



Vision
The global leader in turning
strategy into action.

Resultatet ökar 21 procent under 2019 och 17 procent under fjärde kvartalet

Helåret 2019

- Nettoomsättningen uppgick till 1 865 (1 598) MSEK. Rensat för valutakursförändringar var tillväxten 10 procent.
- Rörelseresultatet (EBITA) ökade med 21 procent till 245 (202) MSEK.¹⁾
- Resultatet före skatt ökade med 20 procent till 216 (180) MSEK.
- Resultatet efter skatt ökade med 20 procent till 151 (126) MSEK.
- Resultatet per aktie ökade med 18 procent till 7,84 (6,67) SEK.

Fjärde kvartalet 2019

- Nettoomsättningen uppgick till 553 (494) MSEK. Rensat för valutakursförändringar var tillväxten 6 procent.
- Rörelseresultatet (EBITA) ökade med 17 procent till 89 (76) MSEK.²⁾
- Resultatet före skatt ökade med 15 procent till 80 (70) MSEK.
- Resultatet efter skatt ökade med 13 procent till 55 (49) MSEK.
- Resultatet per aktie ökade med 11 procent till 2,86 (2,58) SEK.

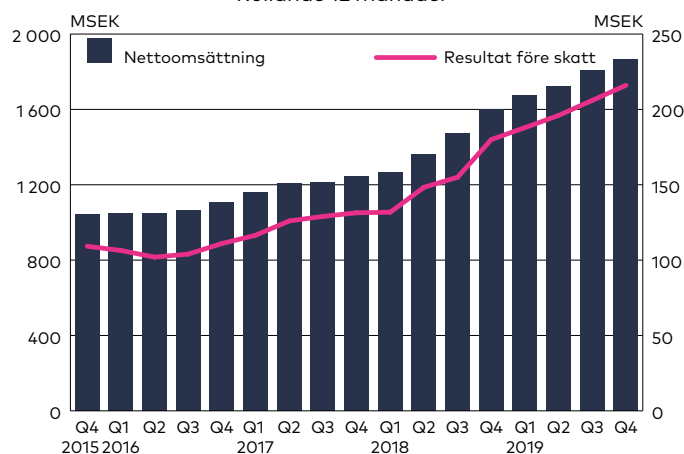
Utdelning

Föreslagen utdelning är 4,20 (3,60) SEK per aktie att utbetalas vid två tillfällen med 2,10 SEK per utdelning.

¹⁾ BTS tillämpar från den 1 januari 2019 den nya redovisningsstandarden IFRS 16 avseende leasingavtal. Jämförelsetalen för 2018 har inte räknats om. IFRS 16 har en positiv effekt på EBITA-resultatet med 4,8 MSEK. Om den nya standarden inte hade tillämpats hade EBITA uppgått till 241 (202) MSEK. För övriga effekter se separat tabell sid 12–13.

²⁾ För fjärde kvartalet har IFRS 16 en positiv effekt på EBITA-resultatet med 1,4 MSEK, och hade den nya standarden inte tillämpats hade EBITA uppgått till 87 (76) MSEK.

NETTOOMSÄTTNING OCH RESULTAT FÖRE SKATT
Rullande 12 månader



BTS är ett tjänsteföretag med huvudkontor i Stockholm med drygt 830 medarbetare vid 35 kontor i sex världsdelar.

Vi fokuserar på individerna när organisationer ska genomföra strategiförändringar och arbetar med ledare på samtliga nivåer för att hjälpa dem att fatta bättre beslut, gå från beslut till handling och leverera resultat. Vi är övertygade om att man lär sig bäst genom egna erfarenheter. Under 30 års tid har vi skapat engagerande och effektfulla program med en djup och bestående inverkan på deltagarna och deras karriärer. Vi inspirerar till nya sätt att tänka och stärker de kritiska förmågor som medarbetare och ledare behöver för att skapa bättre affärsresultat. *It's strategy made personal.*

Våra tjänster möter en rad olika kundbehov, däribland: Strategigenomförande, Ledarskapsutveckling, Assessment för urval och utveckling, Affärsmannaskap, Utveckling av säljorganisationer, Coaching samt Digitala tjänster och evenemang med verktyg för genomförande av förändringar.

BTS är partner till närmare 450 företag och organisationer, inklusive fler än 30 av världens 100 största multinationella företag. Bland våra största kunder återfinns exempelvis: ABB, Chevron, Coca-Cola, Ericsson, EY, HP, Mercado Libre, Salesforce.com, SAP och Tencent.

BTS Group AB (publ) är noterat på Nasdaq Stockholm och handlas under symbolen BTS B.

För mer information, besök oss på www.bts.com.

Q4

Fjorton rekordkvartal i följd – vårt bästa kvartal någonsin

Ännu ett rekordkvartal!

Rörelseresultatet under årets fjärde kvartal ökar 17 procent, och vi uppnår de högsta intäkterna och det högsta resultatet någonsin.

Det är särskilt glädjande att vi lyckas överträffa det mycket starka fjärde kvartalet från året före; som var något i hästväg, och ledde till en s.k. omvänd vinstvarning.

Totalt sett är 2019 ett bra år; med en rörelseresultatsökning om hela 21 procent. Vår resultatökning är stabil över tiden; under de senaste fem åren har rörelseresultatet ökat med i snitt 23 procent per år.

Vi är särskilt glada över att nå 21 procents resultatökning under 2019 trots att en av våra tre regioner har en svag utveckling. Medan både BTS Nordamerika och BTS Europa har starka år under 2019 med god tillväxt och marginalökning, så minskar resultatet i vår näst största region, BTS Övriga marknader.

Efter fyra år med en mycket god utveckling i BTS Övriga marknader har vi under 2019 investerat för fortsatt tillväxt, men bara ökat 4 procent. Effekten på rörelsemarginalen är väsentlig och resultatet under 2019 minskar med 9 procent. Vår bedömning för 2020 är att resultatet i BTS Övriga marknader kommer att öka.

Vår totala rörelsemarginal ökar under 2019 med 0,6 procentenheter till 13,2 procent. Det är en fortsättning på den positiva trenden i EBITA-marginalen sedan fjärde kvartalet 2016.

Marginalförbättringen skapas av en högre andel licensintäkter, mer effektivt resursutnyttjande samt skalfördelar, dvs att intäkterna växer snabbare än de gemensamma kostnaderna. Vi kommer att fortsätta arbetet för att höja marginalen med målet att nå en EBITA-marginal om 15 procent.

De som följer BTS kan iaktta relativt stora svängningar mellan kvartalen och en mer stabil utveckling sett över åren. Vid en mer noggrann analys ser vi att en lägre tillväxt under ett kvartal ofta är en konsekvens av ett starkt kvartal under föregående år och vice versa. För att illustrera detta; rörelseresultatet ökar under de fyra kvartalen 2019 med 46 procent, 13 procent, 31 procent och 17 procent. Om man istället ser på snittet av resultatökningen under 2018 och 2019 så är denna mycket jämn mellan kvartalen, variationen är bara några procentenheter. Samma slutsats gäller avseende tillväxten per kvartal.

BTS fortsätter att investera cirka 3 procent av intäkterna i utveckling av digitala tjänster, och andelen av BTS intäkter som baseras på digitala lösningar växer fort. Intäkterna för de renodlade digitala licenserna ökar



43 procent från 10 till 14 MUSD. Ett exempel är BTS "Digital Cascade Tool" med vars hjälp våra kunder snabbt och effektivt når alla medarbetare.

Andra exempel på snabbväxare är BTS nya practice "Change & Transformation", som erbjuder långsiktiga konsultuppdrag för att snabbare genomföra förändringar, samt vår "Assessment" practice. Vi ser en ökad efterfrågan både på större, kundanpassade utvecklingsprogram och på korta, mer generella moduler.

En trend i marknaden är att de större internationella företagen vill arbeta med färre partners och söker mer strategiska och långsiktiga samarbeten. BTS är väl positionerat här, och vi vinner flera globala, långsiktiga avtal med bredare tjänsteinnehåll.

De digitala förvärv som genomfördes under 2019 – SwissVBS – och i början av 2020 – Rapid Learning Institute – är strategiskt viktiga för BTS och förväntas bidra positivt till resultatet under 2020.

Vi ser goda möjligheter till fortsatt attraktiva förvärv inom flera områden.

Det s.k. coronaviruset (COVID-19) leder, främst i Kina och Asien, till vissa avbokade eller uppskjutna projekt. Den totala effekten under det första kvartalet beräknas vara marginell. Vi bedömer att det första kvartalet totalt sett kommer att visa god tillväxt och resultatförbättring.

Under 2020 förväntar vi oss ett resultat före skatt som är bättre än föregående år.

Stockholm den 18 februari 2020

Henrik Ekelund

VD och koncernchef för BTS Group AB (publ)

VERKSAMHETEN

Omsättning

BTS nettoomsättning uppgick under året till 1 865 (1 598) MSEK. Renstat för valutakursförändringar var tillväxten 10 procent, varav 9 procent organisk tillväxt.

Tillväxten varierade mellan enheterna: BTS Europa 18 procent, BTS Nordamerika 13 procent, BTS Övriga marknader 4 procent och APG -5 procent (tillväxttal beräknade i lokala valutor).

Resultat

Rörelseresultatet (EBITA) ökade under året med 21 procent till 245 (202) MSEK. Rörelsemarginalen (EBITA-marginal) var 13,2 (12,6) procent. IFRS 16 har en positiv effekt på EBITA-resultatet med 4,8 MSEK. Om IFRS 16 inte hade tillämpats hade EBITA uppgått till 241 (202) MSEK.

Rörelseresultatet (EBIT) ökade under året med 23 procent till 226 (183) MSEK. Rörelsemarginalen (EBIT-marginal) var 12,1 (11,5) procent. Rörelseresultatet (EBIT) har under året belastats med 19,7 (18,7) MSEK för avskrivning av immateriella tillgångar hänförliga till förvärv.

Koncernens resultat före skatt ökade med 20 procent till 216 (180) MSEK. IFRS 16 har resulterat i en ökad räntekostnad på 8,0 MSEK. Om IFRS 16 inte hade tillämpats hade koncernens resultat före skatt uppgått till 220 (180) MSEK.

Koncernens lönsamhet har påverkats positivt av förbättrade resultat i BTS Nordamerika, BTS Europa och APG, men negativt av ett försämrat resultat i BTS Övriga marknader.

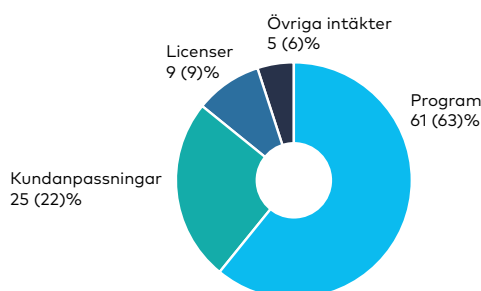
Fjärde kvartalet

BTS nettoomsättning under fjärde kvartalet uppgick till 553 (494) MSEK. Med justering för valutakursförändringar var tillväxten 6 procent, varav 5 procent organisk tillväxt.

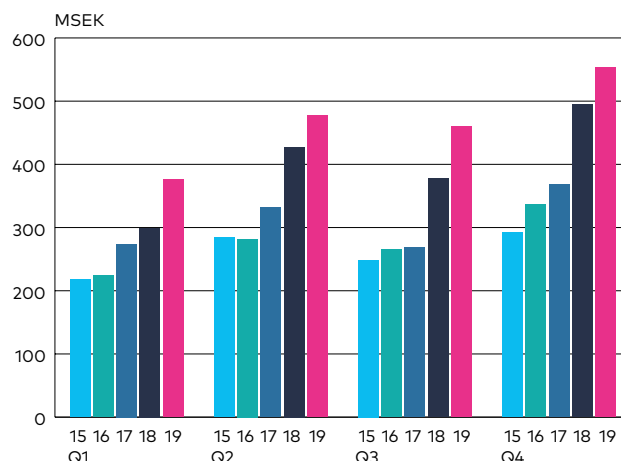
Rörelseresultatet (EBITA) ökade under fjärde kvartalet med 17 procent och uppgick till 89 (76) MSEK. Rörelsemarginalen (EBITA-marginal) var 16,1 (15,3) procent. IFRS 16 har en positiv effekt på EBITA-resultatet med 1,4 MSEK. Om IFRS 16 (leasingavtal) inte hade tillämpats hade EBITA uppgått till 87 (76) MSEK.

Rörelseresultatet (EBIT) ökade med 17 procent till 83 (71) MSEK. Rörelsemarginalen (EBIT-marginal) var 15,1 (14,4) procent. Rörelseresultatet har under fjärde kvartalet belastats med 5,4 (4,6) MSEK för avskrivning av immateriella tillgångar hänförliga till förvärv.

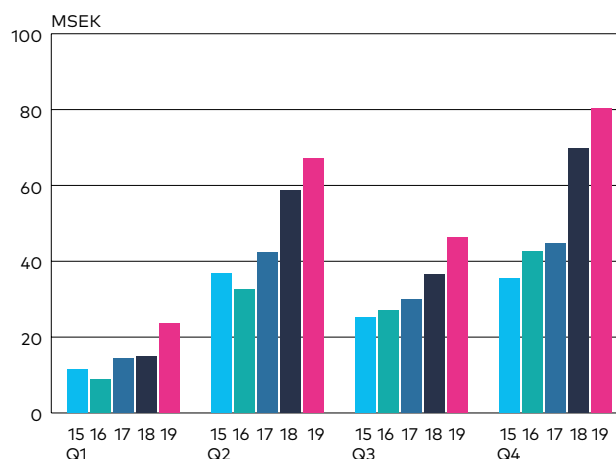
NETTOOMSÄTTNING PER INTÄKTSSLAG
1 JANUARI-30 DECEMBER 2019 (2018)



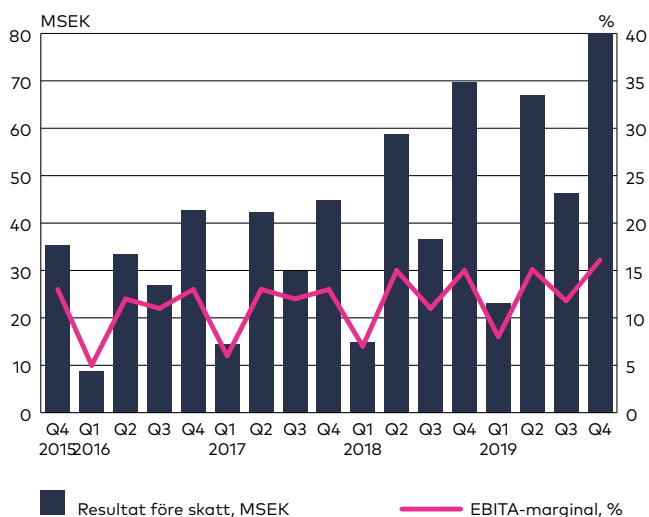
INTÄKTER PER KVARTAL



RESULTAT FÖRE SKATT PER KVARTAL



RESULTAT FÖRE SKATT OCH RÖRELSEMARGINAL (EBITA)
PER KVARTAL



Resultatet före skatt för fjärde kvartalet ökade med 15 procent och uppgick till 80 (70) MSEK. IFRS 16 har resulterat i en ökad räntekostnad på 2,6 MSEK. Om IFRS 16 inte hade tillämpats hade koncernens resultat före skatt uppgått till 81 (70) MSEK.

Koncernens lönsamhet har påverkats positivt av förbättrade resultat i BTS Nordamerika, BTS Europa och APG, men negativt av ett försämrat resultat i BTS Övriga marknader.

Marknadsutveckling

Marknaden fortsätter att växa. Förändringstakten i det globala näringslivet är hög, vilket är positivt för efterfrågan. BTS har en stark konkurrensposition genom vår globala organisation, våra digitala tjänster och vårt track record vad gäller att skapa resultat för våra kunder. Vi ser en ökning i förfrågningar vad gäller större projekt, och en ökad win ratio för BTS.

SEGMENTSRAPPORTERING

Effekter av IFRS 16 ingår inte i rapportering för BTS operativa enheter. Effekterna redovisas som koncernjusteringar och presenteras i separat tabell.

Operativa enheter

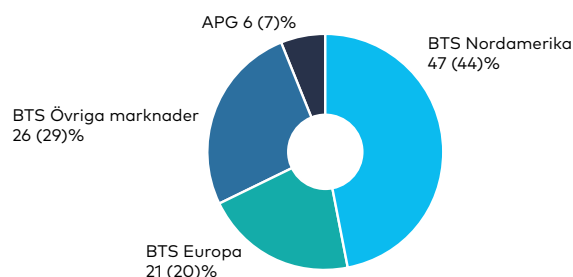
BTS Nordamerika omfattar BTS verksamhet i USA exklusive APG, samt SwissVBS med verksamhet i Kanada och Schweiz.

BTS Europa omfattar verksamheterna i Frankrike, Nederländerna, Storbritannien, Sverige samt Tyskland.

BTS Övriga marknader omfattar verksamheterna i Argentina, Australien, Brasilien, Costa Rica, Förenade Arabemiraten, Indien, Italien, Japan, Kina, Mexiko, Singapore, Spanien, Sydafrika, Sydkorea, Taiwan samt Thailand.

APG omfattar verksamheten i Advantage Performance Group i USA.

NETTOOMSÄTTNING PER OPERATIV ENHET 1 JANUARI–31 DECEMBER 2019 (2018)



NETTOOMSÄTTNING PER OPERATIV ENHET

MSEK	Okt–dec 2019	Okt–dec 2018	Jan–dec 2019	Jan–dec 2018
BTS Nordamerika	243	210	877	714
BTS Europa	129	105	386	316
BTS Övriga marknader	149	155	490	460
APG	31	24	112	109
Totalt	553	494	1 865	1 598

RÖRELSERESULTAT (EBITA) PER OPERATIV ENHET

MSEK	Okt–dec 2019	Okt–dec 2018	Jan–dec 2019	Jan–dec 2018
BTS Nordamerika	32,2	24,5	118,6	93,4
BTS Europa	29,8	26,9	63,3	44,9
BTS Övriga marknader	23,9	24,1	57,2	62,8
APG	1,5	0,4	1,5	0,9
Totalt	87,5	75,9	240,5	202,1

BTS Nordamerika

Nettoomsättningen för BTS verksamhet i Nordamerika uppgick under året till 877 (714) MSEK. Rensat för valutakursförändringar ökade intäkterna med 13 procent. Rörelseresultatet (EBITA) uppgick under året till 119 (93) MSEK. Rörelsemarginalen (EBITA-marginal) var 13,5 (13,1) procent.

Nettoomsättningen uppgick under fjärde kvartalet till 243 (210) MSEK. Rensat för valutakursförändringar ökade intäkterna med 9 procent. Rörelseresultatet (EBITA) uppgick under det fjärde kvartalet till 32 (25) MSEK. Rörelsemarginalen (EBITA-marginal) var 13,2 (11,7) procent.

BTS Nordamerika gör ett starkt 2019, det tredje starka året i rad. Under de senaste tre åren har intäkterna i genomsnitt ökat med 14 procent och resultatet med i genomsnitt 26 procent per år. Innovativa lösningar, vinnande budskap på marknaden och ett kontinuerligt arbete för att höja den interna effektiviteten har skapat dessa resultat.

BTS Europa

Nettoomsättningen för BTS Europa uppgick under året till 386 (316) MSEK. Rensat för valutakursförändringar ökade intäkterna med 18 procent. Rörelseresultatet (EBITA) uppgick under året till 63 (45) MSEK. Rörelsemarginalen (EBITA-marginal) var 16,4 (14,2) procent.

Nettoomsättningen uppgick under fjärde kvartalet till 129 (105) MSEK. Rensat för valutakursförändringar ökade intäkterna med 17 procent. Rörelseresultatet (EBITA) uppgick under det fjärde kvartalet till 30 (27) MSEK. Rörelsemarginalen (EBITA-marginal) var 23,0 (25,6) procent.

BTS Europa gör ett mycket bra 2019, det andra starka året i rad. BTS Europa har stärkt sin position på alla sina geografiska marknader och vinner många nya kunder, parallellt med framgångsrikt arbete med att höja den interna effektiviteten.

BTS Övriga marknader

Nettoomsättningen för BTS Övriga marknader uppgick under året till 490 (460) MSEK. Rensat för valutakursförändringar ökade intäkterna med 4 procent. Rörelseresultatet (EBITA) uppgick under året till 57 (63) MSEK. Rörelsemarginalen (EBITA-marginal) var 11,7 (13,7) procent.

Nettoomsättningen uppgick under fjärde kvartalet till 149 (155) MSEK. Rensat för valutakursförändringar minskade intäkterna med 6 procent. Rörelseresultatet (EBITA) uppgick under fjärde kvartalet till 24 (24) MSEK. Rörelsemarginalen (EBITA-marginal) var 16,0 (15,6) procent.

BTS Övriga marknader har haft fyra starka år i rad, under 2015, 2016, 2017 och 2018, men 2019 är svagt. Vi har under året investerat för fortsatt snabb tillväxt, men bara uppnått 4 procents tillväxt, och effekten på rörelsemarginalen är väsentlig. Resultatet backar 9 procent under året. Vår bedömning för 2020 är att resultatet i BTS Övriga marknader kommer att öka.

APG

Nettoomsättningen för APG uppgick under året till 112 (109) MSEK. Rensat för valutakursförändringar minskade intäkterna med 5 procent. Rörelseresultatet (EBITA) uppgick under året till 1,5 (0,9) MSEK. Rörelsemarginalen (EBITA-marginal) var 1,4 (0,9) procent.

Nettoomsättningen uppgick under fjärde kvartalet till 31 (24) MSEK. Rensat för valutakursförändringar ökade intäkterna med 18 procent. Rörelseresultatet (EBITA) uppgick under fjärde kvartalet till 1,5 (0,4) MSEK. Rörelsemarginalen (EBITA-marginal) var 5,0 (1,6) procent.

Tack vare ett starkt fjärde kvartal så uppnår APG ett förbättrat resultat under 2019. Vår översyn av verksamheten fortgår.

ÖVRIG INFORMATION

Finansiell ställning

BTS kassaflöde från den löpande verksamheten har under året uppgått till 217,7 (158,2) MSEK. IFRS 16 har påverkat kassaflödet från den operativa verksamheten positivt med 47,6 MSEK.

Tillgängliga likvida medel uppgick vid periodens slut till 316 (262) MSEK. Bolagets räntebärande lån, som hänförs till genomförda förvärv, uppgick vid periodens slut till 76 (103) MSEK.

BTS soliditet var 45 (46) procent vid periodens slut. Om IFRS 16 inte hade tillämpats hade soliditeten uppgått till 50 procent.

Bolaget har på balansdagen inga utestående konverteringslån.

Medarbetare

Antalet medarbetare inom BTS per den 31 december var 832 (701).

Genomsnittligt antal anställda under året var 779 (645).

Moderbolaget

Bolagets nettoomsättning uppgick till 2,9 (3,0) MSEK och resultatet före skatt till 41,9 (68,9) MSEK. Likvida medel uppgick till 1,9 (4,5) MSEK.

Transaktioner med närstående

Utöver transaktioner mellan koncernbolag har begränsade transaktioner med närstående skett på marknadsmässiga villkor.

Utsikter för 2020

Resultatet före skatt bedöms bli bättre än föregående år.

Årsstämma och föreslagen utdelning

Årsstämma kommer att hållas 14 maj 2020 kl.14.00 i BTS lokaler, Grevgatan 34, Stockholm.

Styrelsen föreslår en utdelning om 4,20 SEK per aktie, uppdelat på två utbetalningstillfällen om vardera 2,10 SEK.

Förvärv

BTS har den 28 februari 2019, vilket tidigare kommunicerats i pressmeddelande samma dag, förvärvat rörelsen i Polaris Assessment Systems. Förvärvet omfattar en mindre kontant ersättning samt nyemitterade BTS-aktier motsvarande 0,1 MUSD i utbyte mot rättigheterna till Polaris all affärsverksamhet inklusive medarbetare, teknik, immateriella rättigheter, kundrelationer, varumärken och utrustning.

Genom förvärvet av Polaris vinner BTS två affärsfördelar; dels möjligheten att erbjuda branschledande tjänster i ett för bolaget nytt marknadssegment värt cirka 2 miljarder USD globalt, dels knyts tre inflytelserika experter inom detta marknadssegment till bolaget.

BTS har den 15 juli 2019, vilket tidigare kommunicerats i pressmeddelande samma dag, förvärvat aktierna i Swiss Virtual Business School VBS AG, varvid 100 procents rösträtt har uppnåtts. Förvärvet omfattar all affärsverksamhet inklusive medarbetare, teknik, immateriella rättigheter, kundrelationer, varumärken och utrustning.

Av den initiala köpeskillingen har cirka 10 procent betalats med nya BTS-aktier. En tilläggsköpeskillning, förutsatt att verksamheten uppfyller specifika mål 2019–2021 baserade på hela mätperioden, kommer att utbetalas 2021.

SwissVBS erbjuder högkvalitativa digitala inlärnings-system för företag. Företaget är kunskapsledande och verkar främst på de europeiska och nordamerikanska marknaderna där man tillhandahåller kreativa lösningar till kunder genom digitala program samt metoder för förbättrad inläring. SwissVBS team tillför kunskap i världsklass inom digital inläring och performance support. Förvärvet innebär att BTS får ett bredare utbud av lösningar, blir än mer konkurrenskraftigt som en fullservice partner. SwissVBS har starka relationer till sina kunder och har vunnit utmärkelser tillsammans med dem, vilket stärker BTS på de kanadensiska och tysktalande marknaderna.

SwissVBS grundades i Sankt Gallen 2001 och är sprunget ur Sankt Gallens universitet. Sedan dess har företaget framgångsrikt vuxit till en respekterad leverantör av kundanpassad digital inläring till några av världens största företag.

BTS har den 2 september 2019, vilket tidigare kommunicerats i pressmeddelande samma dag, förvärvat aktierna i Samsari AB, varvid 100 procents rösträtt har uppnåtts. Förvärvet omfattar all affärsverksamhet inklusive medarbetare, teknik, immateriella rättigheter, kundrelationer, varumärken och utrustning.

Genom förvärvet av Samsari tillförs BTS mångårig erfarenhet genom ett starkt och dynamiskt team med kompetens inom förändringsledning, transformationsprojekt och kommunikation; kompetenser som blir allt viktigare och därmed stärker BTS tjänsteerbjudande som helhet. Förvärvet bidrar också till att bredda BTS kundbas på den nordiska marknaden.

Fastställande av förvärvsanalyser

De preliminära förvärvsanalyserna avseende årets förvärv av Polaris Assessment Systems, Swiss Virtual Business School VBS AG och Samsari AB har fastställts. Effekten av fastställandet blev en ökning av goodwill samt avsättning för uppskjuten skatteskuld med 3,4 MSEK.

Fastställda förvärvskalkyler vid förvärvstidpunkten omräknad till balansdagskurs per 31 december 2019:

MSEK	Swiss VBS	Övriga	Total
Materiella anläggningstillgångar	0,1	0,0	0,1
Immateriella anläggningstillgångar	16,0	0,9	16,9
Finansiella anläggningstillgångar	0,1	0,0	0,1
Fordringar	5,5	0,3	5,7
Kassa	0,1	1,1	1,2
Kortfristiga skulder	-5,7	-0,2	-5,8
Långfristiga skulder	-9,7	-0,2	-9,8
Identifierbara tillgångar	6,4	2,0	8,4
Goodwill	54,2	7,5	61,7
Totala köpeskillingar	60,6	9,5	70,1
Verkligt värde på emitterade aktier	-0,7	-0,9	-1,6
Beräknad tillkommande kontant köpeskillning	-	-0,8	-0,8
Avsättning för villkorade köpeskillingar	-53,0	-2,0	-55,0
Kontant betalda köpeskillingar för förvärv 2019	6,9	5,8	12,7

Goodwill består av förväntade framtida synergieffekter genom utökat produktutbud och tjänster. Förutom synergieffekter ingår även tillförsel av kvalificerade medarbetare och framtida lönsamhetskomponenter i goodwillposten.

Avsättning för villkorade tilläggsköpeskillingar ingår i balansräkningens post avsättningar med 55,0 MSEK. Tilläggsköpeskillningarna kan uppgå till mellan 0 MSEK och maximalt 58,5 MSEK.

Inga förvärvs kostnader har aktiverats utan har kostnadsförts i sin helhet. Kostnader för att genomföra förvärven inklusive emissionskostnader ingår i koncernens rörelsekostnader 2019 med 2,8 MSEK.

Under 2019 har förvärven bidragit till koncernens nettoomsättning med 19,5 MSEK och till koncernens resultat efter skatt med 2,3 MSEK. Om förvärven hade genomförts per den 1 januari 2019 hade förvärven bidragit till nettoomsättningen med cirka 38,6 MSEK och till resultatet efter skatt med cirka 4,3 MSEK.

Händelser efter periodens utgång

För att ytterligare stärka sitt digitala kunderbjudande tecknade BTS under januari 2020 avtal om förvärv av Rapid Learning Institute i USA. Detaljer om förvärvet kommunicerades i ett pressmeddelande den 6 januari 2020.

Risker och osäkerhetsfaktorer

Koncernens väsentliga risk- och osäkerhetsfaktorer består av bland annat marknads- och affärsmässiga risker, operationella risker samt finansiella risker. Affärsmässiga risker och marknadsrisker kan avse större kundexponeringar mot enskilda branscher och företag samt konjunkturkänslighet. Operationella risker avser bland annat personberoende, kompetensförsörjning och immateriell egendom samt att BTS lever upp till uppdragsgivarnas högt ställda kvalitetskrav. Finansiella risker avser främst valuta- och kreditrisker.

Hanteringen av risker och osäkerhetsfaktorer finns beskrivet i årsredovisningen för 2018. Bedömningen är att BTS har en god riskspridning på företag och branscher samt att de operationella riskerna hanteras strukturerat genom väl etablerade processer. Den löpande exponeringen för valutaförändringar är begränsad då intäkter och kostnader i huvudsak avser samma valuta på respektive marknad och kreditrisken begränsas då BTS bara accepterar kreditvärda motparter. Under 2019 bedöms inga nya väsentliga risker eller osäkerhetsfaktorer ha tillkommit.

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. Verkligt utfall kan komma att avvika från dessa uppskattningar och bedömningar. Uppskattningar och antaganden ses över regelbundet.

Redovisningsprinciper

Denna delårsrapport har upprättats i enlighet med IAS 34, Delårsrapportering. Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med International Financial Reporting Standards (IFRS) sådana de antagits av EU, RFR 1 Kompletterande redovisningsnormer för koncerner och Årsredovisningslagen. Moderbolagets redovisning är upprättad i enlighet med RFR 2, Redovisning för juridiska personer och Årsredovisningslagen.

Nya redovisningsprinciper för 2019

IFRS 16 Leasingavtal

Från och med den 1 januari 2019 tillämpar BTS IFRS 16 Leasingavtal. IFRS 16 tillämpas retroaktivt utan omräkning av jämförelsetal. Således har den ingående balansen för 2019 räknats om i enlighet med den nya standarden. Standarden har påverkat BTS redovisning av koncernens operationella leasingavtal, där merparten avser lokaler.

Koncernen redovisar en nyttjanderättstillgång i balansräkningen samt en leasingskuld till nuvärdet av framtida leasingbetalningar, justerat för eventuella förutbetalda eller upplupna betalningar hänförliga leasingavtalet. Den leasade tillgången skrivs av linjärt över leasingperioden eller över nyttjandeperioden för den underliggande tillgången om det bedöms som sannolikt att koncernen kommer överta äganderätten vid utgången av leasingperioden. Leasingkostnaden redovisas som avskrivningar inom rörelseresultatet och räntekostnad inom finansnettot.

Implementeringen av den nya leasingstandardens medför ökade tillgångar och räntebärande skulder i balansräkningen, vilket därigenom påverkar den finansiella nettoställningen. Implementeringen får också en positiv påverkan på rörelseresultatet i resultaträkningen baserat på att en del av leasingkostnaderna redovisas som en räntekostnad inom finansnettot. I kassaflödesanalysen förde las leasingbetalningarna mellan erlagda räntor inom det operativa kassaflödet och amortering av leasingskulder inom finansieringsverksamheten. Då den huvudsakliga betalningen redovisas som finansieringsverksamhet minskar kassaflödet från finansieringsverksamheten med motsvarande ökning av kassaflödet från den löpande verksamheten.

Den genomsnittliga räntan som användes för övergångsberäkningen är 4 procent. Koncernen tillämpar undantaget med förenklad övergång innebärande att tillgången redovisas till samma belopp som leasingskulden, därmed presenteras ingen övergångseffekt i eget kapital. Jämförelseinformationen rapporteras därmed även fortsättningsvis i enlighet med IAS 17 Leasingavtal.

Den ingående effekten på balansräkningen i koncernen per den 1 januari 2019 är en redovisad leasingtillgång (nyttjanderätt) om 170 MSEK samt en leasingskuld om 167 MSEK då 3 MSEK har omklassificerats från förutbetalda hyror. Implementeringseffekterna är sammanfattade i tabellen "Jämförelse IAS 17 och IFRS 16". Mer detaljer om implementeringen, omräknad finansiell information och en beskrivning av nya redovisningsprinciper presenteras i BTS årsredovisning 2018.

IFRIC 23 Osäkerhet i fråga om inkomstskattemässig behandling

IFRIC 23 är en ny tolkning av osäkerhet i hantering av inkomstskatter inom ramen för IAS 12 Inkomstskatter. För BTS innebär det en förändrad klassificering av identifierade inkomstskattemässiga risker som tidigare har redovisats som en avsättning för skattekostnader som är sannolika för att reglera förpliktelsen. Framöver redovisas osäkerhet i hantering av inkomstskatter som skatteskuld.

IFRIC 23 tillämpas retroaktivt utan omräkning av jämförelsetal. Således har den ingående balansen för 2019 räknats om i enlighet med den nya tolkningen. Inkomstskattemässiga risker som tidigare redovisats som kort- och långfristiga avsättningar omklassificeras till skatteskuld med ett belopp uppgående till 48 MSEK per den 1 januari 2019. Därmed presenteras ingen övergångseffekt i eget kapital.

Kommande rapporttillfällen

Årsredovisning 2019	april 2020
Delårsrapport jan–mars 2020	14 maj 2020
Delårsrapport jan–juni 2020	18 augusti 2020
Delårsrapport jan–sep 2020	11 november 2020

Stockholm den 18 februari 2020

Henrik Ekelund
Verkställande direktör

Kontaktinformation

Henrik Ekelund VD	Tel: 08 587 070 00
Stefan Brown CFO	Tel: 08 587 070 62
Michael Wallin IR-chef	Tel: 08 587 070 02
	Mobiltn: 070 878 80 19

För ytterligare information besök vår hemsida www.bts.com

BTS Group AB (publ)
Grevgatan 34
114 53 Stockholm

Tel. 08 587 070 00
Organisationsnummer: 556566-7119

Revisorns granskningsrapport

Inledning

Vi har utfört en översiktlig granskning av den finansiella delårsinformationen i sammandrag (delårsrapport) för BTS Group AB (publ) per 31 december 2019 och den tolv månadersperiod som slutade per detta datum. Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för att upprätta och presentera denna finansiella delårsinformation i enlighet med IAS 34 och årsredovisningslagen. Vårt ansvar är att uttala en slutsats om denna delårsrapport grundad på vår översiktliga granskning.

Den översiktliga granskningens inriktning och omfattning

Vi har utfört vår översiktliga granskning i enlighet med International Standard on Review Engagements ISRE 2410 *Översiktlig granskning av finansiell delårsinformation utförd av företagens valda revisor*. En översiktlig granskning består av att göra förfrågningar, i första hand till personer som är ansvariga för finansiella frågor och redovisningsfrågor, att utföra analytisk granskning och att vidta andra översiktliga granskningsåtgärder. En översiktlig granskning har en annan inriktning och en betydligt mindre omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som en revision enligt ISA och god revisions- sed i övrigt har. De granskningsåtgärder som vidtas vid en översiktlig granskning gör det inte möjligt för oss att skaffa oss en sådan säkerhet att vi blir medveten om alla viktiga omständigheter som skulle kunna ha blivit identifierade om en revision utförts. Den uttalade slutsatsen grundad på en översiktlig granskning har därför inte den säkerhet som en uttalad slutsats grundad på en revision har.

Slutsats

Grundat på vår översiktliga granskning har det inte kommit fram några omständigheter som ger oss anledning att anse att delårsrapporten inte, i allt väsentligt, är upprättad för koncernens del i enlighet med IAS 34 och årsredovisningslagen samt för moderbolagets del i enlighet med årsredovisningslagen.

Stockholm den 18 februari 2020

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

Magnus Thorling
Auktoriserad revisor

KONCERNENS RESULTATRÄKNING I SAMMANDRAG

KSEK	Okt-dec 2019	Okt-dec 2018	Jan-dec 2019	Jan-dec 2018
Nettoomsättning	552 505	494 426	1 865 499	1 598 399
Rörelsekostnader	-444 627	-414 405	-1 554 314	-1 384 450
Avskrivningar materiella anläggningstillgångar	-18 993	-4 131	-65 855 ¹	-11 835
Avskrivningar immateriella anläggningstillgångar	-5 416	-4 644	-19 670	-18 713
Rörelseresultat	83 469	71 246	225 660	183 401
Finansnetto	-3 080	-783	-9 771 ¹	-3 130
Intressebolag, resultat efter skatt	-123	-733	585	-477
Resultat före skatt	80 267	69 729	216 475	179 794
Beräknad skatt	-25 080	-20 808	-65 726 ¹	-53 660
Periodens resultat	55 187	48 921	150 748	126 134
varav hänförligt till moderbolagets aktieägare	55 187	48 921	150 748	126 134
Resultat per aktie före utspädning, SEK	2,86	2,58	7,84	6,67
Antal aktier vid periodens slut	19 318 292	19 013 916	19 318 292	19 013 916
Genomsnittligt antal aktier före utspädning	19 318 292	18 989 343	19 221 242	18 905 124
Resultat per aktie, efter utspädning, SEK	2,86	2,53	7,84	6,56
Genomsnittligt antal aktier efter utspädning	19 318 292	19 316 565	19 221 242	19 232 346
Utdelning per aktie, SEK			4,20 ²	3,60

¹ IFRS-effekt framgår av separat tabell sid 12

² Föreslagen utdelning

KONCERNENS RAPPORT ÖVER TOTALRESULTAT

KSEK	Okt-dec 2019	Okt-dec 2018	Jan-dec 2019	Jan-dec 2018
Periodens resultat	55 187	48 921	150 748	126 134
Poster som ej kommer att omklassas till resultaträkning	-	-	-	-
	-	-	-	-
Poster som kan komma att omklassas till resultaträkning				
Omräkningsdifferenser i eget kapital	-34 849	5 323	26 111	39 747
Övrigt totalresultat för perioden, netto	-34 849	5 323	26 111	39 747
Summa totalresultat för perioden	20 337	54 244	176 859	165 881
varav hänförligt till moderbolagets aktieägare	20 337	54 244	176 859	165 881

KONCERNENS BALANSRÄKNING I SAMMANDRAG

KSEK	31 dec 2019	31 dec 2018
Tillgångar		
Goodwill	535 916	455 268
Andra immateriella anläggningstillgångar	82 467	72 026
Materiella anläggningstillgångar	219 778 ¹	38 803
Finansiella anläggningstillgångar	13 147	15 082
Summa anläggningstillgångar	851 308	581 179
Kundfordringar	514 132	512 468
Övriga omsättningstillgångar	186 983	172 006
Likvida medel	316 388	262 357
Summa omsättningstillgångar	1 017 503	946 831
SUMMA TILLGÅNGAR	1 868 812	1 528 010
Eget kapital och skulder		
Eget kapital	839 678	704 203
Avsättningar	134 052	220 608
Långfristiga skulder	230 245 ¹	62 893
Kortfristiga skulder	664 838 ¹	540 307
Summa skulder	1 029 134	823 807
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER	1 868 812	1 528 010

¹ IFRS-effekt för period jan–dec 2019 framgår av separat tabell sid 13

KONCERNENS KASSAFLÖDESANALYS

KSEK	Jan–dec 2019	Jan–dec 2018
Kassaflöde före förändring av rörelsekapital	235 809 ¹	160 097
Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital	-18 096	-1 934
Kassaflöde från den löpande verksamheten	217 712	158 163
Förvärvsrelaterat	-14 260	-15 055
Övrigt	-23 405 ²	-22 266
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-37 665	-37 321
Utdelning	-69 231	-53 010
Nyemission	22 899	5 800
Övrigt	-85 743 ¹	-23 366
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-132 074	-70 576
Periodens kassaflöde	47 973	50 266
Likvida medel vid periodens början	262 357	199 876
Omräkningsdifferenser i likvida medel	6 058	12 215
Likvida medel vid periodens slut	316 388	262 357

¹ IFRS-effekt för period jan–dec 2019 framgår av separat tabell sid 13.

² Förvärv av anläggningstillgångar.

FÖRÄNDRING I KONCERNENS EGET KAPITAL

KSEK	Totalt eget kapital 31 dec 2019	Totalt eget kapital 31 dec 2018
Belopp vid årets ingång	704 203	580 555
Utdelning till aktieägarna	-69 231	-53 010
Nyemission	26 657	10 943
Övrigt	1 190	-166
Totalresultat för perioden	176 859	165 881
Belopp vid periodens utgång	839 678	704 203

MODERBOLAGETS RESULTATRÄKNING I SAMMANDRAG

KSEK	Okt-dec 2019	Okt-dec 2018	Jan-dec 2019	Jan-dec 2018
Nettoomsättning	615	630	2 930	2 955
Rörelsekostnader	-1 474	-1 256	-1 146	-1 756
Rörelseresultat	-859	-626	1 784	1 199
Finansnetto	16 191	48 728	40 077	67 739
Resultat före skatt	15 332	48 102	41 861	68 939
Beräknad skatt	-878	-827	-878	-827
Periodens resultat	14 454	47 275	40 983	68 112

MODERBOLAGETS BALANSRÄKNING I SAMMANDRAG

KSEK	31 dec 2019	31 dec 2018
Tillgångar		
Finansiella anläggningstillgångar	302 332	301 983
Övriga omsättningstillgångar	21 905	41 517
Likvida medel	1 883	4 509
Summa tillgångar	326 120	348 010
Eget kapital och skulder		
Eget kapital	155 290	156 881
Långfristiga skulder	40 000	147 802
Kortfristiga skulder	130 830	43 327
Summa eget kapital och skulder	326 120	348 010

NYCKELTAL FÖR KONCERNEN

KSEK	Okt-dec 2019	Okt-dec 2018	Jan-dec 2019	Jan-dec 2018
Nettoomsättning	552 505	494 426	1 865 499	1 598 399
Rörelseresultat (EBITA)	88 885	75 890	245 330	202 114
Rörelsemarginal (EBITA-marginal), %	16,1	15,3	13,2	12,6
Rörelseresultat (EBIT)	83 469	71 246	225 660	183 401
Rörelsemarginal (EBIT-marginal), %	15,1	14,4	12,1	11,5
Vinstmarginal, %	10,0	9,9	8,1	7,9
Operativt kapital, ¹			599 687	544 686
Avkastning på operativt kapital, %			39	35
Avkastning på eget kapital, %			20	20
Soliditet, %	45	46	45	46
Kassaflöde	54 872	32 020	47 973	50 266
Likvida medel vid periodens slut	316 388	262 357	316 388	262 357
Antal medarbetare i medeltal	826	691	779	645
Antal medarbetare vid periodens slut	832	701	832	701
Årsbaserad nettoomsättning per anställd			2 393	2 478

¹I beräkningen ingår posten icke räntebärande skulder uppgående till 952 737 (720 967) KSEK

JÄMFÖRELSE IFRS 16 OCH IAS 17

Utdrag ur koncernens resultaträkning

KSEK	IFRS 16		IAS 17	
	Jan-dec 2019	Förändring	Jan-dec 2019	Jan-dec 2018
EBITDA	311 185	56 018	255 167	213 949
Avskrivningar materiella anläggningstillgångar	-65 855	-51 218	-14 637	-11 835
EBITA	245 330	4 800	240 530	202 114
Avskrivningar immateriella anläggningstillgångar	-19 670	-	-19 670	-18 713
EBIT	225 660	4 800	220 860	183 401
Finansnetto	-9 771	-7 995	-1 776	-3 130
Intressebolag resultat efter skatt	585	-	585	-477
EBT	216 475	-3 195	219 669	179 794
Beräknad skatt	-65 726	946	-66 672	-53 660
Periodens resultat	150 748	-2 249	152 997	126 134

Koncernens balansräkning

KSEK	IFRS 16		IAS 17	
	2019-12-31	Förändring	2019-12-31	2018-12-31
TILLGÅNGAR				
Goodwill	535 916	–	535 916	455 268
Andra immateriella anläggningstillgångar	82 467	–	82 467	72 026
Materiella anläggningstillgångar	219 778	177 308	42 471	38 803
Finansiella anläggningstillgångar	13 147	–	13 147	15 082
Summa anläggningstillgångar	851 308	177 308	674 000	581 179
Kundfordringar	514 132	–	514 132	512 468
Övriga omsättningstillgångar	186 983	–2 138	189 120	172 006
Likvida medel	316 388	–	316 388	262 357
Summa omsättningstillgångar	1 017 503	–2 138	1 019 641	946 831
SUMMA TILLGÅNGAR	1 868 812	175 170	1 693 642	1 528 010
EGET KAPITAL OCH SKULDER				
Eget kapital	839 678	–2 216	841 894	704 203
Avsättningar	134 052	–	134 052	220 608
Långfristiga skulder	230 245	130 224	100 021	62 893
Kortfristiga skulder	664 838	47 163	617 675	540 307
Summa skulder	1 029 134	177 387	851 747	823 807
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER	1 868 812	175 170	1 693 642	1 528 010

Koncernens kassaflödesanalys

KSEK	IFRS 16		IAS 17	
	Jan–dec 2019	Förändring	Jan–dec 2019	Jan–dec 2018
Kassaflöde före förändring av rörelsekapital	235 809	48 023	187 786	160 097
Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital	–18 096	–462	–17 635	–1 934
Kassaflöde från den löpande verksamheten	217 712	47 561	170 151	158 163
Kassaflöde från investeringsverksamheten	–37 665	–	–37 665	–37 321
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	–132 074	–47 561	–84 513	–70 576
Periodens kassaflöde	47 973	–	47 973	50 266
Likvida medel vid periodens början	262 357	–	262 357	199 876
Omräkningsdifferenser i likvida medel	6 058	–	6 058	12 215
Likvida medel vid periodens slut	316 388	–	316 388	262 357

NETTOOMSÄTTNING ENLIGT AFFÄRSMODELL

MSEK	Jan–dec 2019					Jan–dec 2018				
	BTS Nord-amerika	BTS Europa	BTS Övriga marknader	APG	Totalt	BTS Nord-amerika	BTS Europa	BTS Övriga marknader	APG	Totalt
Program	453	230	357	89	1 129	398	190	333	87	1 008
Kund-anpassningar	279	106	79	0	464	190	79	75	0	344
Licenser	88	27	32	23	170	78	24	27	22	150
Övriga intäkter	57	24	22	0	103	48	23	25	0	96
TOTALT	877	386	490	112	1 865	714	316	460	109	1 598

BTS tillämpar *IFRS 15 Intäkter från avtal med kunder* från och med 2018. För mer information se not 2 Redovisningsprinciper och not 9 Rapportering per segment i årsredovisningen 2018.

DEFINITIONER

Periodens resultat per aktie

Resultat hänförlig till moderbolagets aktieägare dividerat med antal aktier före utspädning.

Rörelsemarginal (EBITA-marginal)

Rörelseresultat före avskrivningar av immateriella tillgångar i procent av nettoomsättningen.

Rörelsemarginal (EBIT-marginal)

Rörelseresultat efter avskrivningar i procent av nettoomsättningen.

Vinstmarginal

Periodens resultat i procent av nettoomsättningen.

Operativt kapital

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

Avkastning på operativt kapital

Rörelseresultat (EBIT) i procent av genomsnittligt operativt kapital.

Avkastning på eget kapital

Resultat efter skatt i procent av genomsnittligt eget kapital.

Soliditet

Eget kapital i procent av balansomslutningen.

THE GLOBAL LEADER IN TURNING STRATEGY INTO ACTION

BTS focuses on the people side of strategy, working with leaders at all levels to help them make better decisions, convert those decisions to actions and deliver results. At our core, we believe people learn best by doing. For more than 30 years, we've been designing fun, powerful experiences™ that have a profound and lasting impact on people and their careers. We inspire new ways of thinking, build critical capabilities and unleash business success.

It's strategy made personal.

Vision

The global leader in turning strategy into action.

Purpose

We inspire and equip people to do the best work of their lives, creating better businesses and a better world.

Value proposition

We make strategy personal and drive great execution. Our unforgettable experiences create levels of alignment, mindset, and capability that deliver better results, faster.

Financial goals

BTS's financial goals over time are to reach:

- A revenue growth, adjusted for changes in exchange rates, of 20 percent, primarily organic.
- An EBITA margin of 15 percent.
- An equity ratio that does not fall below 50 percent over extended periods.

SVERIGE

Huvudkontor
Grevgatan 34
114 53 Stockholm
Tel. 08 58 70 70 00

ARGENTINA

Reconquista 657
PB 3 CP1003 CABA.
Buenos Aires
Tel. +54 1157955721

AUSTRALIEN

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

Level 6
10 Barrack Street
Sydney NSW 2000
Tel. +61 02 8243 0900

BRASILIEN

Rua Geraldo Flausino Gomes,
85, cj 42
04575-060 São Paulo – SP
Tel. +55 (11) 5505 2070

COSTA RICA

Office 203
Prisma Business Center
San Jose
Tel: +506 22 88 48 19

FRANKRIKE

57 Rue de Seine
75006 Paris
Tel. +33 1 40 15 07 43

FÖRENADE ARABEMIRATEN

10th Floor, Swiss Tower
Jumeirah Lakes Towers
Dubai
Tel. +971 4 279 8341

INDIEN

Vatika Business Center
Divyashree Chambers,
2nd Floor, Wing A
O'Shaughnessy Road,
Langford Town
Bangalore 560025
Tel. +91 80 4291 1111 Ext 116

801, 8th Floor, DHL Park
Opposite MTNL,
Staff quarters,
S.V. Road, Goregaon (West).
Mumbai - 400062
Maharashtra,
Tel. +91 22 6196 6800

ITALIEN

Viale Fulvio Testi 223
20162 Milano
Tel. +39 02 6611 6364

BTS Design innovation
Viale Abruzzi, 13
20131 Milano
Tel. : +39 02 69015719

JAPAN

TS Kojimachi Bldg. 3F
6-4-6 Kojimachi Chiyoda-ku
Tokyo 102-0083
Tel. +81 (3) 6272 9973

KANADA

SwissVBS
460 Richmond Street W.
Suite 700
Toronto, ON M5V 1Y1
Tel. +1 416 848 3744

KINA

1376 West Nanjing Road
Suite 531, East Office Tower
Shanghai Centre
Shanghai 200040
Tel. +86 21 6289 8688

MEXIKO

Edificio Torre Moliere
Calle Moliere 13 – PH
Col Chapultepec Polanco
C.P. 11560 México, D.F.
Tel. +52 (55) 52 81 69 72

NEDERLÄNDERNA

Barbara Strozzi laan 201
1083 HN Amsterdam
Tel: + 31 (0)20 615 15 14

SCHWEIZ

SwissVBS
Winkelriedstrasse 35
9000 St. Gallen
Tel: +41 71 845 5936

SINGAPORE

1 Finlayson Green
Suite 16-01
Singapore 049246
Tel. +65 63043032

SPANIEN

Simon Bolivar 27-1,
Office No. 4
Bilbao 48013
Tel. +34 94 423 5594

Calle José Abascal 55,
piso 3ºDcha
28003 Madrid
Tel. +34 91 417 5327

STORBRITANNIEN

1 Queen Caroline Street
London W6 9YN
Tel: +44 20 7368 4180

Holbrook Court,
Cumberland Business Centre,
Hampshire, PO5 1DS
Portsmouth
Tel: +44 2393 162686

SYDAFRIKA

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

SYDKOREA

Wonseo Building
Room 103, 1st Floor
13, Changdeokgung 1-gil
Jongnogu
Seoul 03058
Tel. +82 2 539 7676

TAIWAN

7 F., No. 307,
Dun-Hua, North Road
Taipei 105
Tel. +886 2 8712 3665

THAILAND

128/27 Phythai Plaza
Building (4th Floor)
Phythai Rd. Kwaeng Thung
Phythai
Khet Ratchathewi
Bangkok 10400
Tel. +66 2 216 5974

TYSKLAND

Ritterstraße 12
D-50668 Köln
Tel +49 221 270 70 763

USA

Frost Bank Building
401 Congress Avenue
Suite 2740
Austin, Texas 78701
Tel. +1 512 474 1416

200 South Wacker Drive
Suite 850
Chicago, IL 60606
Tel. +1 312 509 4750

101 West Elm Street
Suite 310
Conshohocken, PA 19428
Tel. (toll free) +1 800 445 7089
Tel. +1 484 391 2900

350 Fifth Avenue
Suite 5020
New York, NY 10118
Tel. +1 646 378 3730

4742 N. 24th Street
Suite 120
Phoenix, AZ 85016
Tel. +1 480 948 2777

222 Kearny Street
Suite 1000
San Francisco, CA 94108
Tel. +1 415 362 4200

ADVANTAGE PERFORMANCE GROUP

100 Smith Ranch Road,
Suite 306
San Rafael, CA 94903
USA
Tel. +1 800 494 6646

Strategy made personal

We create powerful experiences that help
leaders build the future of their business



www.bts.com