónica	Wärtsilä
Coca-Cola	Humana	Schindler	Telstra	Xerox

NETTOOMSÄTTNING PER OPERATIV ENHET

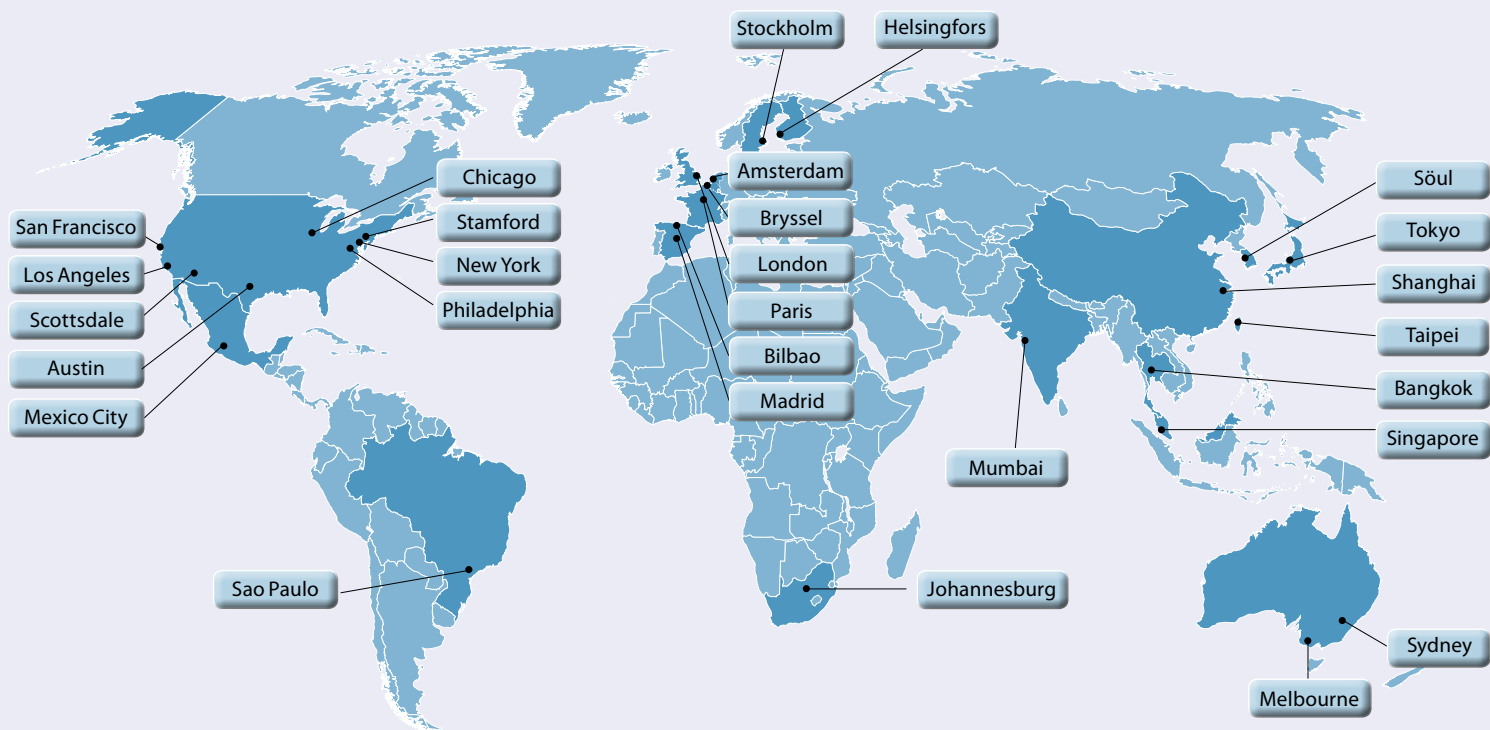


RÖRELSERESULTAT (EBITA) PER OPERATIV ENHET

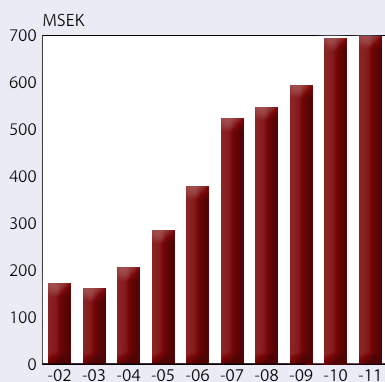


onsult- och utbildningsföretag

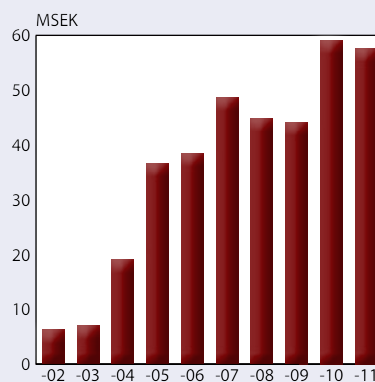
BTS har över 350 konsulter som arbetar med över 400 kunder, däribland 40 företag på den amerikanska Fortune 100-listan och 30 av världens största företag på Global Fortune 100-listan. BTS hjälper sina kunder från kontor över hela världen.



NETTOOMSÄTTNING



RESULTAT EFTER SKATT

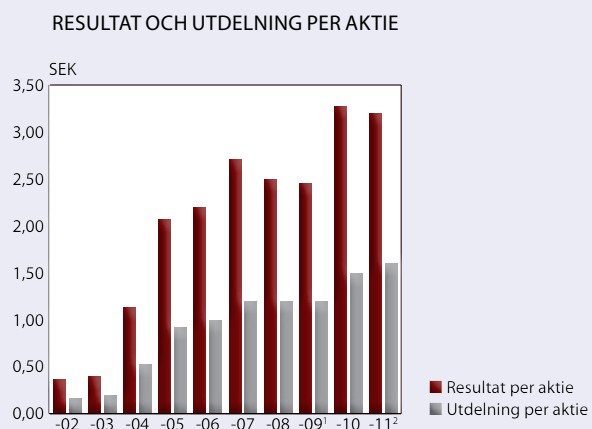
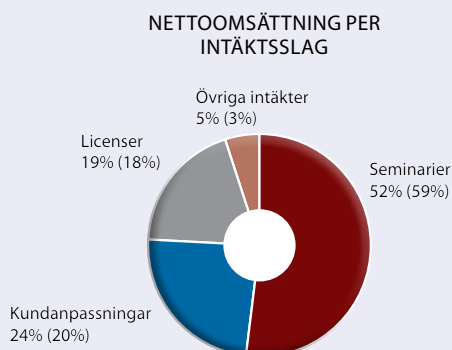


2011 i sammandrag

- Tillväxten var 9 procent, rensat för valutakursförändringar.
- Rörelseresultatet (EBITA) ökade 8 procent, rensat för valutakursförändringar.
- Nettoomsättningen uppgick till 697,7 (694,6) MSEK.
- Resultatet före skatt minskade med 2 procent till 88,3 (90,4) MSEK.
- Resultatet efter skatt minskade med 3 procent till 57,7 (59,2) MSEK.
- Resultatet per aktie minskade med 3 procent till 3,20 (3,28) SEK.

NYCKELTAL	2011	2010
Nettoomsättning, MSEK	697,7	694,6
EBITA, MSEK	91,6	99,0
Rörelseresultat, MSEK	89,2	92,0
Resultat före skatt, MSEK	88,3	90,4
Resultat efter skatt, MSEK	57,7	59,2
EBITA-marginal, %	13	14
Rörelsemarginal, %	13	13
Vinstmarginal, %	8	9
Rörelsekapital, MSEK	222,6	219,7

NYCKELTAL, forts.	2011	2010
Avkastning på eget kapital, %	20	22
Avkastning på rörelsekapital, %	26	40
Soliditet vid årets slut, %	60	58
Kassaflöde från den löpande verksamheten, MSEK	49,3	65,1
Kassaflöde, MSEK	-3,9	16,2
Likvida medel vid årets slut, MSEK	84,4	88,4
Genomsnittligt antal anställda	325	276
Antal anställda vid årets slut	335	299
Nettoomsättning per anställd, MSEK	2,1	2,5



¹ Resultat och utdelning per aktie 2002–2005 har justerats på grund av aktiespliten i maj 2006.

² Föreslagen utdelning.

Innehåll

Inledning

VD har ordet	4–5
Vision, mission, kunderbjudande och mål	6
Strategiska principer	7

Fokusområden

Strategisk samsyn & affärsmannaskap	10–11
Ledarskap & Företagsledning	12–14
Försäljning	15–17

Kunder och marknad

Kunder	20–21
Fallstudier	22–24
Marknaden	25–28

Affärsmodell och processer

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

Organisation och samhällsansvar

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

Advantage Performance Group

Advantage Performance Group	46–47
BTS Advantage Way SM System	48

Finansiell information

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

Styrning och ledning

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

Aktieägarinformation

97

Inledning

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



Tio gånger på tio år

Under 2011 var det tio år sedan BTS noterades på Nasdaq OMX.

För tio år sedan satte vi ambitiösa mål. Hur har vi lyckats?

Vi är stolta över våra prestationer. Intäkterna har ökat femdubbelt, och vinsten efter skatt har ökat tiofalt.

Under de här tio åren har vi också gjort investeringar för att stärka verksamheten.

Vi har utvecklats från ett företag i Sverige och i USA till en global verksamhet med 27 kontor på alla kontinenter. Och från en produkt till en bred portfölj av lösningar inom tre olika områden.

Vi vilar på en stark grund inför en fortsatt och uthållig tillväxt.

► Vår framgång börjar med kundernas resultat

Dagens företag har stora affärsmöjligheter – men löper också större risker och möter allt starkare konkurrens. En bra strategi är en god början. Och om den genomförs effektivt och snabbt kan den leda till framgång.

Det finns två olika typer av traditionella partner som ger råd och stöd till företag för utformning och genomförande av strategier. Den första typen är den traditionella managementkonsultfirman, som är inriktad på att hitta data, analysera ett problem och presentera PowerPoint-bilder med rekommendationer för kunden. Den andra typen är det traditionella utbildnings- och kommunikationsföretaget, som är specialister på att anordna ledarutbildningar och kurser i intern kommunikation – även om som baseras på traditionell envägskommunikation.

I en värld där det som skiljer vinnarna från förlorarna är förmågan att snabbt och effektivt genomföra en strategi, blir dessa de två mindre relevanta.

Det är nu BTS kommer in i bilden.

Våra meriter från de senaste tio åren bygger i slutändan på de resultat som våra kunder uppnår i partnerskap med BTS. När våra kunder ser resultat ger de oss fler uppdrag.

► E=AMC

Det är svårare att genomföra en strategi än att skapa den.

Vi använder en effektiv formel för att tillsammans med kunderna uppnå ett framgångsrikt genomförande: $E = AMC$. Vi tror att ett effektivt genomförande främst är följden av en organisations strategiska samsyn (Alignment), motivation (Mindset) och kapacitet (Capacity).

Givetvis påverkas genomförandet också av de resurser som fördelas samt utvecklingen av strukturer, system och processer. Men det är människorna som gör jobbet! Människorna är och förblir den kritiska faktorn för genomförandet, i synnerhet när det gäller just den strategiska samsynen, motivationen och kapaciteten.

Forskning visar att 70 procent av de koncernchefer och vd:ar som avskedas inte får gå för att de saknar visioner, utan för att de inte lyckas genomföra sina strategier.

Vi har förmånen att arbeta med många stora företag som lyckats skapa strategisk samsyn, motivation och kapacitet och varit snabba att genomföra sina strategier – Accenture, Chevron, Unilever, Standard Bank för att nämna några få. Och det är i samarbetet med krävande företag i världsklass som BTS utmärker sig mest.

► Vår vision

Vår vision är att bli "the global leader in accelerating strategic alignment and execution – innovating how organizations learn; change and improve".

Detta utgör en spännande utmaning för oss alla. Utifrån vår nuvarande position vad gäller kundbas, lösningar och medarbetare är vi övertygade om att vi kommer att lyckas förverkliga även denna vision.

► Resultat för 2011

2011 investerade vi på nya marknader samt i produktutveckling och rekrytering. På grund av färre uppdrag från en stor kund och ingen tillväxt inom APG uppgick intäkstillväxten (valutajusterat) för BTS-koncernen endast till nio procent, även om den underliggande tillväxten i BTS verksamhet var god. Vinsten efter skatt (valutajusterad) ökade med tio procent.

Mer än 90 procent av BTS intäkter är i utländsk valuta och fallande kurser för dollar, euro och brittiska pund påverkade våra resultat i svenska kronor negativt. I svenska kronor ökade våra intäkter med 0,4 procent och vinsten efter skatt minskade med tre procent.

► Vi förväntar oss snabb organisk tillväxt

Vi förväntar oss att fortsätta vår organiska tillväxt under 2012 och framöver. Och vårt mål är fortfarande att över tid nå upp till 20 procent per år.



Forskning visar att 70 procent av de koncernchefer och vd:ar som avskedas inte får gå för att de saknar visioner, utan för att de inte lyckas genomföra sina strategier.”

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

- Vi verkar på en växande marknad.
- Vi har ett mycket konkurrenskraftigt utbud.
- Vi investerar medel och resurser på nya marknader, nya lösningar och sälj- och marknadsföringsaktiviteter.
- Vi har branschens bästa organisation och medarbetare.

BTS har den kundbas, lösningsportfölj och organisation som krävs för att växa. Vår marknadspenetration är fortfarande låg, mindre än en procent av marknaden mätt på världsbasis.

Under vår tillväxt fokuserar vi på tre områden:

1. Stärka vår kärna. Vi investerar och förbättrar för att kunna fortsätta att vara bäst i världen på det vi gör.
2. "Högre och bredare". Vi skapar längre och djupare engagemang med våra kunder och ökar deras framgång samtidigt som vi skapar tillväxtmöjligheter för oss.
3. Blir verkligt globala! I dag har vi en bas på nästan alla nyckelmarknader. Vi ska växa och integrera ytterligare för att bli en äkta global partner.

► Connected Learning-tjänster ökar snabbt

Internet erbjuder enorma möjligheter att skapa, öka och behålla samarbete med kunderna. Vi har gjort stora investeringar i BTS Interactive – vår särskilda organisation för Connected Learning-tjänster. BTS Interactive (BTSi) ökade sina intäkter under 2011, och vi förväntar oss att fortsätta den snabba tillväxten under 2012, genom att erbjuda kunderna effektiva och kostnadseffektiva möjligheter. Under 2011 har vi byggt ett produktions- och utvecklingscenter för BTSi i Mumbai.

► Tillväxtmarknaderna ökar snabbt

Intäkterna från tillväxtmarknaderna – Asien, Latinamerika, Australien och Sydafrika – ökade med 24 procent under året, och de utgör 15 procent av de totala intäkterna.

Vår närvaro på dessa marknader skapar två möjligheter: dels att delta i den snabba lokala tillväxten på de här marknaderna, dels att vara mer attraktiva för våra globala kunder.



► Stabil finansiell ställning

BTS har en positiv nettokassa och stark soliditet på 60 procent.

► Utsikter

BTS har under 20 år visat sin förmåga att växa organiskt, och upprätthåller alltid goda vinstnivåer. I dag är vi världsledande inom vårt område, med stora möjligheter att öka vår tillväxt. Resultatet före skatt för 2012 förväntas bli bättre än förra året.

Stockholm, mars 2012

Henrik Ekelund
VD och koncernchef för BTS Group AB

Ger ledande företag möjlighet

Vision, mission, kunderbjudande och mål

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



BTS-koncernens elva strategiska principer

Strategiska principer

► Fokus

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

► Internationalisering

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

► Organisk tillväxt i kombination med förvärv

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

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

► Framgångsrika kunder och långsiktiga relationer

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

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

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

► Positionering genom högre mervärde och differentiering

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

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

► Erbjuder lösningar och licenser – inte sälja tid

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

► Nätverksorienterad försäljning och marknadsföring

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

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

► Värdekedjan – fokus på strategiska tillgångar och högt värde

BTS äger och utvecklar internt:

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

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

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

► Ett företag – en "best practice"

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

► Förnya! Och utveckla nära kunden

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

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

► Medarbetare och företagsanda

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

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



Fokusområden

Strategisk samsyn & Affärsmannaskap	10
Ledarskap & Företagsledning	12
Försäljning	15

Bättre och snabbare resultat genom optimalt strategigenomförande

Strategisk samsyn & Affärsmannaskap

Man brukar säga att dåliga strategier sällan ger positiva resultat. Men även en bra strategi kan misslyckas. Det brukar ofta bero på att företagen inte förstår eller utvecklar de tre kärnfaktorerna som är en förutsättning för ett **utmärkt genomförande** (exceptional execution).

► Ett ytterst effektivt ramverk för genomförande av strategier

BTS har samarbetat med många av världens ledande företag i över 25 år och har därför utvecklat ett ramverk som omfattar den inre arkitekturen för ett framgångsrikt strategigenomförande:

Strategigenomförande kan definieras som förverkligandet av en strategi. Det finns tre kritiska krafter bakom ett framgångsrikt genomförande: samsyn (Alignment), motivation (Mindset) och kapacitet (Capability). Du uppnår bättre och snabbare resultat om människor **förstår** strategin och dess effekter på individnivå (samsyn), de blir **inspirerade** av och entusiastiska över strategin (motivation) och de har de **färdigheter** och **självförtroende** (kapacitet) de behöver för att genomföra strategin.

Under ett strategiskifte investerar företagen betydande resurser och tid i att skapa samsyn, motivation och kapacitet. Men stormöten, PowerPoint-presentationer och andra evenemang lyckas ofta inte uppnå den förväntade effekten, eftersom relevansen för individen går förlorad. De traditionella metoderna vilar tungt på envägskommunikation och det finns inga tillfällen att engagera sig på individnivå.

► Anpassade affärssimuleringar skapar engagemang

Med hjälp av anpassade affärssimuleringar och verktyg för erfarenhetsbaserad inläring hjälper BTS företag och organisationer att vinna över medarbetarna genom att fördjupa deras engagemang i strategin, och därefter stödja den färdighetsutveckling och beteendeförändring som behövs för att genomföra strategin. Vi använder oss av metoder som gör att medarbetarna kommer ihåg det de lärt och kan tillämpa det i sitt arbete, däribland diskussioner i mindre och större grupper, praktiska övningar och ledningsengagemang.

► De tre krafterna bakom strategigenomförande

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

- Ett genomförande utan att ha samordnat den strategiska samsynen är detsamma som att genomföra ett initiativ utan att kommunicera roller och ansvar till de individer som är ansvariga för att initiativet ska lyckas.
- Ett genomförande utan att ha utvecklat den rätta motivationen leder till ett begränsat känslomässigt engagemang, vilket är den primära källan till medarbetarnas arbetsinsatser och engagemang.
- Ett genomförande utan att ha utvecklat kapacitet inom affärs- och ledarskapsområdet är som att be människor göra något nytt utan att tillhandahålla de verktyg och den kunskap de behöver för att lyckas.

Alla dessa tre faktorer är kritiska beståndsdelar som krävs för att generera bättre och snabbare resultat.

► Strategisk samsyn (Alignment): öka ROE med 12,5 procent

Boston Consulting Group genomförde nyligen en studie som visade att en tydlig fokusering på strategisk samsyn kan resultera i en ökning av avkastningen på eget kapital (ROE) med hela 12,5 procent.

Efter 25 års erfarenhet vet vi att företagen tryggt kan säga att de har samsyn vad gäller den strategiska riktningen om cheferna svarar "ja" på följande tre frågor:

- 1) Kan du beskriva er strategi, och vad som gör den speciell, med högst 30 ord? Om ja...
- 2) Skulle dina kolleger och deras direkt underställda ned till säljarna på fältet beskriva strategin på samma sätt? Om ja...
- 3) Kan alla i företaget identifiera **var** och **hur** de bidrar till ett framgångsrikt genomförande?

BTS lösningar säkerställer att chefer på alla nivåer i en organisation kan svara ja på alla tre frågor. En mängd fördelar väntar:

"Det räcker inte att göra ditt bästa. Du måste först veta VAD du ska göra."

W. Edward Deming

► Motivation (Mindset): leda genomförandet

Motivationen är turbokraften i genomförandemotorn. Medarbetarna kommer inte att ta till sig, och acceptera, en ny strategi på ett meningsfullt sätt om de inte tror att den nya strategin är rätt för bolaget. Den traditionella metoden att kommunicera strategi (till exempel road shows eller PowerPoint-presentationer) har visat sig vara ineffektiva när det gäller att övertyga medarbetarna. Den process som innebär att få medarbetarna att upptäcka och förstå en ny strategi är en del av alla BTS lösningar och har använts med framgång av många av Fortune 100-företag för att skapa det optimala sättet att tänka för ett framgångsrikt strategigenomförande.

► Kapacitet (Capacity): snabbt öka färdigheterna genom erfarenhetsbaserad inläring

Nya strategier kräver ofta snabb utveckling av nya färdigheter och en förändring av medarbetarnas beteenden. Den traditionella klassrumsmetoden för att utveckla individens och organisationens kapacitet räcker ofta inte för att utveckla rätt kapacitet tillräckligt snabbt för att genomföra strategin. BTS använder simuleringar och erfarenhetsbaserade lösningar för lärande som visat sig påskynda det sätt som organisationen tillgodogör sig de kritiska kapaciteter som behövs för att implementera nya strategier på ett effektivt sätt.

BTS hjälper organisationer att bli bättre på att genomföra sina strategier. Det sker genom kundstrategi- och affärssimuleringar i syfte att skapa en strategiskt fokuserad arbetsstyrka, med rätt motivation, som tillgodogör sig strategin med intresse, och som snabbt kan bemästra de kapaciteter som behövs för att genomföra strategin. E = AMC (Exceptional Execution=Alignment Mindset Capability)

Affärsmannaskap

Fokusera på användbara beteenden

► Definition av affärsmannaskap

Affärsmannaskap är den intuitiva förståelsen av hur individer bedömer olika situationer i sin affärsverksamhet, både internt inom företaget och externa faktorer som påverkar bolagets verksamhet. Bland annat omfattar detta förmågan att kunna identifiera var det går att skapa ekonomiskt värde, att kunna välja olika alternativ för att uppnå mål kopplade till det ekonomiska värdet samt att anpassa människor och resurser efter ett genomförande. Det är kort sagt de färdigheter och insikter samt den intuition som behövs för att fatta bättre och snabbare beslut.

Få ledare skulle argumentera emot åsikten att affärsmannaskap är bra. Men den överraskande sanningen är att även de mest komplicerade affärsproblem ofta kan lösas med hjälp av **utvalda, användbara beteenden**, eller det kritiska affärsmannaskap som gör dessa beteenden möjliga. Affärsmannaskap är en version av "80/20-regeln" som gäller för vissa yrkesroller, då dessa egenskaper är avgränsade till en relativt liten skara som är engagerade i analys på en högre nivå.

BTS fokuserar sina lösningar på att identifiera vilka användbara beteenden och egenskaper företag behöver för att lyckas, och försöker därefter hitta chefer som har rätt affärssinne för att utföra dem – oavsett om det gäller marknadsföring, försäljning, drift, leveranskedjan, projektledning, finans, fusion och förvärv, innovation eller andra affärsområden. För att översätta insikt till ett permanent beteende som chefer kan utveckla i arbetet, använder vi simuleringar och erfarenhetsbaserade lösningar, samt ett urval praktiska metodiker och prestationsstödverktyg som de kan använda när de är tillbaka i arbetet. Detta har visat sig påskynda implementeringen av de färdigheter som organisationer behöver för att genomföra sina strategier på ett effektivt sätt.



Utbildning och utveckling som strategisk differentierande faktor

Ledarskap & Företagsledning

Vi är just på väg in i en ny tidsålder när det gäller konsten att utveckla ledare. Den första generationen inriktade sig på organisations-hastighet, dvs. snabbhet genom ökad effektivisering. Effektivitet uppnåddes genom implementering av processer, system och ny teknik. Lean Thinking, sex sigma och ISO är några av ledorden från den tiden. Ledarens och chefs uppgift under den här fasen var i stort sett att bygga upp färdigheter och att genom olika åtgärder uppnå målen med nedskärningar och få bukt med slöseriet.

Tiden är nu inne för ett annat slags snabbhet. Forskare och idéutvecklare kallar den här fasen för strategisk hastighet. I den här fasen står MÄNNISKORNA i centrum. Målet är att få en grupp människor att genomföra ett affärsinitiativ, arbeta snabbare, med högre hastighet, med större framgång och att göra det under en längre tid. Det betyder att ledare och chefer under den här fasen måste få hela gruppen att följa en strategisk samsyn, samtidigt som de vinner deras hjärtan och får dem att tro på den strategiska riktningen. Och ledarna måste vara anpassningsbara (de måste kunna få människor att förändras i takt med affärsbehoven).

- Den första ledarskapsutvecklingsfasen handlade om att utveckla individer. Utbildning betraktades som "det rätta", och cheferna

accepterade intuitivt att det påverkade verksamheten, men förstod kanske inte på vilket sätt eller i vilken utsträckning. Utbildning och utveckling var på den här tiden lika med stora kurskataloger med kurser att anmäla sig till. Utbildningen var lektionsbaserad och tillhandahölls av ämnesexperter.

- I den andra fasen var ledarskaps- och chefsutbildningen mer inriktad på kompetensbaserad utveckling. Cheferna fick lära sig att bli ledare genom att bemästra tekniker som byggde på kompetens. Den här fasen kännetecknades av att företagsuniversitetet fylldes till brädden av stora bedömningscenter som bedömde cheferna efter deras kompetens.
- Nu väntar den tredje fasen, där ledarskaps- och chefsutbildningen fokuseras på att uppnå affärsresultat. Heltäckande talanghantering och företagets behov är kärnan tillsammans med utvecklingen av individer. Ett autentiskt ledarskap, som grundar sig på effektiva verktyg och tekniker, har under den här fasen blivit nyckelkriteriet för framgångsrika ledare.

BTS går i bräsch för den här nya fasen av ledarskaps- och chefsutveckling.



► Front-Line Execution

Vi uppnår strategisk hastighet genom våra medarbetare och vi behöver chefer som kan samla, inspirera och uppmuntra människor och få dem att arbeta på detta sätt. Den största gruppen ledare, de som har störst möjlighet att påverka andras riktning, medvetenhet och kapacitet, är företagets chefer på låg- och mellannivå. Dessa chefer, tillsammans med sina direkt underställda, har kontakt med alla medarbetare och med varje enskild kund.

Genom vårt arbete med kunder och efter en genomgång av den aktuella forskningen har vi dock funnit att dessa grupper inte får den uppmärksamhet de förtjänar:

1. **Bristande verksamhetsfokus** – I en studie av Bersin and Associates kopplade endast 26 procent av de undersökta företagen sin chefsutveckling till strategiska resultat. Studien fann att huvuddelen av de undersökta företagen förlitade sig på ett lapptäcke av olika kurser med anknytning till personlig utveckling, till skillnad från de 26 procent som använde en integrerad utbildningsmetod med koppling till affärsresultaten.
2. **Underinvestering** – Ytterligare forskning visar att företagen lägger långt mer på utveckling av högre chefer och tekniska specialister (23 procent respektive 25 procent av utbildningsbudgeten) än på den här kritiska gruppen av chefer på låg- och mellannivå (9 procent).

För att ge våra kunder bättre möjligheter att hantera den här gruppens behov lanserade BTS Leadership and Management Practice 2010 Front-Line Execution. Front-Line Execution är en metod som går ut på att konsolidera innehållet i separata kurser till ett program som anpassas efter de önskade affärsresultaten. Om det rör sig om globala kunder skapar vi ett enhetligt, konsekvent och globalt program som främjar ett konsekvent beteende, men ändå med kapacitet för lokal leverans.

Två stora BTS-kunder (ett läkemedelsföretag på Fortune femhundra-listan och det andra, ett av de snabbast växande företagen inom snabbbrörliga konsumtionsvaror) står inför ledarskapsförändringar, vilket kräver omfattande förändringar av deras ledarskap. På grund av press och förändringar inom deras branscher insåg kunderna att lapptäcksmetoden för utbildning och utveckling inte skulle leda till de önskvärda resultaten. När man övervägde olika partners för implementeringen av den nya strategin föll valet på BTS, tack vare:

- vår långa erfarenhet av lärande, med lösningar som skapar verkliga resultat
- vår förmåga att skapa en "Learning and Execution Journey"



- vår förmåga att omvandla lärande och utveckling till affärsresultat – samt att mäta effekterna – genom vår egenutvecklade process BTS Advantage WaySM, och för
- vår förmåga till global täckning – att skapa global enhetlighet men med en lokal leverans.

Vi levererade i sammanlagt trettio länder för tusentals chefer på låg- och mellannivå till de här två kunderna.



► Learning and Execution Journey

Det räcker inte med ett enda utbildningstillfälle för att utveckla ledare som kan få andra att prestera på en högre nivå. BTS Learning and Execution Journeys bygger upp ledarskaps- och chefskompetens genom en helhetsmetod.

Resan börjar med en "förberedelsefas". Förberedelsefasen handlar om att fastställa relevansen, både affärsmässigt och personligt, för att delta i utbildningen och sätta upp personliga mål och en bild av de önskade affärsresultaten. Ledare och chefer strävar därefter att lära sig och utöka sina nya färdigheter (oavsett om dessa kommer till stånd genom grupparbeten eller levereras till grupper av deltagare genom virtuell teknik). Detta följs av en förstärkning av inlärningsförmågan, vilket handlar om att bredda, fördjupa och förstärka den första fasen av inlärnigen.

Illustrationen nedan är ett exempel på en resa. Observera att det kan finnas flera cykler av aktiviteter inom de olika faserna under en tidsperiod. Vi samarbetar med våra kunder för att anpassa dessa med rätt blandning av aktiviteter under den önskade tiden för att uppnå maximalt resultat för tillämpningen i jobbet och önskade beteendeförändringar.

Learning and Execution Journeys passar särskilt bra för personer i den så kallade millenniegenerationen. De är de första som inte betraktar twitter, sms eller webbplatser som Facebook, YouTube,

Google och Wikipedia som hjälpavväckande digitala innovationer, utan som en del av vardagen och deras sociala liv. För den här generationen är simuleringar och interaktiva utbildningar helt naturligt.

Våra inlärningsportaler utnyttjar millenniegenerationens naturliga fallenhet för att använda sig av nätverk och att samarbeta. Vårt sätt att förstärka deltagarnas kunskaper speglar dagens verklighet. Aktiviteterna ska fungera som korta, snabba, effektiva uppförskningar och förstärkningar. De kan vara bara några minuter (t.ex. blogga eller nätverka med kolleger), 15–20 minuter (t.ex. iLead Challenges) eller 30–60 minuter (t.ex. gruppövningar), dvs. övningar som snabbt ger en nödvändig förstärkning när det gäller inläring av viktiga ledarskapskoncept.

Millenniegenerationen sätter större tilltro till institutioner än de två föregående generationerna – generation x (som nu är mellan 30 och 45 år) och babyboomgenerationen (som nu är 46–64 år) när de blev äldre. Och om också utbildningsmetoden uppfattas så, är det en stor fördel när det gäller att få dem att anamma begreppet strategisk hastighet! Upptäck vad många av våra kunder redan vet om att ha en partner som BTS, nämligen att BTS har den metod och den erfarenhet som behövs för att utveckla dagens ledare och kan hjälpa dig att lyckas genomföra företagets strategi.



Snabbare försäljningstillväxt

Försäljning

I dag vill de flesta företag påskynda sin försäljningstillväxt. BTS gör det möjligt genom att hjälpa företagen med att implementera metoder för att förändra sättet att sälja.

Vad innebär det? Det kan till exempel innebära en grundläggande förändring av det sätt som ett företag bedriver sin försäljning på. I stället för att sälja produkter eller lösningar fokuserar företaget på att förbättra kundernas affärsresultat.

”En förändring av sättet att sälja innebär egentligen att man ändrar säljarnas strategiska fokus.”

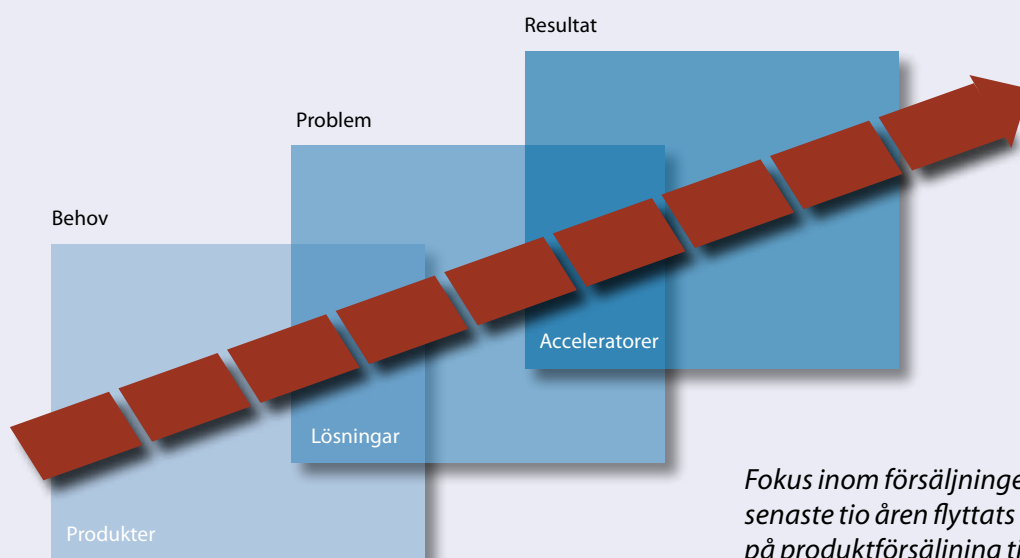
Världens främsta företag har gått i bräsch och genomfört dessa förändringar, något som lett till att man vunnit konkurrensfördelar. Under de senaste åren har de helt och hållet förändrat sitt sätt att sälja till företagskunder där säljarna inte nöjer sig med att tillgodose

kundernas behov av specifika produkter eller att erbjuda lösningar på kundernas problem. I stället fokuserar säljarna i de ledande företagen på att använda allt som företaget har att erbjuda för att hjälpa kunderna att snabbare uppnå de affärsresultat de önskar. Den här metoden förändrar konkurrensmiljön på ett genomgripande sätt. Den ger fler uppdrag och bättre marginaler. Nu kämpar företag över hela världen för att komma i kapp och strävar efter att få sina säljare att tillämpa samma metod. Detta innebär stora affärsmöjligheter för BTS.

De flesta säljmetoder som används i dag är fortfarande inriktade på att hitta och lösa kundernas problem. Den här metoden var relevant från 1980-talet till början av 2000-talet, men i dag är kvalitets- och tjänsteproblemen avsevärt färre. I dag söker kunderna efter olika sätt att snabbare förbättra sina resultat.

En förändring av sättet att sälja innebär egentligen att man ändrar säljarnas strategiska fokus. BTS har omfattande erfarenheter inom just det området. I många år har BTS arbetat efter en metod som underlättar för företag att göra denna strategiska förändring.

Vår metod grundar sig på en kombination av egen forskning om hur företag gör större inköp i dag och med kunskaper om hur ledande företag gjort för att förändra sitt sätt att sälja. Vi skapar den samsyn, den motivationen och den kapacitet som våra kunder



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

”Vi skapar den samsyn, den motivation och den kapacitet som våra kunder behöver för att i sin tur förbättra sina kunders affärsresultat.”

behöver för att i sin tur förbättra sina kunders affärsresultat. Och vi levererar samma erfarenhets- och upptäcktsbaserade utbildning genom de affärssimuleringar som vi är kända för.

Vårt arbete inom försäljningsområdet grundar sig bland annat på studier av över 200 köpare på chefsnivå inom en rad globala branscher. Resultaten av den studien publicerades av McGraw-Hill i boken *”Mind of the Customer”*, och vi fortsätter att bedriva forskning kontinuerligt inom detta strategiskt viktiga område.

Vi hjälper för närvarande många organisationer att förändra sitt sätt att sälja och att utveckla sin försäljning på andra sätt. Bland våra nuvarande kunder kan nämnas AT&T, Hewlett-Packard, Cisco,

Oracle, SAP, VMware, Otsuka America Pharmaceutical, BBVA Bancomer, Standard Bank, Taishin Bank, Schindler Elevator, Humana, Sara Lee och Owens-Corning.

► Utbildning och genomförande

BTS hjälper företag att öka sina intäkter genom att förändra sitt sätt att sälja. För att lyckas med att förändra sättet att sälja krävs en ny försäljningsstrategi. Säljarna måste ha rätt strategisk samsyn, rätt motivation och kapacitet att genomföra rätt aktiviteter med kunden. Det här är en förändringsprocess som ofta tar flera år och innefattar hela försäljningsorganisationen samt alla supportfunktioner.



Vad särskiljer BTS:

- Innehåll grundat på forskning om köpbeteende
- Simuleringar och annan forskningsbaserad inläring
- Fokus på, och mätning av, resultat
- Fokus på "Learning and Execution Journeys", inte på enstaka program eller produkter
- BTS expertis inom affärsmannaskap som leder till djupare kundförståelse
- Global räckvidd

Vår metod för att förändra sättet att sälja vilar på fem pelare:

- *Förstå kundens verksamhet och sälja till chefer baserat på deras specifika intressen och önskemål*
- *Skapa värde för kunderna genom att kartlägga vilket erbjudande som leder till att kunden uppnår de önskade affärsresultaten*
- *Kommunicera värde till kunderna genom interaktiva presentationer och förhandlingar som omfattar mer än bara pris*
- *Kundstrategier som skapar långsiktiga kundrelationer med fullständiga tjänster*
- *Coachning via försäljningschefer som maximerar säljarnas effektivitet och resultat*



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

BTS börjar normalt med att hjälpa kunden att skapa en strategisk samsyn och ändra säljarnas sätt att tänka när det gäller marknadsföring. Det sker ofta i form av våra så kallade Engage Maps, i vilka deltagarna undersöker och fördjupar sina kunskaper om den nya strategin, men även i form av mer avancerade IT-baserade simuleringar, i vilka säljarna anammar och integrerar det nya sättet att tänka som strategin kräver.

Det tar normalt några år att bygga upp den kapacitet som krävs. Som utgångspunkt strävar man oftast efter att utveckla starkare säljledare. **"Delivering Business Results"** är ett program som löper över flera dagar och gör säljchefer mer effektiva inom coachning, ledarskap, medarbetarutveckling, Performance Management och försäljning. I år introducerade BTS en datasimulering för Delivering Business Results för att förse försäljningschefer med ytterligare möjligheter att praktisera de tekniker som de har lärt sig i programmet.

För säljaren gäller det att bygga upp ett affärsmannaskap, så att de förstår kundernas utmaningar och krav på bättre sätt. Det kan man göra genom en eller flera av de många branschsimuleringar som BTS erbjuder. Dessa simuleringar erbjuds oftast i kombination med andra BTS-lösningar som gör att deltagarna kan tillämpa det de just lärt sig i praktiken, i samtal med kunderna och i synnerhet på ledningsnivå.

Med fördjupade kunskaper om kundernas verksamhet är nästa steg för säljarna att bygga upp de kärnkunskaper som krävs för att sälja på ett sätt som snabbare förbättrar kundernas affärsresultat. Det är här som vårt grundläggande program **"Sales Accelerator"**

kommer in. I det här programmet lär sig deltagarna att dra nytta av sina kunskaper om kunderna när de planerar samtal med kunderna, att ställa frågor med hjälp av BTS egenutvecklade säljfrågemodell och att anpassa sina aktiviteter efter kundernas inköpsprocess. Det här tvådagarsprogrammet genomförs i klassrum och använder både så kallade Engage Maps och mer avancerade simuleringar. Programmet innefattar också ett antal aktiviteter efter avslutad kurs för att behålla kunskaperna när deltagarna återvänder till fältet.

Genom programmet **"Aligning Value"** lär sig säljarna att kvantifiera det värde de skapar för sina kunder. Efter programmet har de fått nya verktyg som de kan använda i kontakten med kunderna. Därefter följer programmet **"Communicating Value"**, där deltagarna lär sig att föra interaktiva säljdiskussioner som leder kunden genom inköpsprocessen. **"Collaborative Negotiations"** är ett program och en simulering där deltagarna lär sig ett antal tekniker för att definiera och förhandla kring andra kundvärden än pris.

Till sist skiftar fokus till försäljningsstrategin. **"Sales Blueprint"** är ett program där deltagarna lär sig ett snabbt och effektivt sätt att skapa kontostrategier. Det här är det enda programmet på marknaden som fokuserar på visuell planering och som uppmuntrar till gemensam planering med kunden. Efter dessa program får säljaren gå igenom ett sista, avslutande program, till exempel **"SalesTeam"**, som sammanfattar allt som de lärt sig.

Samtliga program innefattar även onlineövningar eller övningar i virtuella team med hjälp av scenariosimuleringar och tillgång till onlineverktyg, allt för att fördjupa kunskaperna inom vissa områden.



Kunder och marknad

Kunder	20
Fallstudier	22
Marknaden	25

Långsiktiga relationer som bygger på verkligt värde och resultat

Kunder

► Värdefull kundbas

Världens ledande företag

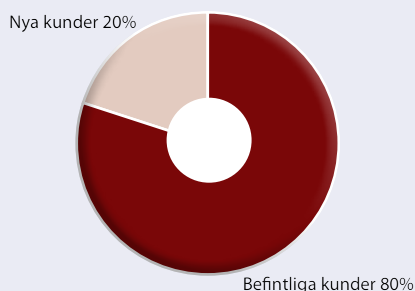
BTS är den helt ledande aktören på marknaden för skräddarsydda simuleringar som riktar in sig på affärsmannaskap och strategisk företagsledning. För närvarande har BTS ungefär 400 aktiva kunder.

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

► Viktiga kundrelationer

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

KUNDRELATIONER



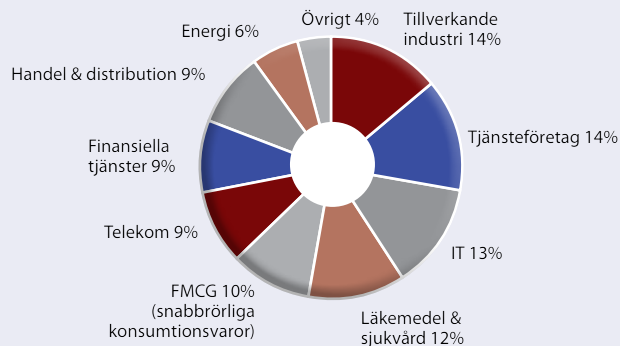
Ungefär 80 procent av de årliga intäkterna kommer normalt från kunder som BTS har arbetat med redan under tidigare år. En typisk kundrelation varar i sex till åtta år – och ofta ännu längre.

► Globala kunder i flera branscher

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

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

BTS INTÄKTSFÖRDELNING PER BRANSCH



IT	Telekom	Finansiella tjänster	Läkemedel & sjukvård	Handel & distribution	Tillverkande industri	Energi	FMCG	Tjänsteföretag
HP	Ericsson	BBVA	GSK	Federated	Honeywell	BG	Coca-Cola	Deloitte
Network Applications	Telstra	Standard Bank	Pfizer	Paperlinx	Xerox	SSE (Scottish & Southern Energy)	Kraft	Sodexo
Microsoft	Telefónica	Bank of America	Sanofi-Aventis	Schneider	Toyota	Iberdrola	Unilever	Accenture



"Världens ledande företag samarbetar med BTS – fler än 30 av de 100 största företagen i världen använder BTS lösningar i stor omfattning. Kundrelationerna är djupa och varaktiga, ofta 6–8 år eller längre."

Snabba på utvecklingen av nya chefer på Chevron

Fallstudie Chevron

Dags att handla

Sex chefer fick nyheten vid ett möte i november. De hade fått möjligheten att klättra på företagsstegen och skulle nu bilda en grupp med det övergripande ansvaret för det stora, integrerade energibolaget. Vid sitt första möte insåg gruppen vilken komplex uppgift som de stod inför. Att leda företagets hela verksamhet från prospektering till slutkund skulle bli svårt för gruppen.

Ett stort antal externa faktorer, till exempel geotekniska och geopolitiska risker i samband med nya fyndigheter, volatila energipriser och ökad konkurrens från nationella oljeföretag, gjorde det ännu svårare att uppnå ett effektivt genomförande. Dessutom skulle gruppen behöva ta hänsyn till interna faktorer, till exempel investeringar i den senaste borrhäls-tekniken, skyddet av de anställdas säkerhet, miljöledningsfrågor och ökad tillförlitlighet i företagets vittomfattande verksamhet.

Affärssimulering leder till utveckling av chefer med hög potential

Som tur var tog det inte de sex i gruppen sex år att komma fram till denna insikt. Det tog bara fyra dagar! En customized Business Simulation påskyndade processen och gjorde att gruppen kunde pröva sin strategi i en riskfri konkurrensmiljö. De interna och externa faktorer som kom fram genom simuleringen speglade de kritiska frågor som Chevron står inför. De beslut och kompromisser som gruppen fick göra speglar de val som den högre ledningen på Chevron måste göra varje dag. Under simuleringen kunde gruppen fatta beslut som var till fördel för Chevrons högsta ledning och lärde sig bra strategiimplementering så att de till sist själva effektivt kunde genomföra företagets strategi i verkligheten.

Gruppen var en del av 30 chefer som deltog i Chevrons Advanced Management

Program (CHAMP). Detta executive development program utformades för att utveckla chefer med hög potential genom en extremt realistisk affärssimulering som BTS anpassade efter Chevrons affärsprioriteringar och strategiska prioriteringar. Övningen avslutades med en viktig investerarpresentation för några "analytiker" med stor branscherfarenhet: Chevrons högsta ledning. Ledningsgruppen hade till uppgift att observera och kommentera presentationerna av alla grupper med hög potential som deltagit i Executive Development Program. Under kvällens examensmiddag reflekterade samtliga team över utbildningen och att de fått

större erfarenhet av att fatta beslut på ledningsnivå.

"Tack vare programmet kan deltagarna tänka mer strategiskt. De har breddat sitt företagsperspektiv, ökat sitt finansiella sinne och sitt externa fokus, samt fått en förståelse för geopolitiska beslut, konkurrensdynamiken och kundernas och investerarnas förväntningar. Men framförallt fick de chansen att öva och lära sig i en miljö som har samma affärsprioriteringar och strategiska prioriteringar som företaget."

Nigel Hearne, Vice President of Strategy (Downstream) på Chevron



<http://www.bts.com/client-success/featured-case-studies/chevron.aspx>

Hjälpa VMware att verkställa en transformerande tillväxtstrategi

Fallstudie VMware

Definiera en ny tillväxtriktning

VMware, som är global ledare inom virtualisering och molninfrastruktur, har gjort en djärv strategiskiftning genom att snabbt expandera sin produktlinje, och gå från att möjliggöra grundläggande maskinvarukonsolidering till att bli en erkänd ledare inom beräkningar i molnet. Företaget inledde den nya fasen för att generera betydande tillväxt samtidigt som man fortsatte att bygga på sin framgång inom virtualiseringsprogramvara. Genom strategiska förvärv och nya innovationer har VMware lyckats utöka och diversifiera sin produktportfölj för att kunna hjälpa kunderna att uppnå påtagliga affärsresultat.

Strategiskiftningen och den breddade portföljen med affärscentrerade, interoperabla produkter har ökat komplexiteten i VMwares verksamhet. Med slutmålet att hjälpa kunderna att övergå till en hybrid-molnmodell och IT som en tjänst kom ett behov att bättre förstå vad som motiverade IT-cheferna.

VMwares högre ledning ville anpassa och inrikta sina tekniker efter företagets nya strategi. I takt med att företaget expanderade sitt produktutbud tvingades teknikerna flytta fokus från endast kärnvirtualisering till en mer dynamisk fokusering på utveckling, integrering och hantering av flera produkter. Den här förändringen ökade komplexiteten för teknikerna, som behövde identifiera hur deras produkter passade i den övergripande bilden och hur olika applikationer samarbetade för att ge kunderna ökat värde. Till sist ville ledningsgruppen öka teknikernas självförtroende och öka medarbetarnas engagemang genom att stärka deras förståelse av IT-chefernas mått, kundernas flexibilitetsbehov och motivation för beräkningar i molnet.

BTS samarbetade med IT-cheferna och de tekniska cheferna för att komma fram till en anpassad, högeffektiv scenariosimulering för att bygga upp en strategisk anpassning och genomförandekapacitet hos tekniker som var skeptiska till den nya miljön. I simu-

leringsövningen samarbetade 1 100 tekniker från VMware på nya sätt för att till fullo förstå den dynamik som driver IT-chefernas behov av flexibilitet. Simuleringen innebar en realistisk integration av VMwares strategiska initiativ, teknikernas beslut och effekterna på IT-chefernas viktigaste resultatmätt.

Och genom att få sätta sig in i IT-chefernas roller och ansvar blev teknikerna djupare engagerade i strategin och började förstå effekterna av VMwares produkter på IT och IT-cheferna. "Före upplevelsen var vi inte alls medvetna om effekterna", säger en av VMwares medarbetare. Men de fyra timmarnas simulering inspirerade tekniker från hela organisationen med olika utgångspunkt att samarbeta och förstå effekterna av VMwares teknik på IT-chefernas mått.

De fick en övergripande bild, skapade en djupgående anpassning efter strategin och inspirerade större medarbetarengagemang.

Efter evenemanget angav 92,8 procent av deltagarna att de var eniga eller starkt eniga om att de tack vare simuleringen nu hade en bättre förståelse för kundens motivation för produktflexibilitet.

Det kommer att leda till att teknikerna verkligen förstår VMwares strategi och IT-cheferna perspektiv, vilket i sin tur kommer att underlätta för företaget att växa ytterligare.

"BTS lägger ned mycket energi på att verkligen förstå kundens situation och utmaningar, och på att försöka få kundens organisation att hitta egna svar. Det är unikt och skiljer BTS från dem som bara lägger fram färdiga, men kortlivade, svar för kunderna. BTS kultur står för ödmjukhet och lärande. Genom sin unika simuleringsbaserade metod gör BTS människor bättre rustade för att bli sin egen lyckas smed, i stället för att bara servera allt på ett fat."

Paul Maritz
CEO



http://www.bts.com/Libraries/Case_Studies/bts-strategy_execution_vmware_case_study.pdf

Uppfinna nya affärsmöjligheter för Sodexo

Fallstudie Sodexo

Sodexos chefer antar en ny strategi

Måste en fantastisk tillväxtkurva börja avta? Ett av världens största företag, Sodexo, hade byggt sin framgång främst som leverantör av måltidstjänster till stora företagskunder samt till skolor, sjukhus och nöjesevenemang. För att säkerställa en kontinuerlig tillväxt beslutade Sodexo att skapa en helt ny marknadsplats, inte bara genom att utöka sitt erbjudande utan genom att börja leverera mervärdslösningar för alla aktiviteter inom det som ligger helt eller nästan utanför kundernas kärnverksamhet. Helt enkelt att underlätta livet för de människor som företaget betjänar. Nyckeln till företagets strategi är chefsutveckling.

Ett chefsutvecklingsprogram som tvingar chefer att pröva sina vingar inom nya områden

Den nya strategin tvingade företagets 300 gruppchefer världen över att pröva sina vingar utanför sin traditionella roll som leverantör av måltidstjänster med blomstrande men i huvudsak isolerade servicekomponenter. Sodexos utbildnings- och utvecklingsorganisation vände sedan uppmärksamheten mot nästa nivå i organisationen. Målet: att skapa engagemang hos 1 000 högre chefer världen över, visa värdet av Sodexos ambitiösa nya strategi för dem och hur de ska omsätta strategin i handling.

Transformationen: ett steg mot nästa generations resultat

Sodexo Management Institute utformade ett sofistikerat utvecklingsinitiativ som de kallade CLIMB (Change, Leadership, Implementation, Behaviors), och samarbetade därefter med BTS för att utveckla nya tekniker för att förverkliga CLIMB.

Den färdiga programarkitekturen drog nytta av gruppchefsgemenskapen som en nyckelleveransroll och innefattade e-lärande, egenbedömningar, coachningsaktiviteter

med kolleger, virtuella teamövningar, personliga möten och internationella virtuella möten. Strategiskt placerat i centrum av programmet stod en anpassad konkurrenssimulering som kallades VirtuoSo – byggd för att integrera och testa deltagarnas framgångsrika tillämpning av deras nyförvärvade kunskaper.

Sodexos tillväxtkurva fortsätter att stiga och milstolpe efter milstolpe visar att CLIMB fungerar. Egenbedömningar ger ännu mer specifik information om programmets resultat: i en inledande återkoppling rankade 84 procent av deltagarna sin inlärningsupplevelse som "mycket effektiv" när det gäller utveckling och ökad förståelse av den nya strategin. Engagemanget har ökat med sju poäng sammantaget för de högre chefer som har gått igenom programmet jämfört med dem

som inte har det, och cheferna har visat ett starkt stöd för den nya utbildningsmetodiken. Det helhjärtade införandet av blandad och distansutbildning kommer att vara avgörande för företagets fortsatta tillväxt.

"För de flesta av våra högre chefer var den här blandade globala inlärningsmetoden helt ny", säger Maria Outters, VP för Senior Executive Development and HR Development på Sodexo. Och inget föder framgång som framgång, och det har vi visat med CLIMB, som har gett upphov till en helt ny generation av avancerade utbildningsverktyg hos Sodexo. "Tack vare den globala framgången inom distansutbildning kunde vi driftsätta ännu mer teknik för utbildning och blandad inläring för våra chefer världen över."



<http://www.bts.com/client-success/featured-case-studies/sodexo.aspx>

BTS kärnmarknader växer igen

Marknaden

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

Den totala marknaden för företagsutbildning i USA började återigen öka efter ett par år med budgetnedsänkningar. Marknaden för tjänster inom lärande och utveckling ökade med 9,5 procent till 67 miljarder dollar 2011 (inklusive löner till företagens interna utbildningsresurser). Investeringarna i produkter och tjänster från externa leverantörer minskade från 9,7 miljarder dollar 2010 till 9,4 miljarder dollar 2011, enligt en rapport om branschen för företagsutbildning av Bersin & Associates.¹

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

Den amerikanska marknaden har under en längre tid ökat med fyra till fem procent per år i genomsnitt². Det är en cyklisk marknad som är känslig för konjunktur nedgångar. Den ökar snabbt i utvecklingssektorierna, t.ex. Sydostasien, Brasilien och Mexiko, och beräknas öka ännu snabbare, vilket också speglas i BTS tillväxtmönster de senaste kvartalen.

► **En mer komplex affärsmiljö kräver mer flexibla ledare**
Globala krafter omformar företagens och samhällets framtid. De flesta vd:ar och koncernchefer upplever att dagens ekonomiska miljö är komplex och tror att den kommer att bli allt mer komplex. Enligt IBM:s studie om komplexitet, *"Capitalizing on Complexity: Insights from the Global Chief Executive Officer"*, har de företag som klarar sig bäst en god förmåga att agera trots osäkerhet och komplexitet.

Fler än tre av fyra chefer för globala företag anser att utvecklingsprogram är det främsta sättet att övervinna svårigheter med global ledning och uppnå operativ excellens, påskynda förändring och förbättra affärsresultaten³.

Tekniken vänder samtidigt upp och ned på de traditionella affärsmodellerna och kräver en mer öppen utveckling. I många

företag förväntas tillväxtmarknadsländerna bidra med högre tillväxt än de utvecklade marknaderna.

► Den stora kompetensklyftan skapar möjligheter för BTS

De flesta chefer har upptäckt att det finns stora kompetensglapp hos deras personal. Eftersom det är svårt att hitta kompetent personal på arbetsmarknaden har företagen insett att det inte går att överbrygga klyftan genom extern rekrytering. En rapport från 2009⁴ visade att endast 32 procent av dem som tagit examen från ett collage i USA har "utmärkt" kompetens när de kommer ut på arbetsmarknaden. Dessutom blir allt fler jobb alltmer specialiserade. Det betyder att många av dem som söker jobb måste skaffa nya kunskaper för att kunna få ett jobb på dagens marknad. Situationen har gjort rekrytering svårt, vilket i sin tur kräver att chefer måste försöka bygga upp rätt kompetens hos den befintliga personalen för vinna konkurrensfördelar.

► Humankapital: den största utmaningen

Att optimera humankapitalet blir den största utmaningen de närmaste tio åren. Enligt forskning av Society for Human Capital Resource Management höll 47 procent av deltagarna med om att investeringar i och optimering av humankapitalet är den största investeringsutmaningen. Det var en högre siffra än för finansiellt kapital och intellektuellt kapital sammantaget, vilka kom på andra och tredje plats.⁵

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

- Förstå kunder i många olika regioner (45 procent)
- Hitta kompetenta medarbetare i många olika regioner (35 procent)
- Kommunicera en enhetlig strategisk vision (34 procent)
- Hantera team effektivt över gränserna (33 procent)⁶

1. 2011 års investeringssiffror innefattar företag med färre än 100 anställda, medan föregående års siffror endast innefattade investeringarna hos företag med fler än 100 anställda. Källa: The corporate learning factbook 2012, Bersin & Associates.

2. ASTD.

3. 76 % av de högsta cheferna rankade utbildning och utveckling som det viktigaste området för att deras företag ska nå sina strategiska mål. CEO Briefing: Corporate Priorities for 2007 and Beyond. The Economist Intelligence Unit, 2007.

4. Källa: "The ILL-Prepared U.S. Workforce: Exploring the Challenges of Employer-Provided Workforce Readiness Training," The conference Board/ Jill Casner-Lotto, Elyse Rosenblum and Mary Wright, July 2009, www.shrm.org/research/surveyfindings/articles/documents/BED-09Workforce_RR.pdf.

5. Challenges Facing Corporations in the Next 10 Years, SHRM Research.

6. CEO Briefing: Corporate Priorities for 2007 and Beyond. The Economist Intelligence Unit, 2007.

Företagen behöver ett gemensamt språk för strategi och verksamhet. Strategier sträcker sig ofta inte längre än 24 månader och därför är det bråttom att få ut dem på marknaden. BTS anpassar sig efter behoven hos dessa globala organisationer: tidigare lanserades de flesta utbildningsprogram i USA, men de senaste tio åren har de börjat lanseras på marknader utanför USA. BTS är, med sina 26 kontor världen över, väl positionerade för att skapa och leverera program på kundernas modersmål och som speglar lokala och kulturella normer.

► Glappet mellan strategi och genomförande

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

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

Denna klyfta mellan strategi och genomförande är en ledningsfråga – för såväl höga chefer som mellanchefer och linjechefer – samt en fråga om engagemang i hela organisationen.

Relevanta investeringar i utbildning och utveckling för att öka den strategiska enhetligheten och genomförandekapaciteten är viktiga om företagen ska lyckas hantera och genomföra sina strategier.

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

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

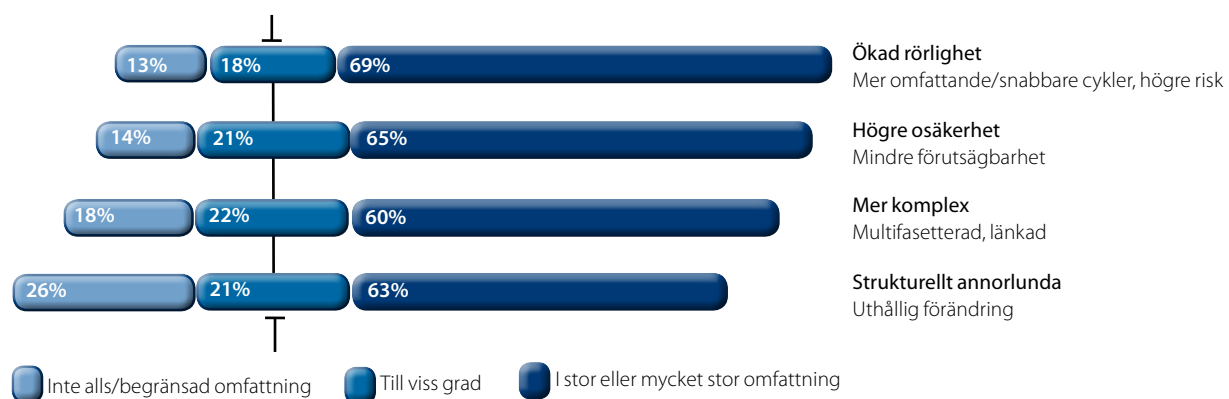
EIU-rapporten från 2008 visar att de viktigaste frågorna i de flesta processer som rör förändringshantering handlar om människor.

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

"Bildn av en beslutskraftig hjälte, ledare, koncernchef som sitter i toppen av en pyramid och bestämmer är förlegad", sa McKinseys vd Dominic Barton. "Vi måste naturligtvis fortfarande fatta beslut, men de kommer att fattas av en grupp med ledare. Det gäller att se till att människor kan fatta beslut när situationen förändras, utan att någon behöver tala om för dem eller pressa dem att göra det."⁷

7. McKinsey Quarterly, november 2010

Företagen står inför osäkerhet och komplexitet



Två tredjedelar av de vd:ar och koncernchefer som tillfrågades av IBM anser att världen är mer volatil, osäker och komplex. Eftersom världen fortsätter att förändras hela tiden, kommer företagen att behöva en helt ny metod för ledarskapsutveckling.

Källa: Capitalizing on Complexity: Insights from the Global Chief Executive Officer Study, IBM, 2010

Framgångsrika företag fokuserar på följande:

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

De bästa ledarna är inte de som bara lägger fram sina planer utan de som kan förmedla en vision – inspirera människor med engagemang och hjälpa dem att bidra med sin egen kreativitet till projektet.⁸ IBM:s studie *Global Chief Executive Study* fann också att av alla ledarskapskvaliteter som kommer att behövas under de kommande fem åren angav vd:ar och koncernchefer kreativitet som den viktigaste, vilket stämmer väl överens med fokuseringen på kreativitet.⁹

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



► Ge chefer på låg nivå beslutskraft

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

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

► Ledarskapsutvecklingen börjar mogna

Bersin & Associates Research klassificerar företag i fyra stadier efter organisationens mognadsnivå när det gäller ledarskapsutveckling. Något mindre än hälften av företagen i USA har inga ledarskapsutvecklingsprogram eller använder en inkonsekvent metod, men det är en ändå förbättring med tio procent jämfört med förra året. Cirka en fjärdedel (26 procent) har en fokuserad eller strategisk metod för ledarskapsutveckling – en ökning med 17 procent jämfört med förra året.¹⁰

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

Enligt en studie som McKinsey genomförde 2010 svarade de 1 440 tillfrågade att de inte är särskilt bra på genomförande. Endast en fjärdedel säger att deras företags utbildningsprogram är "extremt" eller "mycket" effektiva när det gäller att förbereda olika grupper av medarbetare för att förbättra företagets affärs- eller övergripande resultat.¹¹

8. "A Change for the Better. Steps for Successful Business Transformation." Economist Intelligence Unit, maj 2008

9. "Capitalizing on Complexity Insights from the Global Chief Executive Officer Study", IBM 2010, sidan 24

10. Bersin & Associates Leadership Development Maturity Model, Bersin Research 2009

11. Building Organizational Capabilities, McKinsey Global Survey

Ledarskapsutveckling – en strategisk differentierande faktor



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

Mer än en fjärdedel (26 procent) av företagen i undersökningen har en fokuserad eller strategisk metod för ledarskapsutveckling – en ökning med över 17 procent jämfört med förra året.

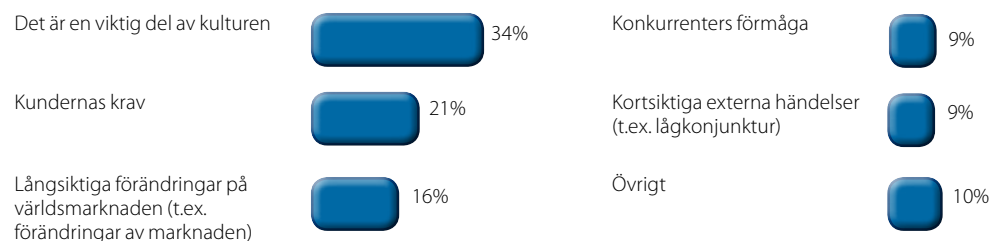
Något mindre än hälften av företagen i USA har inga ledarskapsutvecklingsprogram eller ingen enhetlig metod. Det är en betydande minskning från förra året då siffran var 60 procent.

Källa: Bersin & Associates, 2009

Varför företag fokuserar på att bygga förmågor

% av antalet respondenter, n = 1,375

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



Affärsmodell och processer

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

Världsledande kapacitet utvecklas i samarbete med våra kunder

Affärsmodell

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

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

► Nätverksbaserad marknadsföring

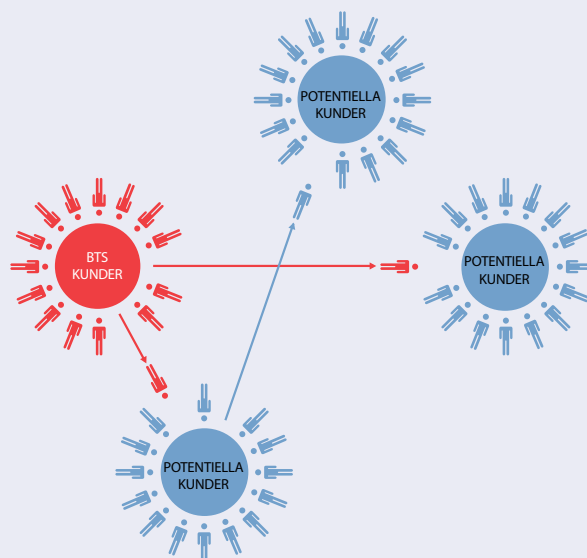
BTS arbetar med nätverksbaserad marknadsföring inom ett antal utvalda branscher.

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

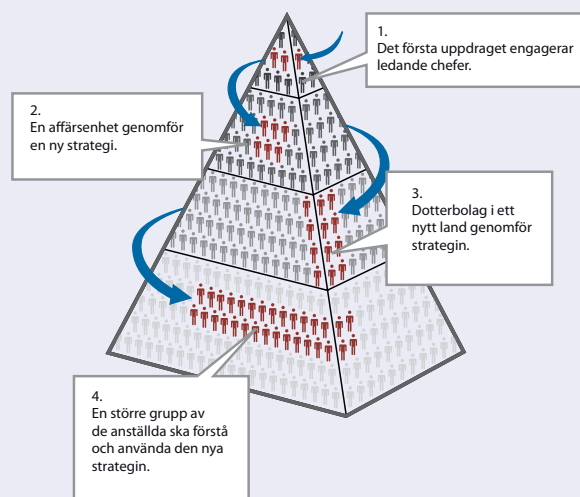
► Geografisk expansion med begränsad risk

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

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



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



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

en expansion. Dessutom arbetar BTS hårt för att utveckla nära relationer med andra stora bolag som är aktiva på marknaden. När tillräcklig affärsvolym har skapats på den nya marknaden och den framtida potentialen bedöms som intressant kan BTS ta ett logiskt nästa steg och öppna ett lokalt kontor men då med lägre risk.

► Förvärvsstrategi

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

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

Utveckling

► Utveckling av intäktsmixen

BTS intäkter härrör sig från:

- Kundanpassning.
- Lärarledda seminarier.
- Licenser.

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

► Effektiva kundanpassningar

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

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

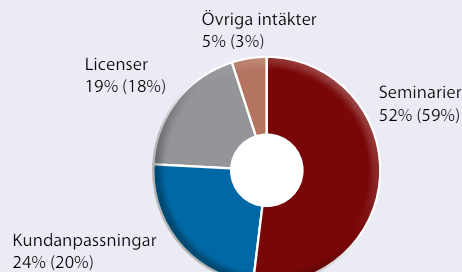
► Seminarier – utgör merparten av intäkterna

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

► Ökade licensintäkter

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

NETTOOMSÄTTNING PER INTÄKTSSLAG



Världsledande simuleringar och upp

Solution technologies

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

Fakta

► Datorbaserade affärssimuleringar

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

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

► Datorbaserade scenariosimuleringar

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

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



levelsebaserade utbildningsplattformar

Fakta

► Manuella simuleringar

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

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

► Interaktiva Engage Maps

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

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

► Webb-baserade lösningar

Online-lösningar och virtuella lösningar

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

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

Turneringar

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

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

Tillväxt och vinst år efter år

Tillväxt, lönsamhet och förvärv

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

► Ständig tillväxt och lönsamhet

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

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

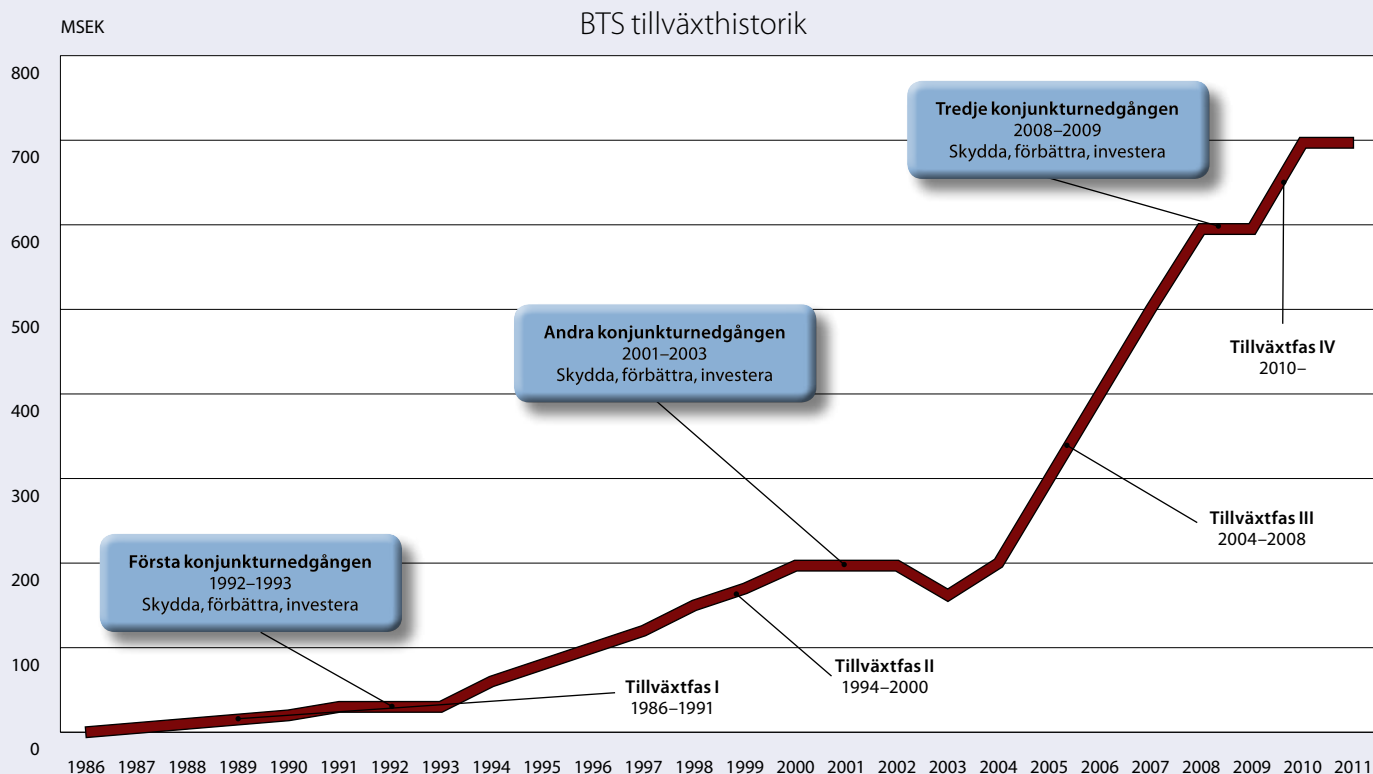
På 1990-talet lyckades BTS framgångsrikt uppnå konstant lönsam tillväxt. Bra marknadsvillkor, nya produktsatsningar och nya kontor i USA, Storbritannien, Finland och Sydafrika spelade en viktig roll i företagets tillväxt under den här perioden. När marknadsvillkoren förvärrades mellan 2001 och 2003 lyckades BTS upprätthålla en sund nivå på intäkterna, trots det ogynnsamma affärs-klimatet (särskilt inom IT-, telekom- och tillverkningsbranscherna,

där BTS främst var verksamt) genom att följa sin framgångsrika långsiktiga strategi.

► Nya satsningar

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

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



► Ökad lönsamhet

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

► Organisk tillväxt

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

► Förvärv 2005 och 2006

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

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

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

► Konjunkturedgång 2008–2009

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

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

Samtidigt har BTS gjort strategiska investeringar och framsteg under konjunkturedgången, vilket gav en stabil grund för tillväxt från 2010 och framåt.

► Tillväxt 2010–2011

Under de två åren 2010–2011 ökade intäkterna för BTS med 32 procent (justerat för valutakursförändringar), med tillväxt i samtliga regioner och med hög hastighet i Asien och Latinamerika.

Vi ökade storleken på våra projekt genom att erbjuda global service och mer kompletta lösningar med bättre resultat för våra kunder.



Intern effektivitet ger förstklassiga resultat

Processer

Produktutveckling

► Effektiv produktutveckling

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

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

► Extern produktutveckling

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

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

► Intern produktutveckling

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

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

► Kvalitetsmätning

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

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

► Kvalitetssäkring

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

► Rättigheter

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

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

Intern produktutveckling

Effektiviserar processen för att utveckla kundanpassade simuleringar.



Extern produktutveckling

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

Organisation och samhällsansvar

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



Problem blir möjligheter för BTS medarbetare

Organisation

BTS Organisation

► BTS-koncernens sex operativa enheter

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

BTS Nordamerika

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

BTS Nordeuropa

Bryssel (Belgien), Helsingfors (Finland) och Stockholm (Sverige).

BTS Väst Europa

Amsterdam (Nederländerna), London (Storbritannien) och Paris (Frankrike).

BTS Iberia

Bilbao och Madrid (Spanien).

BTS Övriga marknader

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

Advantage Performance Group, APG

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

► Produktspecifika enheter

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

BTS Interactive

BTS Interactive ansvarar för webbaserade och scenariobaserade lösningar.

BTS Board Simulations

BTS Board Simulations ansvarar för manuella affärssimuleringar.

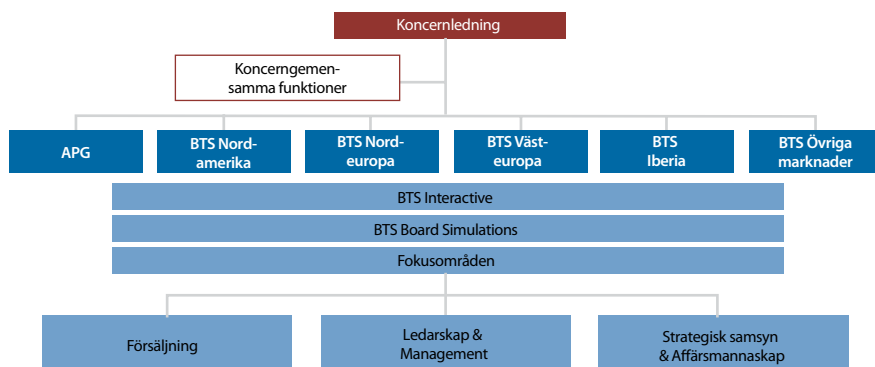
► Fokusområden

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

- Strategisk samsyn & Affärsmannaskap
- Ledarskap & Företagsledning
- Försäljning

► Koncerngemensamma funktioner

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



BTS är en världsomspännande organisation med kontor nära kunderna i Nord- och Sydamerika, Europa, Asien, Australien och Afrika.

De viktigaste beståndsdelarna i vår kultur

Medarbetare

► Frihet & ansvar

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

► Resultat & framgång

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

lösningar till vår globala kundbas. Mångfald gör våra arbetsteam rika på nya perspektiv och kunskaper.

► Karriärutveckling

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

► Nyrekrytering

BTS framgångar beror i hög grad på att företaget lyckas rekrytera, utveckla och behålla de allra bästa och mest engagerade

NYCKELTAL, MEDARBETARE

	2011	2010	2009	2008	2007
Antal medarbetare vid årets slut	335	299	252	267	230
Varav kvinnor, %*	37	36	34	35	36
Nettoomsättning per anställd, KSEK	2 147	2 517	2 289	2 202	2 479

* Årsmedeltal

med en toppchef eller utvecklar en innovativ ny simulerings-tillämpning, så tror vi på att leverera det bästa resultatet. Vår unika kultur fostrar konsulter med hög motivation att prestera på topp i alla sammanhang.

► Glädje & äventyr

Vår verksamhet handlar om att ha roligt. Vi deltar i avancerade, resultatnriktade affärssimuleringar med mycket erfarna och kompetenta människor i affärsvärlden. Våra kunder är chefer på ledande företag i hela världen. Att leda 25 höga chefer genom ett par dagars simulering är ett äventyr som vi på BTS liknar vid att vara reseledare på "en intellektuell äventyrsresa".

► En lärande organisation

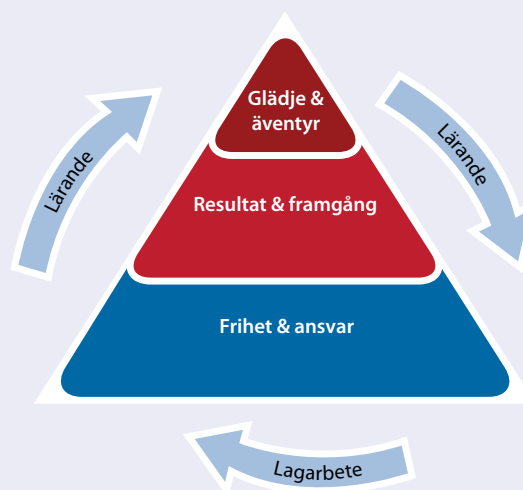
Lagarbete utgör en grundsten för BTS – och lärande är det vi sätter främst. Vi arbetar hårt för att utveckla våra medarbetare genom coaching, mentorskap, lagarbete och utbildningsprogram. BTS tror att en organisation kan växa och bli bättre genom att "ledare lär upp framtida ledare". BTS medarbetare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

► En bas av mångfald

Vi värdesätter att våra medarbetare har olika bakgrund. Våra framgångar bygger på lag bestående av mycket begåvade och olika yrkesmänniskor som utvecklar och levererar innovativa

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

EN LÄRANDE ORGANISATION



En tydlig kompass

Kärnvärden

► Positiv anda och glädje

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

► Ärlighet och integritet

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

► Möjligheter efter förtjänst

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

► Sätta laget främst

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

► Bestående värde för kunder och människor

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

► Framgång genom professionalism

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

Minska effekterna av klimatförändringarna

Hållbarhet

► Miljö

Vi inser att vi har en viktig roll när det gäller att minska och bidra till utsläppen av växthusgaser. Vårt engagemang inom det här området finns i vår klimatförändringspolicy.

► Klimatförändringspolicy

Klimatförändringarna är en internationell fråga och nationella regeringar världen över har åtagit sig att vidta åtgärder för att minska utsläppen av växthusgaser. Även om BTS' dagliga verksamhet inte direkt påverkar utsläppen av växthusgaser, kan det arbete vi utför för våra kunder ha indirekta negativa effekter. Våra kunder kanske t.ex. reser med flyg för att uppfylla löften till kunder enligt kommersiella avtal mellan två parter.

Vi har en roll när det gäller att stödja regeringarnas och samhällenas strävan att minska effekterna av klimatförändringarna främst från transporter. Det kan vi göra genom att planera och genomföra alla resor på det sätt som påverkar utsläppen av växthusgaser minst. Vi strävar efter att minska utsläppen av växthusgaser från vår verksamhet på ett sätt som stödjer den nationella regeringen. Våra viktigaste åtaganden när det gäller klimatförändringen är:

- Att bedöma de potentiella effekterna av klimatförändringen för vår verksamhet.
- Att samarbeta aktivt med våra leverantörer för att bidra positivt till användningen av teknik som minskar utsläppen av växthusgaser i transporter och produktionsprocesser.
- Att kompensera finansiellt för den negativa inverkan på utsläppen av växthusgaser som vår verksamhet kan ha. 2010 klimatkompenserade BTS alla resor genom att donera till The World Land Trust.
- Att aktivt främja en ökad energieffektivitet i vår verksamhet.

Som en del av BTS mål att bidra till hållbarheten lanserade företaget ett koldioxidkompensationsprogram 2010. BTS stödjer World Land Trust, en USA-baserad organisation som specialiserar sig på bevarande av regnskogen, genom att köpa och skydda 40 hektar hotad tropisk regnskog i den biogeografiska regionen Chocó i Sydamerika.

BTS gåvor kommer att bidra till upprättandet av Reserva Natural Las Tangaras i Colombia, ett av de mest vitala regnskogsområdena på jorden med en hög koncentration av biologisk mångfald. Utöver att skydda ovanliga djur och deras habitat kommer Reserva Natural Las Tangaras även att bevara avrinningsområdet för Rio Atrato, regionens viktigaste flod som fungerar som en vital ekonomisk resurs för tiotusentals invånare i fattiga landsbygdssamhällen.

World Land Trust-US (WLT-US) är en naturskyddsorganisation som arbetar för att bevara den biologiska mångfalden genom strategiska markinköp och samarbete med lokala partner för att

förvärva och bevara hotade regnskogar och andra kritiska habitat. Under de senaste 22 åren har WLT-US köpt upp drygt 800 000 hektar för att bevara den biologiska mångfalden. Reserva Natural Las Tangaras är ett viktigt icke-vinstdrivande initiativ för miljön.

Dr Paul Salaman, som är naturvårdschef på World Land Trust-US, säger: "Vårt partnerskap med BTS har varit avgörande när det gäller målet att bygga upp en av de mest kritiska regnskogskorridorerna och skyddsområdena för djurlivet i Sydamerika."



Entreprenörskap och utbildning skapar arbetstillfällen

Corporate Social Responsibility

Inom BTS är vi övertygade om, och anser att företag har samma moraliska ansvar gentemot samhället som enskilda individer. Den här övertygelsen har väglett oss under mer än 25 år, och fortsätter att forma vårt samhälls- och miljöansvar.

2010 antog BTS en samhällsrelaterad policy som en del av sitt övergripande CSR-arbete. BTS samhällsrelaterade arbete ska fokusera på projekt som syftar till att förbättra levnadsvillkoren för människor i de länder där vi verkar eller kan komma att verka i framtiden. Syftet med dessa initiativ är dels att bidra finansiellt till projekt i samhället och dels bidra med att göra teknik och mänskliga resurser tillgängliga för dessa projekt, och på så sätt fungera som katalysatorer för att förbättra människors dagliga liv.

BTS investeringar i tid och pengar kommer främst att fokuseras på initiativ, organisationer och projekt som delar vår vision och där

vi ser stora möjligheter till positiv utveckling och förändring genom utbildningsprocesser och kunskapsöverföring.

Inom BTS tror vi att verklig förändring i människors liv och för samhället inte behöver baseras enbart på finansiell hjälp, utan på en kombination av finansiellt stöd och kunskapsöverföring. BTS policy är att vilja ut och stödja organisationer och projekt på grundval av följande huvudprinciper.

- BTS ska bara välja ut och engagera sig i organisationer och projekt om organisationen är verkligt effektiv och kan garantera, och visa, att investeringarna kanaliseras direkt till projektet.

REPORTAGE: HAND IN HAND

TORSBAG 1 DECEMBER 2011

REPORTAGE

Affärskonsulten BTS använder "Monopolspel" för att skola Hand in Hands handledare i Indien. Och snart kommer ytterligare ett spel, för att lära ut affärsmannaskap på den verkliga gräsrotsnivån.

"Att skänka resurser är en sak. Det här är ett verktyg som kan förändra liv", säger Stefan Hellberg, vice vd för BTS.



Spelar om en bättre framtid,

Dagens Industri är den ledande dagliga affärstidningen i Norden. Dagens Industri deltog i BTS lansering av den allra första simuleringen som ett pedagogiskt verktyg i samarbete med Hand in Hand. BTS arbete med simuleringen har varit helt på välgörenhetsbasis och arbetet har letts av Stefan Hellberg, vice VD och en av grundarna av BTS. Dagens Industri är liksom BTS en bidragsgivare till Hand In Hand och till förmån för att stödja lokala initiativ.

- BTS tolererar inte att donationer används för administrativa ändamål eller att investeringar används för annat än välgörenhet.
- BTS bidrag, finansiellt eller i form av andra resurser, ska fokusera på projekt där utbildningsprocessen spelar en väsentlig roll och är grunden för det sätt som organisationen arbetar.

► Välgörenhetsarbete

Hand in Hand grundades för mer än 20 år sedan av lärarparet Gunnel och Olle Blomqvist med målsättningen att bekämpa fattigdom och barnarbete. Efter ca 10 år engagerade sig den välkände industriledaren Percy Barnevik och den indiske professorn Kalpana Sankar i projektet. Tillsammans drog man upp riktlinjerna för det som idag är en viktig pusselbit i att bekämpa fattigdom och motverka barnarbete. Hand In Hand bygger sin verksamhet på att skapa förutsättningar för människor att komma ur fattigdom, inte främst genom att ge bidrag, utan att skapa förutsättningar till att

skapa sig egen försörjning. Bl.a. etablerar man ett stort antal center i byarna där man är verksam. Varje center syftar till att fungera som en gemensam knutpunkt i byn där invånare kan t.ex. lära sig att använda en dator. Antalet center har ökat snabbt, och de nya centren har aggressiva mål. Alla center ska ledas av en chef som ansvarar för centrets drift och finansiella utveckling. Eftersom alla center finansieras av mikrolån från Hand in Hand med en återbetalningsplan måste cheferna veta hur deras beslut och olika händelser påverkar deras center och in- och utflödet av pengar, för att säkerställa en finansiellt sund utveckling.

BTS bidrar förutom med pengar som stödjer en hel by, också med att leverera kunskap. Med BTS manuella simulering kan många tusen indiska kvinnor – som inte har kunskap om att driva företag, men som vill arbeta och skapa ett bättre liv för sina familjer – driva ett fiktivt småföretag och lära sig viktiga grundregler på ett engagerande och effektivt sätt. De kan göra sina misstag i simuleringen så att de kan lyckas när de driver ett företag i verkliga livet. BTS tillhandahåller hela utvecklingsarbetet och materialet utan kostnad. Detta ligger i linje med BTS övertygelse om att utbildning och entreprenörskap stödjer Hand in Hands arbete med att förbättra levnadsförhållandena för familjer i Indien.

Simuleringen är mycket grundläggande och enkel att följa, eftersom den bygger på en steg-för-steg-metod. BTS kommer också att utbilda och certifiera Hand in Hands mötesledare som ska leda den manuella simuleringen för att uppnå målen med utbildningsinitiativet. BTS tillhandahåller hela utvecklingsarbetet och materialet pro bono, det vill säga ett ideellt välgörenhetsarbete.

Hand in Hand bekämpar fattigdom genom att hjälpa kvinnor att starta företag. Det handlar om hjälp till självhjälp. Kvinnorna erbjuds utbildning och träning som ger dem de rätta verktygen att långsiktigt förändra sin livssituation. Hand in Hands modell är beprövad och resultaten slående. Fler än 750 000 kvinnor har hittills tränats, vilket i sin tur har resulterat i över 700 000 mikroföretag.

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





Advantage Performance Group

Advantage Performance Group	46
BTS Advantage Way SM System	48

Hjälper kunderna förbättra sina affärsresultat snabbare

Advantage Performance Group

Advantage Performance Group (APG) specialiserar sig på att hjälpa sina kunder att förbättra affärsresultaten, öka försäljningen och lära människor att samarbeta bättre.

Advantage Performance Group (APG) specialiserar sig på att hjälpa organisationer att förbättra sina affärsresultat snabbare. APG hjälper organisationer inom fyra huvudområden:

1. **Försäljningsoptimering:** Hjälper säljorganisationer optimera sin prestation
2. **Ledarskaps- och lagprestationer:** Ser till att medarbetarna inte bara förstår affärsstrategin, utan kan verkställa den
3. **Affärsmannaskap:** Utvecklar alla medarbetares förmåga att fatta bättre affärsbeslut
4. **Resultat:** Ser till att alla utbildningsinitiativ snabbt leder till positiva affärsresultat

► Skapa positiva affärsresultat

APG har en unik position när det gäller att få fart på verksamheten hos företag och organisationer som är på väg upp från den senaste konjunkturnedgången, men även hos de företag som fortfarande har det svårt. Det beror främst på metodiken i Advantage WaySM, som skapar mätbara resultat från alla utbildningsinitiativ.

Tack vare Advantage WaySM uppnår våra kunder såväl dokumenterade affärsresultat som högre produktivitet. De kommer att kunna mäta utbildningens affärsresultat av de olika lösningarnas implementering – ett tydligt bevis på utbildningens värde för organisationen.

En utbildningsinvestering med APG leder till bättre och snabbare resultat, och ger tillförlitliga mått för att säkerställa fortlöpande finansiering från ledningen. De här två resultaten är idealiska för den rådande affärs miljön efter recessionen.

► Nätverksmodell

APG förvärvades av BTS 2006 och har över 400 kundrelationer. Många av dessa partnerskap har pågått i mer än tio år. Företaget består av ett nätverk av cirka 40 heltidsanställda konsulter över hela USA. Dessa välutbildade konsulter fungerar som affärspartner till kunderna. Nätverket innefattar även fler än 100 tillfälligt anställda utbildare som levererar utbildning både virtuellt och på plats hos kunderna.

APG har även långvariga allianser med ett stort team med globala idéutvecklare (t.ex. BTS) som erbjuder ojämförliga expertkunskaper. Dessa idéutvecklare utgör en integrerad del av APG-nätverket och levererar bland annat den senaste forskningen inom utbildning, metodik och lösningar som tillgodoser kundernas växande behov.

► Differentierande faktorer

Överetableringen i den globala ekonomin är varken en överraskning eller ett hinder för APG. Tack vare sina differentierande faktorer har APG en unik position när det gäller att få fart på verksamheten hos organisationer som är på väg ut ur svårigheter. Dessa differentierande faktorer är:

- **Förmåga att skapa positiva resultat i verksamheten genom utbildning och andra strategiska insatser:** Genom att använda Advantage Way-processen genom hela uppdraget kan APG få kunderna att anpassa sig efter affärsresultaten redan från början.
- **Kapacitet att leverera en kontinuerlig ström breda och djupa utbildningslösningar:** Genom utvecklare som t.ex. BTS kan APG leverera lösningar med strategiskt fokus och som är relevanta för alla nivåer och funktioner i företaget.
- **Kapacitet att leverera beprövade expertkunskaper som baseras på bästa praxis och mångåriga relationer:** Dagens företag anser att tillgång till samma resultatstrategier och kunskaper som andra globala ledare använt sig av för att komma ur en lågkonjunktur ger viktigt mervärde.

► Inriktning för 2012

APG har uppnått kontinuerlig tillväxt genom att bli mer strategiskt relevanta för våra kunder, och företaget avser att fortsätta i samma riktning. APGs strategiska riktning för 2012 kommer att fokuseras på tre aspekter av den aktuella affärs miljön som är särskilt viktiga för företaget:

1. **Behovet av bättre ledarskap och genomförande av strategier:** Företagen förbereder sig just nu för ett uppsving av marknaden och de flesta tar en andra titt på hur deras ledare beter sig under ekonomisk press. APG har särskilda kunskaper inom detta

område. Strategin för 2012 fokuseras främst på ledarskapsutveckling och på att hjälpa alla medarbetare att genomföra företagsstrategin på ett mer effektivt sätt.

2. Behovet av att försäljningsorganisationerna – speciellt mellansegmentet – optimerar sin prestation: Även om säljcheferna är medvetna om att de ekonomiska faserna är cykliska påverkar den senaste nedgången många säljteam negativt. Ledande säljteam är dock redo att ge sina organisationer nya verktyg och optimera dem så att säljpersonalen kan erövra – eller återerövra – viktiga marknadsandelar. APG har enastående bästa praxis när det gäller säljorganisationer, forskning, verktygssystem och processer för just det här syftet.

3. Behovet av att medarbetarna ska kunna fatta bättre

affärsbeslut: Ett tydligt resultat av den fortsatta miljön med snäva marginaler är att företagen begär att alla medarbetare ska fatta bättre affärsbeslut. Med stöd av innovativa simuleringar och utbildningserfarenhet från kunniga idéutvecklare, som t.ex. BTS, är APG väl rustade att se till att alla medarbetare är medvetna om hur deras handlingar påverkar slutresultatet – och hur de ska fatta smartare och mer välgrundade beslut som hjälper företagen att lyckas.



Koppla din investering direkt till affärsresultaten

BTS Advantage WaySM System

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

APGs lösning är systemet Advantage WaySM. När företag inför systemet Advantage WaySM garanterar APG att företaget kommer att uppnå dokumenterade affärsresultat samt högre produktivitet. För första gången kan utbildningens affärsresultat mätas – vilket är ett vederhäftigt bevis på dess värde för organisationen.

Advantage WaySM är ett resultat av det strategiska samarbetet med dr Robert O. Brinkerhoff, en välkänd auktoritet på effektivitet i och utvärdering av utbildning. Det baseras på över 30 års forskning och praktiskt arbete, och har använts av ledande företag som t.ex. Limited Brands, Boeing, Anheuser-Busch, Children's Healthcare of Atlanta och många fler.

► Direkt koppling till affärsresultat

Advantage WaySM-systemet:

- Ger varje medarbetare en tydlig bild av de affärsresultat som han eller hon måste uppnå efter avslutad utbildning
- Engagerar chefer på alla nivåer i fortlöpande coachningssamtal med sin personal för att säkerställa att alla fortsätter att använda de nya beteenden som kommer att hjälpa dem att uppnå överenskomna affärsresultat
- Inkluderar APGs egen Success Case Evaluation MethodSM som mäter och uppvisar både beteende- och ekonomiska resultat.

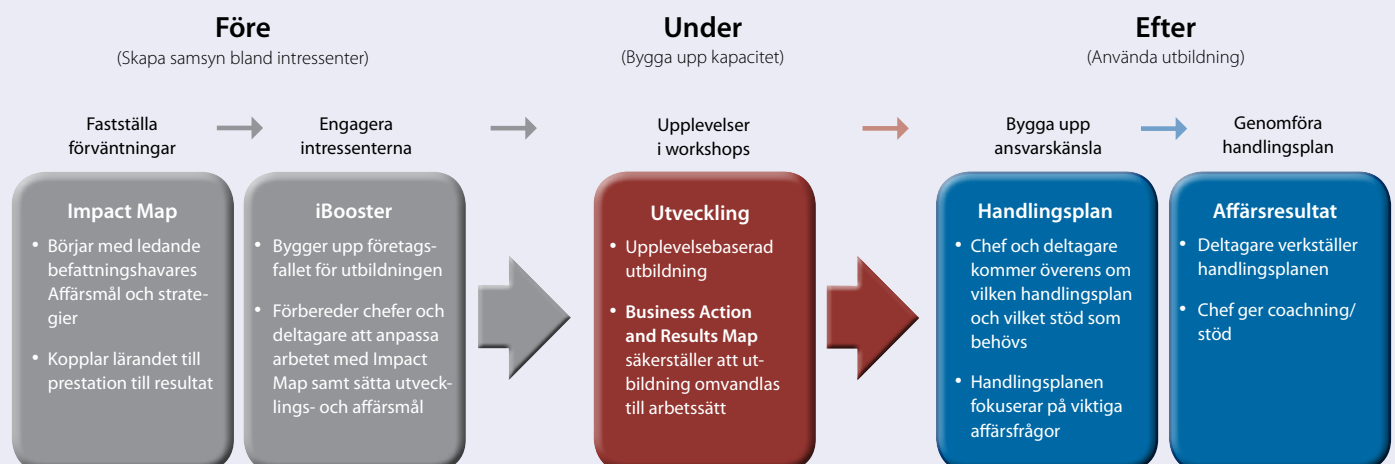
Advantage WaySM-systemet inkluderar den senaste utvecklingen för dem som arbetar med HRD och lättanvända verktyg för chefer och medarbetare, som alla syftar till att leverera bättre affärsresultat från utbildning. Systemet är lätt att införa, och gör att företagen kan konvertera utbildning konsekvent, snabbt och effektivt till meningsfulla affärsresultat.

► Fördelar för företaget

När Advantage WaySM-systemet blir en integrerad del av utbildningskulturen kommer företagen att upptäcka att:

- Affärsresultaten från utbildningsprogrammen fördubblas eller tredubblas.
- Utbildningsprogrammen anpassas mer efter specifika affärsutmaningar.
- Produktiviteten förbättras.
- Utbildnings- och utvecklingsmedarbetare uppfattas som värdefulla affärspartnerkonsulter, och utvärderas efter sitt bidrag till företagets framgång.
- Kulturella eller systemhinder som kan påverka deltagarnas framgång när de är tillbaka på jobbet identifieras och avlägsnas.
- Det finns organisationsomfattande engagemang för de strategier och processer som förstärker nya beteenden efter utbildning, däribland coaching och mätning.

”När Advantage WaySM - systemet blir en integrerad del av utbildningskulturen leder detta till fördubblade eller tredubblade affärsresultat.”



Finansiell information

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

BTS-aktien

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

Aktiekapitalet uppgår till 6 016 100 SEK, fördelat på 853 800 aktier av serie A och 17 194 500 aktier av serie B, envar på ett kvotvärde om 0,33 SEK. Aktier av serie A har tio röster och aktier av serie B har en röst. Samtliga aktier medför lika rätt till andel i bolagets tillgångar och vinst. Per den 31 december 2011 uppgick antalet aktieägare till 761 (859)

stycken. BTS Group AB har sedan 2002 arbetat för att främja likviditeten i bolagets aktie. Som ett led i denna strävan har en så kallad likviditetsgarant anlitats för att verka för ökat intresse och ökad handel i BTS aktie.

Utdelningspolicy

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

SEK	2007	2008	2009	2010	2011
Aktiekurs 31 december	42,00	22,60	38,70	59,00	46,00
Resultat per aktie 31 december	2,71	2,50	2,45	3,28	3,20
P/E-tal 31 december	15,5	9,1	15,8	18,0	14,4
Likvida medel per aktie 31 december	3,74	3,65	4,18	4,90	4,68
Eget kapital per aktie 31 december	11,00	13,90	14,38	15,50	17,19
Utdelning per aktie	1,20	1,20	1,20	1,50	1,60 ¹

¹ Föreslagen utdelning.

BTS Group AB

BTS aktiekursutveckling 2007–2011



Aktiekapital

Förändring av kapitalet

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

Tio största aktieägarna

Namn	Antal A-aktier	Antal B-aktier	Innehav	Innehav %	Röster %
Henrik Ekelund	816 000	3 172 034	3 988 034	22,1	44,0
Stefan af Petersens	37 800	2 306 795	2 344 595	13,0	10,4
Placeringsfond Småbolagsfond, Norden		1 442 671	1 442 671	8,0	5,6
Swedbank Robur Småbolagsfond Sverige		1 261 894	1 261 894	7,0	4,9
Lannebo Micro Cap.		1 015 000	1 015 000	5,6	3,9
Jonas Åkerman		913 809	913 809	5,1	3,6
Stefan Hellberg		901 994	901 994	5,0	3,5
Investment AB Öresund		814 788	814 788	4,5	3,2
Alecta Pensionsförsäkring		520 000	520 000	2,9	2,0
Länsförsäkringar Småbolagsfond		461 341	461 341	2,6	1,8
Summa 10 största ägarna	853 800	12 810 326	13 664 126	75,8	82,9
Summa övriga ägare	0	4 384 174	4 384 174	24,2	17,1
Summa aktieägare	853 800	17 194 500	18 048 300	100,0	100,0

Fem år i sammandrag

Resultaträkning

Koncernens resultaträkningar i sammandrag

MSEK	2011	2010	2009	2008	2007
Nettoomsättning	697,7	694,6	595,1	548,4	523,2
Rörelsekostnader	-602,1	-592,2	-513,8	-466,2	-432,7
Avskrivningar materiella anläggningstillgångar	-4,0	-3,4	-3,2	-2,4	-2,2
Avskrivningar immateriella anläggningstillgångar	-2,4	-7,0	-8,3	-9,4	-10,1
Rörelseresultat	89,2	92,0	69,8	70,5	78,2

Balansräkning

Koncernens balansräkningar i sammandrag

MSEK	2011	2010	2009	2008	2007
<i>Tillgångar</i>					
Anläggningstillgångar	174,4	169,9	185,1	203,6	187,8
Kundfordringar	196,9	167,1	150,6	147,2	116,0
Övriga omsättningstillgångar	61,9	57,6	32,0	34,9	25,2
Kassa och bank	84,4	88,4	75,4	65,9	67,5
Summa tillgångar	517,6	483,0	443,1	451,5	396,4
<i>Eget kapital och skulder</i>					
Eget kapital	310,2	280,1	259,6	250,9	198,6
Minoritetens andel	-	-	-	-	-
Räntebärande skulder	9,3	28,0	52,5	81,9	62,9
Övriga icke räntebärande skulder	198,1	174,9	131,0	118,7	134,9
Summa eget kapital och skulder	517,6	483,0	443,1	451,5	396,4

Kassaflöde

Koncernens kassaflöde i sammandrag

MSEK	2011	2010	2009	2008	2007
Kassaflöde från den löpande verksamheten	49,3	65,1	61,3	37,5	42,8
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-7,9	-4,6	-4,4	-28,5	-12,2
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-45,3	-44,4	-46,1	-16,0	-32,8
Likvida medel vid årets början	88,4	75,4	65,9	67,5	72,1
Årets kassaflöde	3,9	16,1	10,8	-7,0	-2,2
Omräkningsdifferenser i likvida medel	-0,1	-3,1	-1,3	5,4	-2,4
Likvida medel vid årets slut	84,4	88,4	75,4	65,9	67,5

Finansiella nyckeltal för koncernen

MSEK	2011	2010	2009	2008	2007
Nettoomsättning	697,7	694,6	595,1	548,4	523,2
Rörelseresultat (EBIT)	89,2	92,0	69,8	70,5	78,2
Rörelsemarginal (EBIT-marginal), %	12,8	13,2	11,7	12,8	14,9
Rörelseresultat före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA)	91,6	99,0	78,1	79,8	88,3
Rörelsemarginal före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA-marginal), %	13,1	14,3	13,1	14,6	16,9
Vinstmarginal, %	8,3	8,5	7,4	8,2	9,3
Resultat per aktie, SEK	3,20	3,3	2,5	2,5	2,7
Avkastning på eget kapital, %	19,6	22,0	17,3	19,9	26,1
Avkastning på operativt kapital, %	26,1	40,3	27,8	30,6	41,4
Operativt kapital	222,6	219,7	236,7	266,9	193,9
Eget kapital	310,2	280,1	259,6	250,9	198,6
Eget kapital per aktie	17,2	15,5	14,4	13,9	11,0
Soliditet, %	60,0	58,0	58,6	55,6	50,1
Utdelning per aktie, SEK ¹	1,60 ¹	1,50	1,20	1,20	1,20
Kassaflöde	-3,9	16,1	10,8	-7,0	-2,2
Likvida medel	84,4	88,4	75,4	65,9	67,5
Antal medarbetare vid årets slut	335	299	252	267	230
Antal medarbetare i medeltal	325	276	260	249	211
Årsbaserad nettoomsättning per medarbetare	2,1	2,5	2,3	2,2	2,5

¹ Föreslagen utdelning.**Definitioner****Rörelsemarginal**

Rörelseresultat efter avskrivningar i procent av nettoomsättningen.

Rörelsemarginal före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA-marginal)

Rörelseresultat före avskrivningar på immateriella tillgångar i procent av nettoomsättningen.

Vinstmarginal

Periodens resultat i procent av nettoomsättningen.

Resultat per aktie

Resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare dividerat med antal aktier.

Avkastning på eget kapital

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

Avkastning på operativt kapital

Rörelseresultat i procent av genomsnittligt operativt kapital.

Operativt kapital

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

Eget kapital per aktie

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

Soliditet

Eget kapital i procent av balansomslutningen.

Utdelning per aktie

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

Årsbaserad nettoomsättning per medarbetare

Nettoomsättning för helår dividerat med genomsnittligt antal medarbetare.

P/E-tal

Aktiens pris dividerat med resultat per aktie.

Förvaltningsberättelse

Styrelsen och verkställande direktören för BTS Group AB (publ), organisationsnummer 556566-7119, avger härmed årsredovisning jämte koncernredovisning för räkenskapsåret 2011. Koncernens resultat- och balansräkningar jämte moderbolagets resultat- och balansräkningar föreläggs årsstämman för fastställande.

Verksamhet

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

Omsättning och resultat

BTS nettoomsättning ökade under året med 0,4 procent och uppgick till 697,7 (694,6) MSEK. Rensat för valutakursförändringar var tillväxten 9 procent.

Rörelseresultatet före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA) minskade under året med 8 procent och uppgick till 91,6 (99,0) MSEK. Rörelseresultatet har under året belastats med 2,4 (7,0) MSEK för avskrivning av immateriella tillgångar hänförliga till förvärv. Rörelseresultatet (EBIT) minskade under året med 3 procent och uppgick till 89,2 (92,0) MSEK.

Rörelsemarginalen före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA-marginal) var 13 (14) procent. Rörelsemarginalen (EBIT-marginal) var 13 (13) procent. Koncernens resultat före skatt för året minskade med 2 procent till 88,3 (90,4) MSEK, vilket överensstämmer med de utsikter som lämnats under året.

Nettoomsättningen för BTS verksamhet i Nordamerika uppgick under året till 345,8 (345,8) MSEK. Rensat för valutakursförändringar ökade intäkterna med 11 procent. Rörelseresultatet före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA) uppgick under året till 58,7 (69,4) MSEK. Rörelsemarginalen före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA-marginal) var 17 (20) procent.

Nettoomsättningen för APG uppgick under året till 120,1 (141,7) MSEK. Rensat för valutakursförändringar minskade intäkterna med 6 procent. Rörelseresultatet före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA) uppgick under året till 4,7 (4,3) MSEK. Rörelsemarginalen före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA-marginal) var 4 (3) procent.

Nettoomsättningen för Europa uppgick under året till 123,9 (119,1) MSEK. Rensat för valutakursförändringar ökade intäkterna

med 9 procent. Rörelseresultatet före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA) uppgick under året till 11,7 (10,6) MSEK. Rörelsemarginalen före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA-marginal) var 9 (9) procent.

Nettoomsättningen för Övriga marknader uppgick under året till 107,9 (88,0) MSEK. Rensat för valutakursförändringar ökade intäkterna med 24 procent. Rörelseresultatet före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA) uppgick under året till 16,5 (14,7) MSEK. Rörelsemarginalen före avskrivningar på immateriella tillgångar (EBITA-marginal) var 15 (17) procent.

Finansiell ställning

Tillgängliga likvida medel uppgick vid periodens slut till 84,4 (88,4) MSEK. Koncernens räntebärande lån, som hänför sig till tidigare genomförda förvärv, uppgick vid periodens slut till 9,3 (27,8) MSEK. Det egna kapitalet vid årets utgång uppgick till 310,2 (280,1) MSEK och soliditeten var 60 (58) procent vid utgången av året. BTS kassaflöde från den löpande verksamheten har under året uppgått till 49,3 (65,1) MSEK.

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

Styrelsen föreslår att årsstämman 2012 lämnar oförändrade riktlinjer för bestämmande av lön och annan ersättning till verkställande direktören och övriga ledande befattningshavare. För riktlinjer beslutade av årsstämman 2011, se not 7.

Medarbetare

Antalet anställda inom BTS Group per den 31 december var 335 (299). Genomsnittligt antal anställda under året var 325 (276) medarbetare.

Ägarförhållanden

Totalt antal utställda aktier är 18 048 300, bestående av 853 800 aktier av serie A samt 17 194 500 aktier av serie B. Varje aktie av serie A har tio röster per aktie och varje aktie av serie B har en röst per aktie. Det finns inga begränsningar vad gäller överlåtelser av aktier till följd av bestämmelser i bolagsordningen. Bolaget har två aktieägare, Henrik Ekelund och Stefan af Petersens, vardera med ett innehav som vid utgången av 2011 översteg tio procent av rösterna. Det finns anställda som innehar aktier i bolaget men inte personalen som helhet via pensionsstiftelse eller motsvarande. Det finns inga av bolaget kända avtal mellan aktieägare som innebär begränsningar i rätten att överlåta aktier. Det finns heller inga avtal med bolaget som part och som får verkan, ändras eller upphör att gälla om kontrollen över bolaget ändras som en följd av ett offentligt uppköps-erbjudande.

Moderbolaget

Verksamheten i moderbolaget BTS Group AB består enbart av koncernsamordnande uppgifter. Moderbolagets tillgångar består huvudsakligen av aktier i dotterbolag och likvida medel. Bolagets nettoomsättning uppgick till 2,6 (2,6) MSEK och resultatet efter finansnetto till 22,1 (34,4) MSEK. Likvida medel uppgick till 0,0 (0,1) MSEK.

Utsikter för 2012

Resultatet före skatt bedöms bli bättre än föregående år.

Marknadsutveckling

Den förbättrade utvecklingen i USA:s ekonomi påverkar efterfrågan i USA och tillväxtmarknaderna positivt. Den negativa utvecklingen i Europas ekonomi har lett till större försiktighet hos lokala företag vad gäller investeringar. Globala storföretag tenderar att anlägga ett långsiktigt perspektiv, och fortsätter att investera i den typ av tjänster som BTS erbjuder.

Information om risker och osäkerhetsfaktorer

Marknadsrisker

Konjunkturkänslighet

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

Begränsat beroende av enskilda kunder

Under 2011 stod BTS tio största kunder för 24 procent av försäljningen. Genom strävan efter en bred kundbas begränsar BTS sitt beroende av enskilda kunder.

Inga branscher dominerar

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

Geografisk spridning

Huvuddelen av BTS försäljning under 2011 skedde i Nordamerika – 67 procent – medan Europa svarade för 18 procent och Övriga marknader svarade för 15 procent. Under senare år har BTS ökat sin närvaro på marknaderna i Asien, Australien, Sydafrika och Kina vilket på sikt minskar beroendet av de nordamerikanska och europeiska marknaderna.

Fragmenterad konkurrenssituation

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

Operationella risker

Kvalitet och varumärken

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

Immateriell egendom

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

Kompetensförsörjning

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

Personberoende

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

Finansiella risker

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

Valutarisker

De valutor som väger tyngst vad gäller BTS resultat är USD, EUR och GBP. Den löpande exponeringen för valutaförändringar är begränsad

då intäkter och kostnader i huvudsak avser samma valuta på respektive marknad. BTS säkrar normalt inte sina valutaexponeringar. Känslighetsanalysen nedan visar effekten på rörelseresultatet vid förändringar i värdet av den amerikanska dollarn, euron och det brittiska pundet gentemot den svenska kronan, vid variation av en av dessa valutor när övrigas kurs är oförändrad.

Faktor	Procentuell förändring	Förändring helåret 2011, KSEK
SEK/USD	+/-10%	5 705
SEK/EUR	+/-10%	1 009
SEK/GBP	+/-10%	508

Kreditrisker

BTS accepterar bara kreditvärdiga motparter. BTS kundfordringar är fördelade på ett stort antal företag, verksamma i olika branscher. Maximal kreditrisk uppgår till 15 975 (19 511) KSEK vid årets slut vilket motsvarar den största totala kreditexponeringen mot en och samma koncern.

Likviditets- och ränterisker

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

Forskning och utveckling

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

Flerårsöversikt

Nedan visas utvecklingen under de fem senaste räkenskapsåren.

KSEK	2011	2010	2009	2008	2007
Nettoomsättning	697 730	694 650	595 062	548 370	523 161
Rörelsekostnader	-602 116	-592 285	-513 755	-466 183	-432 693
Avskrivningar materiella anläggningstillgångar	-4 036	-3 342	-3 176	-2 369	-2 174
Av- och nedskrivningar immateriella anläggningstillgångar	-2 409	-6 981	-8 268	-9 356	-10 107
Rörelseresultat	89 169	92 042	69 863	70 462	78 187
Rörelsemarginal EBIT, %	13	13	12	13	15
Antal medarbetare vid årets slut	335	299	252	267	230
Antal medarbetare i medeltal	325	276	260	249	211
Nettoomsättning per anställd	2 147	2 517	2 289	2 202	2 479

Händelser efter räkenskapsårets utgång

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

Förslag till vinstdisposition

Moderbolaget

Till årsstämman förfogande står följande vinstmedel:

	SEK
Balanserat resultat	36 256 124
Årets resultat	22 273 511
Summa	58 529 635

Styrelsens yttrande över den föreslagna utdelningen

Styrelsen föreslår att vinstmedlen disponeras så att:

	SEK
Till aktieägarna utdelas 1,60 SEK per aktie, totalt	28 877 280
I ny räkning överförs	29 652 355
Summa	58 529 635

Utdelningen föreslås utbetalas den 8 maj 2012.

Den föreslagna utdelningen till aktieägarna reducerar moderbolagets soliditet med 4 procentenheter till 83 procent och koncernens soliditet med 2 procentenheter till 58 procent. Såväl soliditeten som likviditeten bedöms betryggande.

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

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

Koncernens resultaträkningar

KSEK	NOT	2011	2010
Nettoomsättning	10	697 730	694 650
<i>Rörelsens kostnader</i>			
Övriga externa kostnader	3, 4, 5, 6	-281 319	-279 889
Personalkostnader	7	-320 798	-312 396
Av- och nedskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar	8, 9	-6 445	-10 323
Summa rörelsens kostnader		-608 562	-602 608
RÖRELSERESULTAT	10	89 168	92 042
<i>Finansiella poster</i>	11		
Finansiella intäkter		606	361
Finansiella kostnader		-1 510	-1 986
Summa resultat från finansiella poster		-904	-1 625
RESULTAT EFTER FINANSIELLA POSTER		88 264	90 417
Skatt på årets resultat	12	-30 575	-31 180
ÅRETS RESULTAT		57 689	59 237
Årets resultat hänförlig till:			
Moderbolagets aktieägare		57 689	59 237
Resultat per aktie (för vinst hänförlig till moderbolagets aktieägare under året)	13		
Resultat per aktie, före utspädning, SEK		3,20	3,28
Antal aktier vid årets slut		18 048 300	18 048 300
Resultat per aktie, efter utspädning, SEK		3,16	3,25
Föreslagen utdelning per aktie	14	1,60	1,50

Koncernens rapport över totalresultat

KSEK	NOT	2011	2010
ÅRETS RESULTAT		57 689	59 237
<i>Övrigt totalresultat</i>			
Omräkningsdifferenser i eget kapital	19	–867	–17 298
Övrigt totalresultat för året, netto efter skatt		–867	–17 298
SUMMA TOTALRESULTAT FÖR ÅRET		56 822	41 939
varav hänförligt till moderbolagets aktieägare		56 822	41 939

Koncernens balansräkningar

KSEK	NOT	2011-12-31	2010-12-31
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
<i>Immateriella anläggningstillgångar</i>			
Goodwill	8	142 478	140 167
Andra immateriella anläggningstillgångar	8	12 555	14 196
<i>Materiella anläggningstillgångar</i>			
Inventarier	9	15 553	9 742
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>			
Uppskjutna skattefordringar	17	1 068	3 361
Andra långfristiga fordringar	20	2 775	2 408
Summa anläggningstillgångar		174 429	169 874
Omsättningstillgångar			
<i>Kortfristiga fordringar</i>			
Kundfordringar	20	196 855	167 122
Skattefordran		–	356
Övriga fordringar	20	5 927	8 717
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	18	56 001	48 483
Summa kortfristiga fordringar		258 783	224 678
Likvida medel		84 419	88 441
Summa omsättningstillgångar		343 202	313 119
SUMMA TILLGÅNGAR		517 631	482 993
Ställda säkerheter och ansvarsförbindelser	24, 25		

KSEK	NOT	2011-12-31	2010-12-31
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital	19		
Aktiekapital		6 016	6 016
Övrigt tillskjutet kapital		39 547	39 547
Reserver		-32 513	-31 646
Balanserad vinst inklusive årets resultat		297 197	266 229
Summa eget kapital		310 247	280 146
Långfristiga skulder			
Övriga skulder	20	485	432
Kortfristiga skulder			
Leverantörsskulder	20	18 111	23 324
Skatteskulder		13 747	2 855
Övriga kortfristiga skulder	20, 21	18 060	40 975
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	22	156 981	135 261
Summa kortfristiga skulder		206 899	202 415
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		517 631	482 993
Ställda säkerheter och ansvarsförbindelser	23, 24		

Koncernens kassaflödesanalys

KSEK	NOT	2011	2010
Den löpande verksamheten			
Rörelseresultat		89 168	92 042
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet, m m			
Avskrivningar		6 445	10 309
Övriga poster	16	351	1 311
Erhållna räntor	16	606	361
Betalda räntor	16	-1 436	-1 982
Valutakursförluster	16	-74	-4
Betald skatt för året		-19 287	-26 262
<i>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital</i>		<i>75 774</i>	<i>75 775</i>
<i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i>			
Förändring av kundfordringar		-25 347	-24 797
Förändring av andra rörelsefordringar		-4 372	-3 750
Förändring av leverantörsskulder och andra rörelseskulder		3 236	17 879
<i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i>		<i>-26 483</i>	<i>-10 668</i>
Kassaflöde från den löpande verksamheten		49 291	65 107
Investeringsverksamheten			
Förändring depositioner	16	1 071	-459
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	9	-9 006	-4 117
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-7 935	-4 576
Finansieringsverksamheten			
Förändring lån	16, 21	-18 208	-22 719
Utdelning till aktieägarna		-27 072	-21 658
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-45 280	-44 377
Årets kassaflöde		-3 924	16 154
Likvida medel vid årets början		88 441	75 412
Kursdifferens i likvida medel		-98	-3 125
Likvida medel vid årets slut		84 419	88 441

Moderbolagets resultaträkningar

KSEK	NOT	2011	2010
Nettoomsättning	3	2 625	2 630
<i>Rörelsens kostnader</i>			
Övriga externa kostnader	3, 4, 6	-1 465	-1 264
Personalkostnader	7	-972	-697
Summa rörelsens kostnader		-2 437	-1 961
RÖRELSERESULTAT		188	669
<i>Finansiella poster</i>	11		
Resultat från övriga värdepapper och fordringar som är anläggningstillgångar		22 675	34 857
Ränteintäkter och liknande resultatposter		3	5
Räntekostnader och liknande resultatposter		-754	-1 154
Summa resultat från finansiella poster		21 924	33 708
RESULTAT EFTER FINANSIELLA POSTER		22 112	34 377
Skatt på årets resultat	12	161	88
ÅRETS RESULTAT		22 273	34 465

Moderbolagets rapport över totalresultat

KSEK	NOT	2011	2010
ÅRETS RESULTAT		22 273	34 465
Koncernbidrag		2 900	1 000
SUMMA TOTALRESULTAT FÖR ÅRET		25 173	35 465

Moderbolagets balansräkningar

KSEK	NOT	2011-12-31	2010-12-31
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>	15		
Andelar i koncernföretag		101 976	105 968
Fordringar hos koncernföretag		19 105	24 847
Summa anläggningstillgångar		121 081	130 815
Omsättningstillgångar			
<i>Kortfristiga fordringar</i>			
Fordringar hos koncernföretag		–	5 538
Övriga fordringar		6	6
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	18	52	114
Summa kortfristiga fordringar		58	5 658
Likvida medel		–	118
Summa omsättningstillgångar		58	5 776
SUMMA TILLGÅNGAR		121 139	136 591

KSEK	NOT	2011-12-31	2010-12-31
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital	19		
<i>Bundet eget kapital</i>			
Aktiekapital		6 016	6 016
Reservfond		40 726	40 726
Summa bundet eget kapital		46 742	46 742
<i>Fritt eget kapital</i>			
Balanserad vinst		36 256	27 076
Årets resultat		22 273	34 465
Summa fritt eget kapital		58 529	61 541
Summa eget kapital		105 271	108 283
Kortfristiga skulder			
Leverantörsskulder		113	233
Skulder till koncernföretag		5 980	–
Skatteskulder		57	18
Övriga kortfristiga skulder	21	9 330	27 620
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	22	388	437
Summa kortfristiga skulder		15 868	28 308
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		121 139	136 591
Ställda säkerheter och ansvarsförbindelser	23, 24		

Moderbolagets kassaflödesanalys

KSEK	NOT	2011	2010
Den löpande verksamheten			
Rörelseresultat		188	669
Finansnetto	16	-750	-626
Betald skatt för året		-340	-175
<i>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital</i>		-902	-132
<i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i>			
Förändring av rörelsefordringar		6 479	-3 202
Förändring av leverantörsskulder och andra rörelseskulder		10 407	4 182
<i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i>		16 886	980
Kassaflöde från den löpande verksamheten		15 984	848
Investeringsverksamheten			
Erhållen utdelning från dotterbolag		26 367	42 519
Kassaflöde från investeringsverksamheten		26 367	42 519
Finansieringsverksamheten			
Koncernbidrag		2 900	1 000
Förändring lån		-18 297	-22 720
Utdelning till aktieägarna		-27 072	-21 658
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-42 469	-43 378
Årets kassaflöde		-118	-11
Likvida medel vid årets början		118	129
Likvida medel vid årets slut		0	118

Koncernens förändringar i eget kapital

KSEK	Aktie- kapital	Övrigt tillskjutet kapital	Reserver	Balanserad vinst	Totalt eget kapital
Ingående balans per 1 januari 2010	6 016	39 547	-14 348	228 408	259 623
<i>Totalresultat</i>					
Årets resultat				59 237	59 237
Övrigt totalresultat					
Omräkningsdifferenser			-17 298		-17 298
<i>Summa totalresultat</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>-17 298</i>	<i>59 237</i>	<i>41 939</i>
<i>Transaktioner med aktieägare</i>					
Aktierelaterade ersättningar enligt IFRS 2				242	242
Utdelning till aktieägarna				-21 658	-21 658
<i>Summa transaktioner med aktieägarna</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>-21 416</i>	<i>-21 416</i>
Utgående balans per 31 december 2010	6 016	39 547	-31 646	266 229	280 146
Ingående balans per 1 januari 2011	6 016	39 547	-31 646	266 229	280 146
<i>Totalresultat</i>					
Årets resultat				57 689	57 689
Övrigt totalresultat					
Omräkningsdifferenser			-867		-867
<i>Summa totalresultat</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>-867</i>	<i>57 689</i>	<i>56 822</i>
<i>Transaktioner med aktieägare</i>					
Aktierelaterade ersättningar enligt IFRS 2				351	351
Utdelning till aktieägarna				-27 072	-27 072
<i>Summa transaktioner med aktieägarna</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>-26 721</i>	<i>-26 721</i>
Utgående balans per 31 december 2011	6 016	39 547	-32 513	297 197	310 247

Se även not 19 Eget kapital.

Moderbolagets förändringar i eget kapital

KSEK	Aktie- kapital	Reserv- fond	Balanserat resultat	Årets resultat	Totalt eget kapital
Ingående balans per 1 januari 2010	6 016	40 726	32 128	16 629	95 499
<i>Vinstdisposition enligt årsstämma</i>					
Överföring till balanserat resultat			16 629	-16 629	0
Utdelning till aktieägarna			-21 659		-21 659
Aktierelaterade ersättningar enligt IFRS2			-759		-759
Koncernbidrag			1 000		1 000
Skatteeffekt av koncernbidrag			-263		-263
Årets resultat				34 465	34 465
Utgående balans per 31 december 2010	6 016	40 726	27 076	34 465	108 283
Ingående balans per 1 januari 2011	6 016	40 726	27 076	34 465	108 283
<i>Vinstdisposition enligt årsstämma</i>					
Överföring till balanserat resultat			34 465	-34 465	0
Utdelning till aktieägarna			-27 072		-27 072
Aktierelaterade ersättningar enligt IFRS2			-351		-351
Koncernbidrag			2 900		2 900
Skatteeffekt av koncernbidrag			-763		-763
Årets resultat				22 273	22 273
Utgående balans per 31 december 2011	6 016	40 726	36 256	22 273	105 271

Se även not 19 Eget kapital.

Noter till årsredovisningen

NOT 1 – Allmän information

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

Årsredovisningen och koncernredovisningen har godkänts för utfärdande av styrelsen den 23 mars 2012.

NOT 2 – Redovisningsprinciper

Belopp i tusental kronor om ej annat anges.

BTS upprättar sin koncernredovisning enligt Årsredovisningslagen (ÅRL) och RFR 1, Kompletterande redovisningsregler för koncerner samt i enlighet med International Financial Reporting Standards (IFRS) och IFRIC-tolkningar sådana de antagits av EU. I de flerårsöversikter som presenteras har dessa principer också tillämpats om inte annat anges.

För moderbolaget har ÅRL och RFR 2 Redovisning för juridiska personer tillämpats. Moderbolagets innehav av aktier i dotterbolag redovisas enligt anskaffningsvärdemetoden.

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

Nya och ändrade IFRS standarder som tillämpas av koncernen från 1 januari 2011

- IAS 1 (ändring) – Klargör att ett företag ska presentera en analys för varje post i övrigt totalresultat för varje komponent i eget kapital, antingen i rapporten över förändringar i eget kapital eller i noterna till årsredovisningen.
- IAS 34, "Delårsrapportering" – Ger vägledning om hur principerna för upplysningar i IAS 34 ska tillämpas och tillför ytterligare upplysningskrav beträffande:
 - Förhållanden som sannolikt kommer att påverka det verkliga värdet och klassificeringen av finansiella instrument
 - Överföringar av finansiella instrument mellan olika nivåer i verkligt värde-hierarkin,
 - Förändringar i klassificeringen av finansiella tillgångar, och
 - Förändringar av eventalförpliktelser och eventaltillgångar.

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

Vid upprättandet av koncernredovisningen per den 31 december 2011 har ett flertal standarder och tolkningar publicerats som är obligatoriska för koncernens redovisning och som gäller från den 1 januari 2012 eller senare.

Koncernen har inte tillämpat några standarder i förtid vid upprättandet av koncernredovisningen per den 31 december 2011.

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

- IFRS 7, "Finansiella instrument: Upplysningar." Ändringen avser att öka transparensen i upplysningar om överföringar av finansiella tillgångar samt att öka användarens förståelse för den riskexponering som är relaterad till överföringar av finansiella tillgångar och hur dessa överföringar kan påverka ett bolags finansiella rapporter, speciellt de överföringar av finansiella tillgångar som innefattar värdepapperisering. Förtida tillämpning är tillåten. Det är därför inte möjligt att för närvarande upplysa om eventuell inverkan av den omarbetade standarden.
- IAS 1, "Utformning av finansiella rapporter". Den mest väsentliga förändringen i den ändrade IAS 1 är kravet att de poster som redovisas i "övrigt totalresultat" ska presenteras fördelat på två grupper. Fördelningen baseras på om posterna kan komma att omklassificeras till resultaträkningen (omklassificeringsjusteringar) eller ej. Ändringen behandlar inte frågan om vilka poster som ska ingå i "övrigt totalresultat".

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

Koncernredovisning

Dotterföretag är alla de företag (inklusive företag för särskilt ändamål) där koncernen har rätten att utforma finansiella och operativa strategier på ett sätt som vanligen följer med ett aktieinnehav uppgående till mer än hälften av rösträtterna. Förekomsten och effekten av potentiella rösträtter som för närvarande är möjliga att utnyttja eller konvertera beaktas vid bedömningen av huruvida koncernen utövar bestämmande inflytande över ett annat företag. Koncernen bedömer också om koncernen utövar bestämmande inflytande över ett annat företag. Koncernen bedömer också om bestämmande inflytande föreligger fastän den inte har ett aktieinnehav uppgående till mer än hälften av rösträtterna men ändå har möjlighet att styra finansiella och operativa strategier genom de-facto kontroll. De-facto kontroll kan uppstå under omständigheter där andelen av koncernens rösträtter i relation till storleken och spridningen på övriga aktieägares rösträtter ger koncernen möjlighet att styra finansiella och operativa strategier etc.

Dotterföretag inkluderas i koncernredovisningen från och med den dag då det bestämmande inflytandet överförs till koncernen. De exkluderas ur koncernredovisningen från och med den dag då det bestämmande inflytandet upphör.

Förvärvsmetoden används för redovisning av koncernens rörelseförvärv. Köpeskillingen för ett dotterföretag utgörs av verkligt värde på överlåtna tillgångar, skulder som koncernen ådrar sig till tidigare ägare av det förvärvade bolaget och de aktier som emitterats av koncernen. I köpeskillingen ingår även verkligt värde på alla tillgångar eller skulder som är en följd av en överenskommelse om villkorad köpeskillning. Identifierbara förvärvade tillgångar och övertagna skulder i ett rörelseförvärv värderas inledningsvis till verkliga värden på förvärvsdagen.

För varje förvärv – dvs förvärv för förvärv – avgör koncernen om innehav utan bestämmande inflytande i det förvärvade företaget redovisas till verkligt värde eller till innehavets proportionella andel i det redovisade värdet av det förvärvade företags identifierbara nettotillgångar. Förvärvsrelaterade kostnader kostnadsförs när de uppstår. Om rörelseförvärvet genomförs i flera steg omvärderas de tidigare eget kapitalandelarna i det förvärvade företaget till dess verkliga värde vid förvärvstidpunkten. Eventuellt uppkommen vinst eller förlust redovisas i resultatet. Varje villkorad köpeskillning som ska överföras av koncernen redovisas till verkligt värde vid förvärvstidpunkten. Efterföljande ändringar av verkligt värde av en villkorad köpeskillning som klassificerats som en tillgång eller skuld redovisas i enlighet med IAS 39 antingen i resultaträkningen eller i övrigt totalresultat. Villkorad köpeskillning som klassificeras som eget kapital omvärderas inte och efterföljande reglering redovisas i eget kapital. Goodwill värderas initialt som det belopp varmed den totala köpeskillningen och verkligt värde för innehav utan bestämmande inflytande överstiger verkligt värde på identifierbara förvärvade tillgångar och övertagna skulder. Om köpeskillningen är lägre än verkligt värde på det förvärvade bolagets nettotillgångar, redovisas skillnaden direkt i resultaträkningen.

Koncerninterna transaktioner, balansposter, intäkter och kostnader på transaktioner mellan koncernföretag elimineras. Vinster och förluster som resulterar från koncerninterna transaktioner och som är redovisade i tillgångar elimineras också. Redovisningsprinciperna för dotterföretag har i förekommande fall ändrats för att garantera en konsekvent tillämpning av koncernens principer.

Kurserna för koncernen relevanta valutor var:

	genomsnitt 2011	31 december 2011	genomsnitt 2010	31 december 2010
USD	6,50	6,92	7,21	6,80
EUR	9,03	8,94	9,55	9,00
GBP	10,41	10,68	11,13	10,55
AUD	6,70	7,03	6,61	6,92
SGD	5,16	5,32	5,29	5,26
ZAR	0,90	0,85	0,98	1,03

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

Intäkter/pågående uppdrag

Intäkter redovisas vid leverans av tjänster till uppdragsgivarna i enlighet med träffade avtal. Försäljning redovisas netto efter mervärdesskatt i förekommande fall.

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

Forsknings- och utvecklingsarbeten

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

Ersättningar till anställda

Pensioner

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

Aktierelaterade ersättningar

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

Avsättningar

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

Upplåning

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

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

Inkomstskatter

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

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

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

Rapportering per segment

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

Leasing- och hyresavtal

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

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

Materiella anläggningstillgångar

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

- inventarier och installationer, 3–6 år

Tillgångarnas restvärden och nyttjandeperiod prövas årligen och justeras vid behov.

Immateriella tillgångar

Goodwill

Goodwill värderas initialt som det belopp varmed den totala köpeskillingen och verkligt värde för innehav utan bestämmande inflytande överstiger verkligt värde på identifierbara förvärvade tillgångar och övertagna skulder. Om köpeskillingen är lägre än verkligt värde på det förvärvade bolagets nettotillgångar, redovisas skillnaden direkt i resultaträkningen.

Produkter, teknologi och programvara

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

Franchisetagarrelationer

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

Kundrelationer

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

Varumärken

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

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

Nedskrivningar

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

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

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

Viktiga uppskattningar och bedömningar

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

Prövning av nedskrivningsbehov för goodwill och immateriella tillgångar med obestämd nyttjandeperiod

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

Fastställande av tilläggsköpeskillning

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

Finansiella instrument

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

Koncernen klassificerar och värderar finansiella instrument i följande kategorier:

Lånefordringar och kundfordringar

Avser icke-derivata finansiella tillgångar med fastställbara betalningar som inte är noterade på en aktiv marknad. De ingår i omsättningstillgångar med undantag för poster med förfallodag mer än 12 månader efter balansdagen, vilka redovisas som anläggningstillgångar. BTS lånefordringar och kundfordringar redovisas till upplupet anskaffningsvärde med tillämpning av effektivräntemetoden, minskat med eventuell reservering för värdeminskning. Effektivräntemetoden fördelar ränteintäkter och räntekostnader över relevant period. Effektivräntan är den ränta som exakt diskonterar de uppskattade framtida in- och utbetalningarna till den finansiella tillgångens eller finansiella skuldens redovisade nettovärde. För kortfristiga fordringar såsom kundfordringar bedöms det nominella värdet utgöra en rimlig approximation av det verkliga värdet varför dessa ej nuvärdeberäknas.

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

Likvida medel

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

Finansiella skulder

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

Transaktioner i utländsk valuta

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

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

Kassaflödesanalys

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

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

NOT 3 – Transaktioner med närstående

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

Koncernen

Inköp och försäljning mellan koncernföretag

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

Moderbolaget

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

NOT 4 – Upplysning om revisionsarvode

Arvode och kostnadsersättning

	Koncernen		Moderbolaget	
KSEK	2011	2010	2011	2010
<i>Öhrlings PricewaterhouseCoopers</i>				
Revisionsuppdrag	488	509	199	301
Övriga uppdrag		–	–	–
<i>Övriga revisorer</i>				
Revisionsuppdrag	563	647	–	–
Övriga uppdrag	116	57	–	–
	1 167	1 212	199	301

NOT 5 – Leasing- och hyresavtal

Koncernen

Koncernen innehar inga finansiella leasingavtal. Årets kostnad för operationella leasingavtal uppgår till 17 810 (19 160). Framtida leasing- och hyresavgifter avseende operationella leasingavtal uppgår till:

KSEK	
2012	16 672
2013	11 512
2014	7 706
2015	6 876
2016	6 515
Därefter	2 041
Summa	51 322

NOT 6 – Valutakursdifferenser i rörelseresultatet

	Koncernen		Moderbolaget	
KSEK	2011	2010	2011	2010
Valutakursdifferenser har påverkat rörelseresultatet med:	–1 748	49	–460	580

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

Medeltal anställda

Koncernen	2011		2010	
	Antal anställda	Varav män	Antal anställda	Varav män
<i>Dotterbolag</i>				
Sverige	32	23	35	22
Finland	4	4	5	4
Belgien	4	3	4	2
Frankrike	1	1		
Schweiz	1		1	
Spanien	23	14	19	11
Storbritannien	26	15	20	13
Nederländerna	3	3	1	1
USA	165	105	146	88
Australien	18	14	16	14
Mexiko	9	6	6	4
Brasilien	3	2		
Singapore	7	4	4	3
Sydafrika	17	7	14	7
Japan	1	1		
Sydkorea	1	1		
Taiwan	3	1	1	1
Kina	3	1	2	1
Thailand	4	1	2	1
Koncernen totalt	325	206	276	172

Könsfördelning ledande befattningshavare, %

	2011		2010	
	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män
VD och andra ledande (exkl styrelse)	0	100	0	100
Styrelse moderbolag	20	80	20	80
Styrelse koncernen	8	92	8	92

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

Moderbolaget

Moderbolaget har under 2011 inte haft någon anställd personal.

Löner, andra ersättningar och sociala kostnader Koncernen

KSEK	2011		2010	
	Löner och ersättningar	Sociala kostnader varav pensionskostnader	Löner och ersättningar	Sociala kostnader varav pensionskostnader
Dotterbolag	273 752	37 181	264 942	30 528
		9 589		9 022

Pensionskostnader för anställda som är VD eller styrelseledamot i koncernens bolag utgör 1 917 (1 915). Samtliga pensionsplaner är avgiftsbestämda.

Moderbolaget

VD är ledamot i styrelsen men uppbär inget styrelsearvode. Övriga styrelseledamöter i moderbolaget har endast erhållit ersättning i form av styrelsearvode samt i förekommande fall arvode för utskottsarbete.

KSEK		2011	2010
Michael Grindfors	styrelsens ordförande	275	275
Mariana Burenstam Linder	ledamot	125	125
Stefan Gardefjord	ledamot	170*	170*
Dag Sehlin	ledamot	170*	170*
Summa		740	740

* varav utskottsarvode 45 (45)

För VD, se ersättningar till ledande befattningshavare nedan.

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

Koncernen

KSEK	2011		2010	
	Styrelse och VD	Övriga anställda	Styrelse och VD	Övriga anställda
I Sverige				
Moderbolag	740	–	740	–
Dotterbolag	3 415	18 085	3 302	19 989
Summa Sverige	4 155	18 085	4 042	19 989
Utanför Sverige				
USA	8 575	166 893	10 827	172 414
Europa	10 444	25 636	11 201	23 054
Övriga	4 287	35 677	4 026	19 390
Summa utanför Sverige	23 306	228 206	26 054	214 857
Koncernen totalt	27 461	246 291	30 096	234 846

Anställningsförhållanden och ersättningar till ledande befattningshavare

Riktlinjer för ersättning och andra anställningsvillkor till ledande befattningshavare

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

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

Styrelsen äger rätt att frånga ovanstående principer om särskilda skäl föreligger i enskilda fall. Styrelsen avser att föreslå årsstämman att principerna är oförändrade för 2012.

Ersättningar och förmåner

Med andra ledande befattningshavare avses de två (två 2010) personer som tillsammans med VD utgör koncernledningen. Summan utgörs av grundlön, övriga förmåner, rörlig ersättning och pensionskostnader.

Övriga förmåner utgörs uteslutande av bilförmån. Den sammanlagda summan av ersättningar till ledande befattningshavare uppgick till 14 570 (16 391), varav pensionskostnader 1 402 (1 390). Samtliga pensionsplaner är avgiftsbestämda.

Till VD Henrik Ekelund har lön och övriga förmåner utgått med totalt 4 379 (4 352), varav rörlig ersättning 1 243 (1 398). Till grund för rörlig ersättning ligger en modell som ger ersättning vid koncernresultat som överstiger uppsatta lönsamhetsmål. VD har en avgiftsbaserad pensionsrätt uppgående till 25 (25) procent av fast ersättning som erläggs i form av pensionsförsäkring med en pensionsrätt från 65 år.

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

Till övriga ledande befattningshavare har lön och övriga förmåner utgått med totalt 8 789 (10 648), varav rörlig ersättning 4 640 (6 301). Den rörliga ersättningen baseras på uppnådda mål för företaget och individen. Avsättning till pension sker individuellt i spannet 13–20 procent av den fasta ersättningen och erläggs i form av pensionsförsäkringar med en pensionsrätt från 65 år.

Aktierelaterade ersättningar

Personaloptionsprogram 2009/2013

På årsstämman 2009 beslutades om personaloptionsprogram 2009/2013. Tilldelning får ske med högst 50 000 personaloptioner per person till ledande befattningshavare och med högst 25 000 personaloptioner per person till övriga anställda. Sammanlagt högst 150 personer kan komma att tilldelas personaloptioner. Av årsstämman utsedda styrelseledamöter och som inte tillika är anställda av bolaget eller annat koncernbolag respektive moderbolagets verkställande direktör, skall inte tilldelas några personaloptioner.

Personaloptionsprogrammet 2009/2013 omfattar sammanlagt högst 840 000 personaloptioner, berättigande sammanlagt till förvärv av högst 495 000 aktier av serie B för anställda i USA och högst 345 000 aktier av serie B för anställda i övriga länder, inklusive Sverige.

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

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

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

	2011		2010	
	Genomsnittligt lösenpris i SEK per aktie	Optioner (tusental)	Genomsnittligt lösenpris i SEK per aktie	Optioner (tusental)
Per 1 januari	37,70	737	37,70	779
Tilldelade	–	–	–	–
Förfallna	37,70	–66	37,70	–42
Per 31 december	37,70	671	37,70	737

Värdet av personaloptionerna har beräknats med tillämpning av Black & Scholes värderingsmodell utifrån aktiekurs och övriga per den 31 augusti 2009 rådande marknadsförhållanden utan hänsyn till förfoganderättsinskränkningar. Med hänsyn till prestationsrelaterade villkor och med antagande av en årlig personalomsättning om 5 procent, uppskattades den redovisningsmässiga kostnaden till totalt 1,6 MSEK vilken enligt IFRS 2 årligen periodiseras under intjänandeperioden. Kostnaden för räkenskapsåret uppgick till 759 (405). Övriga viktiga indata i modellen är den volymviktade betalkursen under de 10 handelsdagar som föregick tilldelningen om 29,00 kr, ovanstående lösenpris, volatilitet på 33 procent, förväntad utdelning på 1,20 kr samt riskfri ränta om 1,28, 1,56 respektive 1,85 procent vid löptid på 2,5 år, 3,0 år respektive 3,5 år.

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

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

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

NOT 8 – Immateriella anläggningstillgångar

Koncernen Goodwill

KSEK	2011-12-31	2010-12-31
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	140 167	151 787
Nedskrivningar	–	–3 726
Omräkningsdifferens	2 311	–7 894
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	142 478	140 167
Utgående bokfört värde	142 478	140 167

Andra immateriella anläggningstillgångar

KSEK	2011-12-31	2010-12-31
Franchisetagarrelationer		
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	8 410	8 917
Omräkningsdifferens	150	–507
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	8 560	8 410
Ingående ackumulerade avskrivningar	2 394	1 945
Årets avskrivningar	595	595
Omräkningsdifferens	19	–146
Utgående ackumulerade avskrivningar	3 008	2 394
Utgående bokfört värde	5 552	6 016

KSEK	2011-12-31	2010-12-31
Kundrelationer		
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	3 588	4 300
Omräkningsdifferens	18	–712
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	3 606	3 588
Ingående ackumulerade avskrivningar	1 499	1 702
Årets avskrivningar	587	361
Omräkningsdifferens	–469	–564
Utgående ackumulerade avskrivningar	1 617	1 499
Utgående bokfört värde	1 989	2 089

KSEK	2011-12-31	2010-12-31
Varumärken		
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	9 189	10 297
Omräkningsdifferens	131	–1 108
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	9 320	9 189
Ingående ackumulerade avskrivningar	3 098	2 480
Årets avskrivningar	1 228	758
Omräkningsdifferens	–20	–140
Utgående ackumulerade avskrivningar	4 306	3 098
Utgående bokfört värde	5 014	6 091
Totalt utgående bokfört värde andra immateriella anläggningstillgångar	12 555	14 196

Nedskrivningstest

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

Väsentliga antaganden som har använts för beräkningen av nyttjandevärdet:

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

Den budgeterade rörelsemarginalen har fastställts baserad på tidigare resultat och förväntningar på den framtida marknadsutvecklingen. För att extrapolera kassaflöden bortom budgetperioden har en tillväxttakt på 3–5 (3–5) procent använts, vilket bedöms vara en konservativ skattning. Vidare har en genomsnittlig diskonteringsränta i lokal valuta efter skatt använts vid beräkningarna. Sammantaget ligger den använda diskonteringsräntan i intervallet 8,9–10,3 (8,4–9,8) procent.

Efter gjorda nedskrivningstester och känslighetsanalyser har konstaterats att inget nedskrivningsbehov föreligger per 2011-12-31.

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

- Om den uppskattade rörelsemarginalen varit 10 (10) procent lägre än grundantagandet, skulle det samlade återvinningsvärdet minska med 11 (11) procent.
- Om den uppskattade tillväxttakten för att extrapolera kassaflöden bortom budgetperioden hade varit 10 procent lägre än grundantagandet 3–5 procent, skulle det samlade återvinningsvärdet minska med 4 (5) procent.
- Om den uppskattade vägda kapitalkostnaden som tillämpats för diskonterade kassaflöden för koncernen hade varit 10 procent högre än grundantagandet 8,9–10,3 (8,4–9,8) procent, skulle det samlade återvinningsvärdet minska med 15 (15) procent.

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

Fördelning per segment av goodwill och andra immateriella tillgångar

Koncernen

KSEK 2011-12-31	Nord- amerika	Europa	Övriga marknader	Totalt
Goodwill	132 328	6 912	3 238	142 478
Franchisetagar- relationer	5 552			5 552
Kundrelationer	1 989			1 989
Varumärken	5 014			5 014
Summa	144 883	6 912	3 238	155 033

KSEK 2010-12-31	Nord- amerika	Europa	Övriga marknader	Totalt
Goodwill	130 017	6 912	3 238	140 167
Franchisetagar- relationer	6 016	–	–	6 016
Kundrelationer	2 089	–	–	2 089
Varumärken	6 091	–	–	6 091
Summa	144 213	6 912	3 238	154 363

NOT 9 – Materiella anläggningstillgångar

Koncernen

Inventarier

KSEK	2011-12-31	2010-12-31
Ingående ackumulerade anskaffningsvärden	27 617	26 258
Inköp	9 006	4 117
Utrangeringar	–400	–1 604
Omräkningsdifferens	426	–1 154
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	36 649	27 617
Ingående ackumulerade avskrivningar	17 875	17 084
Utrangeringar	–364	–1 604
Årets avskrivningar	4 036	3 342
Omräkningsdifferens	–451	–947
Utgående ackumulerade avskrivningar	21 096	17 875
Utgående bokfört värde	15 553	9 742

NOT 10 – Rapportering per segment

Koncernen

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

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

	Nordamerika		Europa		Övriga marknader		Eliminering & ej utallokerat		Koncernen	
KSEK	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Intäkter										
Extern försäljning	465 889	487 497	123 963	133 679	107 878	73 474			697 730	694 650
Intern försäljning	18 765	10 816	39 065	44 836	14 065	11 663	-71 895	-67 315	0	0
Summa intäkter	484 654	498 313	163 028	178 515	121 943	85 137	-71 895	-67 315	697 730	694 650
Rörelseresultat	60 999	70 530	11 698	10 243	16 472	11 270			89 168	92 042
Finansiella intäkter							606	361	606	361
Finansiella kostnader							-1 510	-1 986	-1 510	-1 986
Skatt på årets resultat							-30 575	-31 180	-30 575	-31 180
Årets resultat									57 689	59 237
Övriga upplysningar										
Tillgångar	396 565	341 742	75 252	108 412	49 467	32 619	347	220	521 631	482 993
Skulder	154 736	136 400	40 030	26 974	13 465	13 873	-848	25 600	207 383	202 847
Investeringar	5 348	2 319	1 336	1 264	1 251	993			7 935	4 576
Avskrivningar materiella tillgångar	2 161	1 636	845	895	1 030	833			4 036	3 364
Avskrivningar immateriella tillgångar	2 409	3 233	-	3 726	-	-			2 409	6 959

NOT 11 – Finansiella poster

Koncernen

KSEK	2011	2010
Ränteintäkter	606	361
Valutakursförluster	-74	-4
	532	357
Räntekostnader	-1 436	-1 982
Summa resultat från finansiella poster	-904	-1 625

Moderbolaget

KSEK	2011	2010
Resultat från övriga värdepapper och fordringar som är anläggningstillgångar		
Utdelning från dotterbolag	26 366	42 514
Ränteintäkter från dotterbolag	410	531
Nedskrivning lån i dotterbolag	-	-3 997
Nedskrivning aktier i dotterbolag	-3 641	-4 187
Valutakursförluster	-460	-4
	22 675	34 857
Ränteintäkter	3	5
Räntekostnader	-754	-1 154
Summa resultat från finansiella poster	21 924	33 708

NOT 12 – Skatt på årets resultat

Koncernen

KSEK	2011	2010
Aktuell skatt för året	-30 575	-31 180
Summa	-30 575	-31 180

Moderbolaget

KSEK	2011	2010
Aktuell skatt för året	-602	-175
Skatteeffekt av koncernbidrag	763	263
Summa	161	88

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

Avstämning av effektiv skatt

Koncernen

KSEK	2011	2010
Resultat före skatt	88 265	90 417
Skattekostnad beräknad efter svensk inkomstskattesats	-23 213	-23 780
Effekt av olika skattesatser	-8 342	-9 331
Ej avdragsgilla kostnader	-2 128	-2 974
Ej skattepliktiga intäkter	3 961	6 916
Skatt hänförlig till tidigare år	-853	-2 011
Redovisad effektiv skatt	-30 575	-31 180
Effektiv skattesats	34,6%	34,5%

Moderbolaget

KSEK	2011	2010
Resultat före skatt	22 112	34 377
Skattekostnad beräknad efter svensk inkomstskattesats	-5 815	-9 041
Utdelning från dotterbolag	5 976	11 281
Nedskrivning lån i dotterbolag	-	-2 152
Redovisad effektiv skatt	161	88
Effektiv skattesats	-0,7%	-0,3%

NOT 13 – Resultat per aktie

Koncernen

Före utspädning

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

	2011	2010
Årets resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare, KSEK	57 689	59 237
Genomsnittligt antal aktier före utspädning (tusental)	18 048	18 048
Resultat per aktie, före utspädning, SEK	3,20	3,28

Efter utspädning

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

	2011	2010
Årets resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare, KSEK	57 689	59 237
Genomsnittligt antal aktier efter utspädning (tusental)	18 279	18 219
Resultat per aktie, efter utspädning, SEK	3,16	3,25

Genomsnittskursen för stamaktier under 2011 uppgick till 55,2 kronor per aktie vilket överstiger den nuvärdeberäknade lösenkursen för optionerna och därmed ger en utspädningseffekt om 230 360 aktier.

NOT 14 – Utdelning per aktie

Utdelning som har utbetalats under 2011 uppgick till 27 072 KSEK (1,50 kr per aktie). Utdelning för 2010 uppgick till 21 658 KSEK (1,20 kr per aktie). På årsstämma den 27 april 2012 kommer en utdelning avseende räkenskapsåret 2011 på 1,60 kr per aktie, totalt 28 877 KSEK, att föreslås. Den föreslagna utdelningen har inte redovisats som skuld i dessa finansiella rapporter.

NOT 15 – Finansiella anläggningstillgångar

Andelar i koncernföretag

Moderbolaget

KSEK	Antal andelar	Kapitalandel i %	Bokfört värde 2011-12-31	Bokfört värde 2010-12-31
Moderbolagets innehav:				
BTS Sverige AB Orgnr: 556566-7127 Säte: Stockholm	5 000	100	7 456	7 565
BTS USA, Inc. Orgnr: 06-1356708 Säte: Connecticut	1 000	100	77 430	77 636
BTS in London Ltd Orgnr: 577 1376 13 Säte: London	5 000	100	6 833	6 833
Business Training Systems AS Orgnr: 957 694 187 Säte: Oslo	100	100	94	94
Catalysts for profitability and growth Ltd Orgnr: 1998/010779/07 Säte: Centurion	1 000	100	1	1
BTS Finland AB Orgnr: 556583-1673 Säte: Stockholm	1 000	100	100	100
BTS Australasia Pty Ltd Orgnr: 099 066 501 Säte: Sydney	45 050	100	0	3 914
BTS Asia Pacific PTE Ltd Orgnr: 20081146Z Säte: Singapore	50 000	100	238	–
Business Training Solutions S.L. Orgnr: B95138160 Säte: Bilbao	1 031	100	7 911	7 911
BTS Management SA Orgnr: 01 73.802 11 Säte: Geneve	1 000	100	673	673
Business Game Factory Oy Orgnr: 1807788-2 Säte: Helsingfors	90 750	100	654	654
BTS Brussels NV Orgnr: 878.155.648 Säte: Bryssel	620 000	100	587	587
Summa aktier i dotterbolag			101 976	105 968
Ingående anskaffningsvärde			105 968	110 914
Aktierelaterade ersättningar enligt IFRS 2			–351	–759
Investeringar			273	–
Avyttringar/nedskrivningar			–3 914	–4 187
Utgående anskaffningsvärde			101 976	105 968

Moderbolaget

KSEK	2011-12-31	2010-12-31
Fordringar i koncernföretag		
Ingående redovisat värde	24 847	41 111
Årets förändring		
Amortering	-5 282	-15 143
Omräkningsdifferenser	-460	-1 121
Utgående redovisat värde	19 105	24 847

NOT 16 – Kassaflödesinformation**Koncernen**

KSEK	2011	2010
Övriga poster		
Aktierelaterade ersättningar enligt IFRS 2	351	759
Valutakursdifferenser som redovisas direkt mot eget kapital	–	552
Summa	351	1 311

	Koncernen		Moderbolaget	
KSEK	2011	2010	2011	2010
Finansnetto				
Ränteeinkäster	606	361	464	522
Valutakursförluster	-74	-4	-460	-4
	532	357	4	518
Räntekostnader	-1 436	-1 982	-754	-1 144
Summa	-904	-1 625	-750	-626

KSEK	2011	2010
Investeringsverksamheten		
Erlagda depositioner	1 071	-459
Totalt	1 071	-459

Avser depositioner för hyreskontrakt.

NOT 17 – Uppskjutna skattefordringar och skatteskulder**Koncernen**

KSEK	2011-12-31	2010-12-31
Uppskjutna skattefordringar som kan utnyttjas inom 12 månader	1 068	899
Uppskjutna skattefordringar som kan utnyttjas efter mer än 12 månader	–	2 462
Summa uppskjuten skattefordran	1 068	3 361

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

NOT 18 – Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter**Koncernen**

KSEK	2011-12-31	2010-12-31
Upplupna intäkter	35 387	31 874
Förutbetalda hyror	2 824	1 300
Övriga poster	17 790	15 309
Summa	56 001	48 483

Moderbolaget

KSEK	2011-12-31	2010-12-31
Övriga poster	52	114

NOT 19 – Eget kapital**Koncernen**

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

För samtliga koncernbolag som har en annan funktionell valuta än rapportvalutan, omräknas eget kapital till rapportvalutan (SEK). Omräkningsdifferenser uppstår om balansdagskurserna för de funktionella valutorna, omräknat till SEK, har förändrats under året. Dessa omräkningsdifferenser medför ingen skatteeffekt. Utgående ackumulerade omräkningsdifferenser som förts direkt mot eget kapital uppgår till -18 165. Ingående ackumulerade differenser uppgick till -17 298.

NOT 20 – Finansiella instrument och finansiell riskhantering

Principer för finansiering och finansiell riskhantering

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

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

Verkligt värde på finansiella tillgångar och skulder

Koncernen

KSEK	2011-12-31	2010-12-31
Övriga långfristiga fordringar	2 775	2 408
Kundfordringar	196 855	170 078
Reservering osäkra kundfordringar	–	–2 956
Övriga kortfristiga fordringar	2 270	8 446
Likvida medel	84 419	88 441
Summa finansiella tillgångar	286 319	266 417
Övriga långfristiga skulder	485	297
Leverantörsskulder	18 111	23 324
Övriga kortfristiga skulder	41 466	55 097
Summa finansiella skulder	60 062	78 718

Finansiella tillgångar

Lånefordringar och kundfordringar

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

Övriga långfristiga fordringar består främst av hyresdepositioner samt finansiella räntebärande fordringar på diverse motparter. Hyresdepositionerna har en förfallotid motsvarande respektive hyreskontrakts löptid.

Kundfordringar i utländsk valuta har värderats till balansdagskurs. Den operativa enheten BTS Nordamerikas kundfordringar utgör 59 (46) procent av koncernens totala kundfordringar. Tabellen nedan visar kundfordringarnas fördelning i olika valutor.

Koncernen

KSEK	2011-12-31	2010-12-31
SEK	4 339	14 405
USD	132 012	96 551
GBP	18 899	24 737
EUR	14 901	10 802
Övriga valutor	26 704	20 626
Summa kundfordringar	196 855	167 121

Kundfordringar redovisas efter avdrag för befarande och konstaterade kreditförluster. Reservering för osäkra fordringar görs efter prövning i varje enskilt fall. Under året har kreditförluster på kundfordringar påverkat resultatet med 0 (645).

Totalt var per 31 december 2011 kundfordringar om 23 113 (21 607) förfallna mer än 30 dagar, exklusive kundfordringar för vilka avsättningar gjorts. Förfallostrukturen framgår i tabellen nedan.

Koncernen

KSEK	2011-12-31	2010-12-31
Totala kundfordringar	196 855	167 121
varav förfallet > 30 dagar	12 865	12 390
varav förfallet > 60 dagar	10 243	9 217

Likvida medel

På balansdagen fanns endast kassa och banktillgodohavanden.

Finansiella skulder

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

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

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

Övriga kortfristiga skulder består främst av koncernens checkräkningskredit (hänförlig till tidigare genomförda förvärv) som uppgick till 9 312 (27 814).

Koncernen bedömer likviditetsrisken som mycket begränsad då löptiden på förvärvslånen är lång samtidigt som inkommande kundbetalningar vida överstiger utgående leverantörsbetalningar.

Valutarisk

Koncernen är exponerad för valutarisker kopplade till omräkningar av utländska dotterbolag vilket påverkar resultat och eget kapital i koncernen. De valutor som har störst inverkan är USD, EUR och GBP. Transaktions-exponeringen är begränsad då intäkter och kostnader i huvudsak är i samma valuta på de olika marknaderna. BTS säkrar normalt inte sina valutaexponeringar. Nedanstående känslighetsanalys visar effekten på rörelseresultatet baserat på BTS resultaträkning 2011 och bör endast ses som en indikation på de olika valutornas betydelse, vid variation av en av dessa valutor när övrigas kurs är oförändrad.

Faktor	Procentuell förändring	Förändring helåret 2011, KSEK
SEK/USD	+/-10%	5 705
SEK/EUR	+/-10%	1 009
SEK/GBP	+/-10%	508

Kreditrisk

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

Maximal kreditrisk uppgår till 15 975 (19 511) vid årets slut vilket motsvarar den största totala kreditexponeringen mot en och samma koncern.

Likviditets- och ränterisker

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

	Procentuell förändring i marknadsränta	Förändring räntekostnad 2011, KSEK
Ränta		
checkräkningskredit	+/-10%	75

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

Koncernen

KSEK	2011-12-31	2010-12-31
Likvida medel	84 419	88 441
Outnyttjad del av checkräkningskredit	25 258	27 036
Tillgänglig likviditet	109 677	115 477

Hantering av kapitalrisk

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

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

BTS finansiella mål – och ett mått på kapitalrisken – är vad gäller solvens att soliditeten ej varaktigt skall understiga 50 procent. Bolagets soliditet var vid årets slut 60 (58) procent.

NOT 21 – Checkräkningskredit

Koncernen

KSEK	2011-12-31	2010-12-31
Beviljad kreditlimit	34 570	54 850
Outnyttjad del	–25 258	–27 036
Utnyttjat kreditbelopp	9 312	27 814

Moderbolaget

KSEK	2011-12-31	2010-12-31
Beviljad kreditlimit	19 377	39 748
Outnyttjad del	–10 065	–12 139
Utnyttjat kreditbelopp	9 312	27 609

NOT 22 – Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

Koncernen

KSEK	2011-12-31	2010-12-31
Upplupna löner	59 817	55 622
Upplupna sociala avgifter	2 132	1 704
Förutbetalda intäkter	67 549	57 345
Övriga poster	27 483	20 590
Summa	156 981	135 261

Moderbolaget

KSEK	2011-12-31	2010-12-31
Övriga poster	388	437

NOT 23 – Ställda säkerheter

Koncernen

KSEK	2011-12-31	2010-12-31
<i>Ställda säkerheter för skuld till kreditinstitut</i>		
Företagsinteckningar	10 000	10 000

NOT 24 – Ansvarsförbindelse till förmån för koncernföretag

Moderbolaget

KSEK	2011-12-31	2010-12-31
Borgensåtagande till förmån för dotterbolag	3 894	3 823

Styrelsen och verkställande direktören försäkrar att koncernredovisningen har upprättats i enlighet med den internationella redovisningsstandarden International Financial Reporting Standards, IFRS och att årsredovisningen har upprättats i enlighet med god redovisningssed i Sverige. Årsredovisningen respektive koncernredovisningen ger en rättvisande bild av moderbolagets och koncernens ställning och resultat.

Förvaltningsberättelsen för moderbolaget respektive koncernen ger en rättvisande översikt över utvecklingen av moderbolagets och koncernens verksamhet, ställning och resultat samt beskriver väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer som moderbolaget och de företag som ingår i koncernen står inför.

Koncernens resultat- och balansräkningar jämte moderbolagets resultat- och balansräkningar föreläggs årsstämman för fastställande den 27 april 2012.

Stockholm den 23 mars 2012

Michael Grindfors
Ordförande

Henrik Ekelund
Verkställande direktör

Mariana Burenstam Linder

Stefan Gardefjord

Dag Sehlin

Vår revisionsberättelse har avgivits den 23 mars 2012
Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

Magnus Thorling
Auktoriserad revisor / Huvudansvarig revisor

Revisionsberättelse

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

Rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen

Vi har reviderat årsredovisningen och koncernredovisningen för BTS Group AB (publ) för år 2011. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sidorna 56–85.

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar för årsredovisningen och koncernredovisningen

Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för att upprätta en årsredovisning som ger en rättvisande bild enligt årsredovisningslagen och en koncernredovisning som ger en rättvisande bild enligt internationella redovisningsstandarder IFRS, såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen, och för den interna kontroll som styrelsen och verkställande direktören bedömer är nödvändig för att upprätta en årsredovisning och koncernredovisning som inte innehåller väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel.

Revisorns ansvar

Vårt ansvar är att uttala oss om årsredovisningen och koncernredovisningen på grundval av vår revision. Vi har utfört revisionen enligt International Standards on Auditing och god revisionssed i Sverige. Dessa standarder kräver att vi följer yrkesetiska krav samt planerar och utför revisionen för att uppnå rimlig säkerhet att årsredovisningen och koncernredovisningen inte innehåller väsentliga felaktigheter.

En revision innefattar att genom olika åtgärder inhämta revisionsbevis om belopp och annan information i årsredovisningen och koncernredovisningen. Revisorn väljer vilka åtgärder som ska utföras, bland annat genom att bedöma riskerna för väsentliga felaktigheter

i årsredovisningen och koncernredovisningen, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel. Vid denna riskbedömning beaktar revisorn de delar av den interna kontrollen som är relevanta för hur bolaget upprättar årsredovisningen och koncernredovisningen för att ge en rättvisande bild i syfte att utforma granskningsåtgärder som är ändamålsenliga med hänsyn till omständigheterna, men inte i syfte att göra ett uttalande om effektiviteten i bolagets interna kontroll. En revision innefattar också en utvärdering av ändamålsenligheten i de redovisningsprinciper som har använts och av rimligheten i styrelsens och verkställande direktörens uppskattningar i redovisningen, liksom en utvärdering av den övergripande presentationen i årsredovisningen och koncernredovisningen.

Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

Uttalanden

Enligt vår uppfattning har årsredovisningen upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av moderbolagets finansiella ställning per den 31 december 2011 och av dess finansiella resultat och kassaflöden för året enligt årsredovisningslagen, och koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av koncernens finansiella ställning per den 31 december 2011 och av dess resultat och kassaflöden enligt internationella redovisningsstandarder, såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

Vi tillstyrker därför att årsstämman fastställer resultaträkningen och balansräkningen för moderbolaget och koncernen.

Rapport om andra krav enligt lagar och andra författningar

Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även reviderat förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för BTS Group AB (publ) för år 2011.

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

Det är styrelsen som har ansvaret för förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust, och det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för förvaltningen enligt aktiebolagslagen.

Revisorns ansvar

Vårt ansvar är att med rimlig säkerhet uttala oss om förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust och om förvaltningen på grundval av vår revision. Vi har utfört revisionen enligt god revisionssed i Sverige.

Som underlag för vårt uttalande om styrelsens förslag till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust har vi granskat styrelsens motiverade yttrande samt ett urval av underlagen för detta för att kunna bedöma om förslaget är förenligt med aktiebolagslagen.

Som underlag för vårt uttalande om ansvarsfrihet har vi utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen granskat väsentliga beslut, åtgärder och förhållanden i bolaget för att kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören är ersättningsskyldig mot bolaget. Vi har även granskat om någon styrelseledamot eller verkställande direktören på annat

sätt har handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen.

Vi anser att de revisionsbevis vi inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

Uttalanden

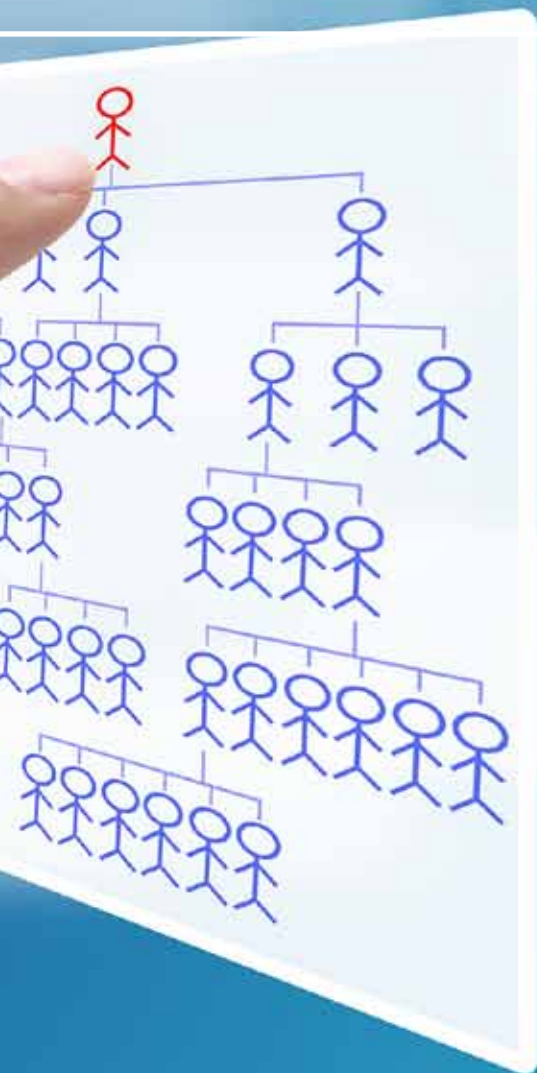
Vi tillstyrker att årsstämman disponerar vinsten enligt förslaget i förvaltningsberättelsen och beviljar styrelsens ledamöter och verkställande direktören ansvarsfrihet för räkenskapsåret.

Stockholm den 23 mars 2012
Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

Magnus Thorling
Auktoriserad revisor



Styrning och ledning



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

Bolagsstyrningsrapport 2011

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

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

Bolagsstyrningsstruktur

BTS Group ABs bolagsorgan består av:

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

Aktieägare

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

BTS Group AB hade 761 aktieägare per den 31 december 2011. De tio största ägarna hade ett totalt aktieinnehav som motsvarade 75,8 procent av aktierna och 82,9 procent av rösterna. En förteckning av de större aktieägarna framgår på sidan 51 i årsredovisningen.

Årsstämma

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

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

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

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

Årsstämman 2011

Årsstämman 2011 ägde rum onsdagen den 5 maj 2011 i bolagets lokaler i Stockholm. 22 aktieägare närvarade vilka representerande 66,4 % av antalet utestående aktier och 76,4% av rösterna. Samtliga styrelseledamöter samt bolagets revisor deltog i stämman. Bland annat fattades följande beslut:

- Resultat- och balansräkning samt koncernresultat- och koncernbalansräkning för verksamhetsåret 2010 fastställdes.
- Föreslagen utdelning 1,50 SEK per aktie beslutades.
- Styrelsen och VD beviljades ansvarsfrihet för det gångna årets förvaltning i enlighet med revisorns tillstyrkan.
- Arvode skall utgå till de styrelseledamöter som ej uppbär lön av bolaget eller dess dotterbolag med sammanlagt 650 000 kronor att fördelas med 275 000 kronor till ordföranden och 125 000 kronor till respektive styrelseledamot. För utskottsarbete skall utgå ett arvode om 90 000 kronor.
- Arvode till revisorn skall utgå enligt godkänd räkning
- För tiden intill nästa årsstämma omvaldes Mariana Burenstam Linder, Henrik Ekelund, Stefan Gardefjord, Michael Grindfors och Dag Sehlén samt Michael Grindfors omvaldes till styrelsens ordförande.
- Instruktion till valberedningen innebärande bland annat att valberedningen skall utgöras av representanter för de två röstmässigt största aktieägarna samt styrelsens ordförande baserat på Euroclear Sweden AB:s uppgifter per 30 september 2011.
- Riktlinjer för ersättning och andra anställningsvillkor till ledande befattningshavare fastställdes.
- Ändringar i bolagsordningen till följd av nya regler i aktiebolagslagen som trädde i kraft 1 januari 2011 beslutades.
- Styrelsen bemyndigades att längst intill nästa årsstämma fatta beslut om emission av aktier eller konvertibler som medför att maximalt 1 200 000 B-aktier kan utges mot apportegendom eller kvittning. Bemyndigandet avser företagsförvärv.

Valberedning

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

- val av stämмоordförande
- val av styrelseordförande och övriga styrelseledamöter
- styrelsearvode; totalt och även uppdelat mellan ordförande och övriga styrelseledamöter samt i förekommande fall ersättning för utskotts- och kommittéarbete
- arvode till revisor
- i förekommande fall val av revisor och revisorssuppleant
- beslut om principer för utseende av valberedning.

En valberedning för BTS Group AB utsågs den 12 oktober 2011. BTS två största ägare i samråd med styrelsens ordförande Michael Grindfors utsåg Anders Dahl (representerande Henrik Ekelund), Stefan af Petersens (representerande sig själv) och Michael Grindfors att ingå i valberedningen. Anders Dahl utsågs till valberedningens ordförande.

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

Valberedningens samtliga förslag enligt ovan tillkännages i kallelsen inför 2012 års årsstämma. Valberedningens motiverade yttrande avseende förslag till styrelse i BTS Group AB samt den information om de föreslagna styrelseledamöterna som valberedningen inhämtat, publiceras på BTS hemsida i anslutning till offentliggörandet av dess förslag till styrelse.

Styrelsen

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

BTS styrelse skall enligt bolagsordningen bestå av lägst tre och högst åtta ledamöter. Vid årsstämman 5 maj 2011 beslutades att styrelsen under tiden till nästa årsstämma skall bestå av fem ledamöter utan suppleanter.

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

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

Information om styrelsens ledamöter finns på sidan 94 i årsredovisningen.

Styrelsens sammansättning och oberoende 2011

Ledamot	Befattning	Invald	Utskottsarbete	Oberoende	Närvaro på styrelsemöten
Michael Grindfors	Ordförande	2009		Ja	6/7
Mariana Burenstam Linder	Ledamot	2004		Ja	7/7
Henrik Ekelund	Ledamot	1986		Nej ¹	7/7
Stefan Gardefjord	Ledamot	2003	Revisionsutskott	Ja	7/7
Dag Sehlin	Ledamot	2003	Revisionsutskott	Ja	7/7

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

Styrelsens arbete

Styrelsens arbete styrs, utöver lagar och rekommendationer, av en årligen fastställd skriftlig arbetsordning. Styrelsens arbetsordning syftar till att tydliggöra och reglera styrelsens arbetsformer och uppgifter samt ansvarsfördelning mellan ordföranden, övriga ledamöter och verkställande direktören. Enligt arbetsordningen skall styrelsen normalt hålla minst fyra ordinarie sammanträden. Vid vart och ett av mötena behandlas förekommande frågor av väsentlig betydelse för bolaget. Vidare informeras styrelsen av ledningen om det aktuella affärsläget på koncernens delmarknader. Styrelsemöten hålls regelmässigt i anslutning till bolagets rapportering. Bokslutskommuniké och förslag till vinstdisposition behandlas i februari, delårsrapporter i april, augusti och oktober-november samt budget för nästkommande år i december. Emellanåt sker delegering till ordföranden och verkställande direktören att gemensamt handlägga en viss fråga. Som styrelsens sekreterare fungerar bolagets CFO. Under det gångna året har totalt sju sammanträden ägt rum. Varje år genomför styrelsen en utvärdering av styrelsearbetet och valberedningen har informerats om innehållet i 2011 års utvärdering. Den utgör bland annat underlag för planering av styrelsearbetet kommande år.

Styrelsens ersättning

Årsstämman den 5 maj 2011 fastställde att arvode skall utgå till de styrelseledamöter som ej uppbär lön av bolaget eller dess dotterbolag med sammanlagt 650 000 kronor att fördelas med 275 000 kronor till ordföranden och 125 000 kronor till respektive styrelseledamot. Årsstämman fastställde även att arvode för utskottsarbete ska utgå med totalt 90 000 kronor.

Årsstämman fastställde också att arvode till revisorn skulle utgå enligt godkänd räkning.

Styrelseledamöterna i moderbolaget har endast erhållit ersättning i form av styrelsearvode. Styrelseledamöterna omfattas inte av några aktie- eller aktiekursrelaterade incitamentsprogram för koncernen.

Ersättningsutskottet

Ersättningsutskottet har till uppgift att granska och ge styrelsen rekommendationer angående principerna för ersättning, inklusive prestationsbaserade ersättningar och pensionsvillkor, till bolagets ledande befattningshavare. Frågor som rör VD:s anställningsvillkor, ersättningar och förmåner bereds av ersättningsutskottet och beslutas av styrelsen. Ersättningsutskottets uppgifter har under året utförts av styrelsen i sin helhet exklusive VD.

Styrelsen skall på årsstämman den 27 april 2012 presentera förslag till principer för ersättning och andra anställningsvillkor för förtagsledningen för godkännande av stämman.

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

Revisionsutskottet

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

Revisorer

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

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

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

Bolagets revisorer har för 2011 inte granskat BTS halvårs- eller niomånadersrapport. Det avviker från Kodens regler. Styrelsen har hittills bedömt att merkostnaden för sådan revisorsgranskning inte kan motiveras.

Ledande befattningshavare

BTS ledande befattningshavare består av:

Henrik Ekelund, VD och Koncernchef i BTS Group AB, Stefan Brown, CFO och vice VD i BTS Group AB samt Jonas Åkerman, VD i BTS USA, Inc.

Information om de ledande befattningshavarna finns på sidan 96 i årsredovisningen.

Riktlinjer för ersättning och andra anställningsvillkor till ledande befattningshavare

Årsstämman den 5 maj 2011 antog principer angående ersättning till ledande befattningshavare innebärande att BTS skall tillämpa marknadsmässiga ersättningar och anställningsvillkor för att kunna rekrytera och behålla medarbetare med hög kompetens och kapacitet att nå uppställda mål. För anställningar i olika länder skall beaktas respektive lands vedertagna anställningsformer och god praxis.

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

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

Information och kommunikation

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

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

Styrelsens beskrivning av intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen

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

Kontrollmiljö

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

Bolaget har upprättat policys som avser ekonomisk rapportering, IT och IT-säkerhet och personalfrågor (ersättningar till ledande befattningshavare), arbetsmiljö och jämställdhet m.m. Ekonomiskt ansvar och befogenheter framgår av styrelsens VD-instruktion jämte beslutade attestrutiner. För att begränsa och kontrollera de finansiella riskerna har styrelsen fastställt en finanspolicy.

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

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

Riskbedömning och kontrollaktiviteter

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

Information och kommunikation

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

Uppföljning

Styrelsen utvärderar kontinuerligt den information som bolagsledningen lämnar. Styrelsens arbete innefattar också att säkerställa att åtgärder vidtas rörande eventuella brister och förslag till åtgärder som framkommit vid extern revision.

BTS har ingen särskild granskningsfunktion (internrevision) baserat på bedömningen att det inte finns särskilda omständigheter i verksamheten – med hänsyn till koncernens storlek, organisation och rapporteringsstruktur – eller andra förhållanden som för närvarande motiverar det.

Revisors yttrande om bolagsstyrningsrapporten

Till årsstämman i BTS Group AB (publ), org.nr 556566-7119

Det är styrelsen som har ansvaret för bolagsstyrningsrapporten för år 2011 på sidorna 90–93 och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

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

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

Stockholm den 23 mars 2012

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

Magnus Thorling
Auktoriserad revisor

Styrelse och revisorer

Michael Grindfors

Född 1956.

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

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

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

Oberoende i förhållande till bolaget och dess större ägare.

Mariana Burenstam Linder

Född 1957.

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

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

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

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

Mariana Burenstam Linder är civilekonom från Handelshögskolan i Stockholm.

Oberoende i förhållande till bolaget och dess större ägare.

Henrik Ekelund

Född 1955.

Koncernchef och VD i BTS Group AB.

Aktie- och optionsinnehav i BTS Group AB (inklusive bolag): 816 000 aktier av serie A, 3 172 034 aktier av serie B och 23 000 utfärdade köpoptioner.

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

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

Beroende i förhållande till bolaget och dess större ägare.

Stefan Gardefjord

Född 1958.

Styrelseledamot i BTS Group AB sedan 2003. Tillträder den 1 maj 2012 som VD för Swedish Space Corporation.

Övriga uppdrag: Styrelseordförande i IT & Telekomföretagen. Styrelseledamot i Svenskt Näringsliv och Almega.

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

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

Oberoende i förhållande till bolaget och dess större ägare.

Dag Sehlin

Född 1945.

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

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

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

Oberoende i förhållande till bolaget och dess större ägare.

REVISOR

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB.
Hududansvarig revisor:

Magnus Thorling

Auktoriserad revisor.

Ovanstående aktie- och optionsinnehav avser förhållandet den 31 december 2011.



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

Ledande befattningshavare



Henrik Ekelund

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



Jonas Åkerman

Född 1963.
Executive Vice President.
VD för BTS USA.
Medarbetare i BTS sedan 1991.
Aktie- och optionsinnehav i BTS Group AB: 913 809 aktier av serie B samt personaloptioner avseende 22 100 aktier av serie B.



Stefan Brown

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

Ovanstående aktie- och optionsinnehav avser förhållandet den 31 december 2011.

Global Partners i BTS



Henrik Ekelund

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



Stefan af Petersens

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



Stefan Hellberg

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



Jonas Åkerman

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



Rommin Adl

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



Peter Mulford

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



Dan Parisi

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



Todd Erlich

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



Philios Andreou

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



Ted Fawle

Född 1942.
Executive Vice President. VD för BTS Asien.
Medarbetare i BTS sedan 2002.

Advantage Performance Group Inc.

Annika McCrea

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



Information till aktieägarna

Årsstämma 2012

Aktieägarna i BTS Group AB (publ) kallas härmed till årsstämma fredagen den 27 april 2012 klockan 09.30 i bolagets lokaler, Grevgatan 34 5tr, Stockholm.

Aktieägare som önskar delta ska vara registrerade i den av Euroclear Sweden AB förda aktieboken senast lördagen den 21 april 2012 samt vara anmälda till BTS Group AB senast tisdagen den 24 april 2012.

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

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

Aktieägare som valt att förvaltarregistrera sina aktier måste, för att få delta i stämman, tillfälligt omregistrera sina aktier i eget namn hos Euroclear Sweden AB. Begäran om sådan registrering måste ske i god tid före lördagen den 21 april 2012.

Utdelning

Styrelsen föreslår utdelning om 1,60 SEK per aktie.

Rapporter och ekonomisk information 2012

Delårsrapporter:

Januari–mars	27 april 2012
April–juni	22 augusti 2012
Juli–september	8 november 2012
Bokslutskommuniké	februari 2013

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

Definitioner

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



BTS STOCKHOLM

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

BTS AMSTERDAM

Thomas R. Malthusstraat 1-3
1066JR Amsterdam
Nederlânderna
Tel. +31 6 250958 72
Fax. +31 20 388 00 65

BTS AUSTIN

401 Congress Avenue
Suite 1510
Austin, Texas 78701
USA
Tel. +1 512 751 9333
Fax. +1 512 692 1840

BTS BANGKOK

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

BTS BILBAO

c/o Simon Bolivar 27-1º,
oficina nº 4
Bilbao 48013
Spanien
Tel. +34 94 423 5594
Fax. +34 94 423 6897

BTS BRYSEL

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

BTS CHICAGO

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

BTS HELSINGFORS

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

BTS JOHANNESBURG

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

BTS LONDON

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

BTS LOS ANGELES

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

BTS MADRID

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

BTS MELBOURNE

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

BTS MEXICO CITY

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

BTS NEW YORK

60 E. 42nd Street
Suite 2434
New York, NY, 10165
USA
Tel. +1 646 378 3730
Fax. +1 646 378 3731

BTS PHILADELPHIA

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

BTS SAN FRANCISCO

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

BTS SAO PAULO

Rua Geraldo Flausino
Gomes, 85, cj 42
04575-060 Sao Paulo - SP
Brasilien
Tel. +55 11 5505 2070
Fax. +55 11 5505 2016

BTS SCOTTSDALE

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

BTS SHANGHAI

BTS Consulting
(Shanghai) Co., Ltd.
Suite 506B, West Office Tower
Shanghai Centre
1376 Nanjing Road West
Shanghai 200040
Kina
Tel. +86 21 6289 8688
Fax. +86 21 6289 8311

BTS SINGAPORE

BTS Asia Pacific Pte Ltd
110 Amoy Street #02-11
Singapore 069930
Tel. +65 6221 2870
Fax. +65 6224 2427

BTS STAMFORD

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

BTS SYDNEY

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

BTS SÖUL

1220
24 Sajik-ro 8 gil
Jongno Gu – Seoul
Sydkorea 110-871
Tel. +82 2 539 7676
Fax. +82 2 2233 4451

BTS TAIPEI

BTS Asia-Pacific Pte. Ltd.,
Taiwan Branch
7F, No. 307, Tun-Hua,
North Road
Taipei 105, Taiwan
Tel. +886 2 8712 3665

BTS TOKYO

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

Advantage Performance Group

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



Catalysts for Profitability and Growth

www.bts.com