



BJÖRN BORG 

ÅRSREDOVISNING 2015

BJÖRN BORG

INNEHÅLL

6	BJÖRN BORG I KORTHET
10	VD HAR ORDET
12	VISION, AFFÄRSIDÉ, MÅL OCH STRATEGI
18	VARUMÄRKET BJÖRN BORG
22	PRODUKTUTVECKLING
26	VERKSAMHETEN
32	PRODUKTOMRÅDEN
40	GEOGRAFISKA MARKNADER
44	BJÖRN BORG S ANSVAR
64	MEDARBETARE OCH ORGANISATION
70	FLERÅRSÖVERSIKT
72	KVARTALSDATA FÖR KONCERNEN
74	FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE
82	KONCERNENS RÄKENSKAPER
83	Koncernens resultaträkning och rapport över totalresultat
84	Koncernens rapport över finansiell ställning
86	Förändring i koncernens eget kapital
87	Kassaflödesanalys för koncernen
88	MODERBOLAGETS RÄKENSKAPER
89	Moderbolagets resultaträkning och rapport över totalresultat
90	Moderbolagets balansräkning
92	Förändring i moderbolagets eget kapital
93	Kassaflödesanalys för moderbolaget
94	TILLÄGGSUPPLYSNINGAR
118	STYRELSENS UNDERTECKNANDE
120	REVISIONSBERÄTTELSE
122	AKTIEN
126	STYRELSE OCH REVISORER
128	LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE
130	BOLAGSSTYRNINGSRAPPORT 2015
136	REVISORS YTTRANDE OM BOLAGSSTYRNINGSRAPPORTEN
138	DEFINITIONER
140	ÖVRIG INFORMATION



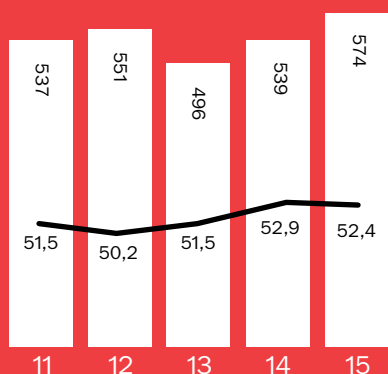
THANK YOU BJÖRN!

You changed tennis from being “a white sport” into a colourful scene for the passionate and the active. You started a revolution against conservatives and conformists that has spread from locker room to locker room all over the world. You showed us that being active and making a difference is far more attractive than playing it safe. It is this attitude that is the core of the Björn Borg brand. That is how we create our fashion and that is how we inspire the people who wear it. And hey, it doesn't hurt your chances to score more either.



BJÖRN BORG I KORTHET

■ NETTOOMSÄTTNING MSEK
— BRUTTOVINSTMARGINAL (%)



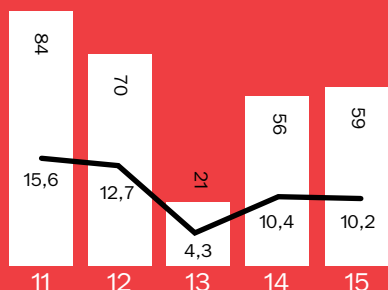
ANTALET BJÖRN BORG-BUTIKER
UPPGICK VID ÅRETS SLUT TILL 41,
VARAV 21 EGNA

41

UTSKIFTNING OM 2,00 SEK PER AKTIE

2,00

■ RÖRELSERESULTAT MSEK
— RÖRELSEMARGINAL (%)



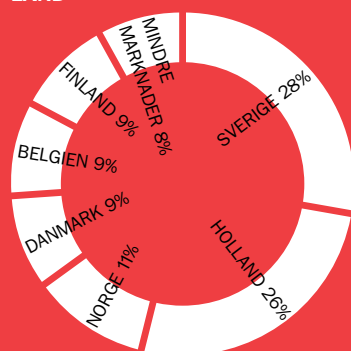
RÖRELSEMARGINALEN UPPGICK TILL
10,2 PROCENT

10,2

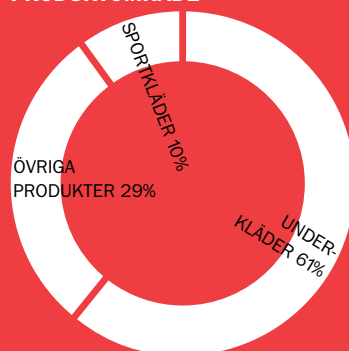
BRUTTOVINSTMARGINALEN UPPGICK
TILL 52,4 PROCENT

52,4

VARUMÄRKESFÖRSÄLJNING PER
LAND



VARUMÄRKESFÖRSÄLJNING PER
PRODUKTOMRÅDE



KONCERNEN BJÖRN BORG

Björn Borg-koncernen äger och utvecklar varumärket Björn Borg. Fokus för verksamheten är underkläder och sportkläder, samt via licenstagare även skor, väskor och glasögon. Björn Borg-produkter säljs på ett tjugotal marknader, varav Sverige och Holland är de största.

Björn Borg-koncernen har egen verksamhet i alla led från varumärkesutveckling till konsumentförsäljning i egna Björn Borg-butiker och e-handel. Verksamheten omfattar varumärkesutveckling och service till nätverket av licenstagare och distributörer, samt produktutveckling inom kärnområdena underkläder och sportkläder. Koncernen ansvarar även själv för distributionen av underkläder och sportkläder i Sverige, England och Finland, samt för skor i Sverige, Finland, Baltikum och Danmark. Verksamheten Björn Borg Sport i Holland är under avveckling samtidigt som en motsvarande verksamhet startats upp i Sverige.

Björn Borg-aktien är noterad på NASDAQ Stockholm sedan 2007.

ÅRET I SIFFROR

- Koncernens nettoomsättning ökade med 7 procent till 574,3 MSEK (538,8), exklusive valutaeffekter minskade nettoomsättningen med 1 procent.
- Bruttovinstmarginalen uppgick till 52,4 procent (52,9).
- Rörelseresultatet uppgick till 58,6 MSEK (56,0).
- Resultat efter skatt uppgick till 41,6 MSEK (47,6).
- Resultat per aktie före utspädning uppgick till 1,79 (1,94) och efter utspädning till 1,77 SEK (1,94).
- Styrelsen har beslutat föreslå årsstämman en utskiftning om 2,0 SEK (1,50) per aktie, motsvarande totalt 50,3 MSEK (37,7).

VARUMÄRKES- FÖRSÄLJNING

Den totala varumärkesförsäljningen, exklusive moms, uppvisade under året en ökning med 1 procent jämfört med föregående år till 1 443 MSEK (1 431). Exklusive valutaeffekter minskade försäljningen med 1 procent.

VARUMÄRKET BJÖRN BORG

Björn Borg karakteriseras av kreativa produkter med varumärkets typiska sportiga identitet – produkter som ger kunden en känsla av att vara både aktiv och attraktiv. Passionen för sportmode och modet att utmana branschen lyser igenom i marknadskommunikationen och produktutvecklingen.

Varumärket Björn Borg etablerades på den svenska modemarknaden under första halvan av 1990-talet och har idag en stark position på sina etablerade marknader, i synnerhet inom den största produktgruppen underkläder.

MARKNADER

- Björn Borg finns representerat på ett tjugotal marknader, varav Sverige och Holland är de största.
- Det var god tillväxt i den egna e-handeln (www.bjornborg.com) under 2015, omsättningen ökade med 73 procent.
- Björn Borg har sagt upp bolagets distributionsavtal för Holland, Belgien och Luxemburg under det fjärde kvartalet. Syftet är att i framtiden driva distributionen av Björn Borg-produkter i dessa länder i egen regi. Nuvarande distributörer behåller distributionsrättigheterna under den fyra år långa uppsägningstiden, om inte parterna kommer överens om ett tidigare övertagande.

NYA BUTIKER

Under året öppnades fyra butiker, en i Sverige och tre i Finland samtidigt som fyra butiker stängdes, en i Sverige och tre distributörsägda. Vid årets slut uppgick antalet Björn Borg-butiker till 41 (41), varav 21 (18) egna.





VD HAR ORDET

NU KÖR VI ekade det i den höstblöta barrskogen, och 200 personer iförda vår senaste sportkollektion sprang, cyklade, simmade och klättrade så fort det gick. Vår innovativa svarta Thermoväst med vindtät front, Thinsulate för värme och en genialisk silverlinje på ryggen som gör västen både snygg och reflekterande fick verkligen bekänna färg.

STARKA INDIVIDER SKAPAR GEMENSAMT STARKA RESULTAT

Min personliga reflektion kring vårt utfall av året är att vi tillsammans har genomfört ett bra år. Vi har förändrat mycket och i snabb takt utan att tappa riktning eller internt engagemang. Vid höstens anonyma medarbetarundersökning är svarsfrekvensen 99% och medarbetarna är än mer engagerade än föregående års mätning (+3%).

Nyckeln till vårt starka engagemang ligger i två delar.

Den ena är vårt träningsfokus, där vår övertygelse är att ditt fysiska välmående är direkt kopplat till din egen förmåga att prestera på topp. Här arbetar vi med obligatorisk träningstimme, fystester och gemensamma multisporttävlingar.

Den andra är vårt starka fokus på en gemensam målbild.

Det är min personliga övertygelse att min viktigaste uppgift som VD är att säkerställa att alla i organisationen vet vart vi är på väg och vad vi behöver göra för att komma dit. Först då använder vi våra gemensamma krafter och kompetenser till max. Här arbetar vi med personliga måldokument där alla i hela organisationen har skrivit ner bolagets mål, avdelningens mål, individens mål och individens aktiviteter. På frågan "I know both our short term and our long term goals", svarar 91% mycket väl och 9% väl. Ett styrkebesked!

ATT DRIVA GENOMFÖRSÄLJNING

Vårt viktigaste nyckeltal är genomförsäljning, det vill säga vår förmåga att få så många slutkonsumenter som möjligt att köpa våra produkter innan realisation, i relation till hur många produkter som har sålts in. Här har vi gjort tydliga förflyttningar åt rätt håll. Vår framgång i att driva genomförsäljning handlar för det första om att skapa rätt fokus internt. Under året så har vi alla blivit bättre på att alltid tänka på värdet för slutkunden, konsumenten av vår produkt, oavsett vilken intern funktion vi har. Under 2016 är ambitionen att förstå våra konsumenter ännu bättre. För det andra drivs genomförsäljning av vår förmåga att exponera våra produkter på butiksgolvet och inte minst av butikspersonalens produktkunskap och passion för produkterna. Under 2015 har vi ökat andelen butiksställen och också utvecklat flera nya exponeringslösningar som

gör att vi kommer förbättra vår exponering under 2016. Slutligen drivs genomförsäljning av vårt unika varumärke och vår förmåga att inspirera och skapa en emotionell koppling till varumärket Björn Borg.

FORTSATT UTVECKLING AV VÅRT VARUMÄRKE MOT SPORTMODE

Under 2015 har vi genomfört flera väl mottagna aktiviteter som syftar till att utveckla varumärket i riktning mot sportmode. Vi började året med succén "First Person Lover", ett digitalt gratis spel där spelkaraktären i självvalda Björn Borg-kläder bekämpar ondskan i världen med kärlek. Ett av de mätbara resultaten är 25 miljoner visningar av spelet. Kampanjen belönades med priset 100-wattaren för sin kommersiella genomslagskraft, vann ett silver i Cannes Lions samt ett guld i Europas största tävling i digital marknadsföring; Lovie Awards. Vi följde upp detta med en väl genomförd modevisning under Stockholms modevecka i augusti. En helt unik sportmodekollektion presenterades under Långholmsbron omgjord till planeten Mars. Den efterföljande veckan hade Björn Borg fler omnämningar i digitala medier än Nike och Adidas tillsammans. Under hösten lanserade vi också Björn Borg-appen "Sprinter". Sprinter är en träningsapp som hjälper dig att hitta en träningsdate. Vid lansering var det en av de mest nerladdade apparna i svenska AppStore. Ett av många konkreta bevis på att vi har lyckats förflytta varumärket in på arenan för sportmode är slutligen utnämningen till "Årets sportvarumärke" av tidningen Café.

EN AFFÄRSPLAN PÅ RULL

I vår affärsplan, Northern Star, kommunicerades ett omsättningsmål på en miljard och ett rörelseresultat på 15% för verksamhetsåret 2019. Med 2015 års siffror nu till handlingarna kan jag konstatera att vi ligger före vår plan avseende omsättning och rörelseresultat. Renat för jämförelsestörande engångsposter ökade såväl omsättning som resultat med 12 procent under 2015. Höjdpunkten under året är vårt tredje kvartal som försäljningsmässigt var vårt bästa kvartal någonsin i företagets historia. Jag är också



nöjd med vår tillväxt i segmentet detaljhandel samt vår ökade närvaro i sportdistribution. Trots en temporär minskning av bruttomarginalen under det fjärde kvartalet ligger vi stadigt på en bruttomarginal för helåret på över 52%. Tillväxten drivs främst av segmentet detaljhandel (egen retail och e-handel) där vår egna e-handel ökade med drygt 73%. Egen retail och e-handel utgör nu drygt 20% av koncernens omsättning. För första gången på länge uppvisar även segmentet detaljhandel ett positivt resultat.

LÖNSAMHET

Avseende lönsamheten så behöver vi bli mer effektiva. Under 2015 är vår bruttovinstmarginal valutaneutralt i nivå med föregående år. En sannolikt fortsatt stark dollar och ökad andel försäljning av sportmodeprodukter, samt ökad andel försäljning i egen detaljhandel med generellt sett lägre marginaler gör att vi behöver bli duktigare på att skapa mer med mindre för att förbättra lönsamheten i framtiden. Lägre bomullspriser och historiskt låga oljepriser hjälper oss något, men det är i våra egna processer den stora påverkan för vårt rörelseresultat finns. Vi kommer under 2016 att fokusera ytterligare på lönsam tillväxt och under 2017 väntar en kraftig positiv påverkan av rörelseresultatet genom att tilläggsköpeskillningen för förvärvet av varumärket Björn Borg (2015, 20,6 MSEK) upphör.

EN HÅLLBAR AFFÄRSMODELL OCH TILLVÄXT

Avslutningsvis så kan jag konstatera att några saker blir allt viktigare för mig och bolagets framtid; hållbar tillväxt handlar om att driva bolaget med målet att skapa långsiktig värdeökning. Det vi gör idag ska också skapa värde imorgon. En hållbar affärsmodell handlar om en övertygelse att vi behöver bli bättre på att rulla ut mer hållbara material i kollektionerna och minska vår påverkan på vår gemensamma miljö. Under hösten lanserade vi en kollektion i ekologisk bomull och vi kommer under 2016 ytterligare fokusera på hållbar tillväxt bl.a. genom att utveckla produkter med väsentligt ökad andel hållbara material och att märkbart minska våra flygtransporter.

AMBITION

Mitt mål är att varje nytt år ska bli bättre än året innan avseende samtliga våra utvalda nyckeltal; genomförsäljning, medarbetarindex, försäljning och lönsamhet. Och precis som vi stängde 2015 starkare än 2014 och som vi stängde 2014 starkare än 2013, så känner jag personligen tillförsikt om att vi kommer att stänga 2016 starkare än vi avslutade 2015.

Nu kör vi!
Henrik Bunge
Head Coach

VISION, AFFÄRSIDÉ, MÅL OCH STRATEGI

I ALLA LÄNDER ANVÄNDER VI ETT ENKELT RAMVERK, SOM GER NYCKELN TILL VÅR FRAMTIDA FRAMGÅNG. VI KALLAR DET "BJÖRN BORG FRAMEWORK FOR PERFORMANCE".

Ramverket består av fem frågor, alla olika, men ingen är mer eller mindre betydelsefull än den andra. Ramverket är också vår process, eller sätt att tänka, där respektive fråga alltid ställs i samma ordning. För att mäta att vi tar oss fram mot den målsättning som frågorna pekar ut, bryter vi dels ner målen till avdelningar och individer, dels säkerställer vi att våra mål är *SMARTa* (*Specifikt, Mätbart, Attraktivt, Relevant, Tidssatt*).

Frågorna kan sammanfattas som *Vart; Var; Vad; Hur* och *Varför?*

THE FIRST QUESTION IS:

WHERE ARE WE GOING?

To be the No 1 Sports Fashion Brand for people who want to feel active and attractive.

SMART goals for 2019;

- Sell-through 70%
- Employment engagement 90%
- Total sales 1 Billion SEK
- EBIT 15%

THE SECOND QUESTION IS:

WHERE ARE WE?

For the most part our annual report is describing exactly this, i.e. our current situation. However, this is strategically broken down to each department and each individual person. For us it is crucial to always look at the “brutal facts” and understand where you are before you can move forward.

THE THIRD QUESTION IS:

WHAT TO DO?

It is simply describing what we need to do to take us from where we are today to where we need to be tomorrow.

We have identified three cross-functional strategic themes for what we need to do.

- *Win the consumer at the Point of Sale*
We win when our product leaves the store, therefore all functions play to win the consumer at the Point of Sale.
- *Create a winning team*
To succeed we work as a strong and united team exploiting the full potential of all individuals – internal and external
- *Brand alignment*
To be able to reach through and make a difference to the consumer, we need to act and be perceived as one clear brand – in all channels, all markets and in everything we do, from products to communication

THE FOURTH QUESTION DESCRIBES OUR VALUES:

HOW DO WE DO THINGS?

We have agreed on three values that drive our behaviour at Björn Borg

- *Passion*
Firmly positioned deep on the baseline, attentively awaiting the serve, we see the entire court. It sounds quiet, but it's loud. It appears calm, but it's alive. It's fast moving and vibrant. We see the ball coming. Our passion inspires action.
- *Multiplying*
Here we see a seamless synergy where cooperation, acceptance, and camaraderie create an outcome stronger than the individual parts. One plus one equals more than three.
- *Winning attitude*
We perform when it matters the most, undeterred and engaged in the face of adversity. Our attitude is clear – you mustn't be pushed, the vision pulls you.

THE FIFTH QUESTION DESCRIBES WHAT INSPIRES AND MOTIVATES US:

WHY DO WE DO THIS?

We believe all humans carry the will to make a difference – for themselves, for someone else, or for the world. We believe that we all can be different and make things better. Together we can change the game and break what is impossible.

FINANCIAL OBJECTIVES

The Board of Directors of Björn Borg has established a business plan for the period 2015-2019 with the following long-term financial objectives for operations:

- For the financial year 2019 the Group has the objective of achieving sales of SEK 1 billion with an operating margin of 15 percent
- An annual dividend of at least 50 percent of net profit
- The equity/assets ratio should not fall below 35 percent.







VARUMÄRKET BJÖRN BORG

VARUMÄRKES- UTVECKLING

Varumärket Björn Borg registrerades i slutet av 1980-talet och etablerades under första halvan av 1990-talet på den svenska modemarknaden. Verksamheten har sedan dess vuxit starkt och utvecklingen har omfattat etablering av nya produktområden och geografiska marknader.

Varumärket står i allt högre grad på egna ben, skilt från personen Björn Borg, och en allt större andel konsumenter associerar namnet till varumärkets produkter snarare än till Björn Borg som person. Samtidigt utgör både Björn Borgs framgång som tennisspelare och hans stjärnstatus utanför banan varumärkets rötter och är en fortsatt stark plattform för internationell expansion.

Idag har varumärket en tydlig profil och en stark position på sina etablerade marknader inom det dominerande produktområdet underkläder, medan det på de nyare marknaderna är i en etableringsfas. Björn Borg har i sin nya affärsplan ett uttalat mål att bli en ledande aktör inom sportmode och har därför valt att i ökande omfattning fokusera på design och produktion av sportkläder.

Med fem olika produktområden samt försäljning på ett tjugotal marknader – mogna såväl som helt nyetablerade och med olika förutsättningar och preferenser – finns ett stort behov av styrning för att åstadkomma ett sammanhållet och långsiktigt varumärkesarbete.

En ny varumärkes- och kommunikationsplattform tillsammans med ett nytt kreativt uttryck togs fram och implementerades under 2015. Dessa speglar varumärkets sportiga identitet med produkter som får kunden att känna sig både aktiv och attraktiv.

Björn Borg strävar efter att ge bästa möjliga service till sina distributörer och licenstagare, som förbinder sig till en viss nivå av marknadsinvesteringar på respektive marknad. Syftet är att ge dem goda förutsättningar att skapa försäljning och varumärkeskännedom och samtidigt säkra en enhetlig utveckling av varumärket.

Stödet till distributörer och licenstagare omfattar såväl riktlinjer för varumärkesarbetet som marknadsföringsstöd. Detta inkluderar bland annat kampanjer, PR-upplägg, mediemix och exponering i butik. Paketerna anpassas efter olika marknaders behov, utvecklingsfas och budget.

MARKNADS- KOMMUNIKATION

Björn Borg profilerar varumärket genom innovativa marknadsaktiviteter. Strategin syftar till att långsiktigt och konsekvent bygga varumärket och att driva försäljning. För att uppnå kostnadseffektivitet och brett genomslag fokuserar koncernen på integrerade kampanjer med insatser i framför allt spridningsbara kanaler såsom PR, event och digitala medier, men även mässor, modevisningar och butiksexponering.

Utomhusreklam och tryckt reklam används främst på etablerade marknader och då framför allt genom punktinsatser i större städer. Syftet är att fokusera marknadsföringsinsatserna på större kampanjer med bredare täckning i flera kanaler för att nå större genomslag.

PR-aktiviteter och event är en viktig komponent i den mix av kanaler som används i Björn Borgs integrerade kampanjer. Underlag och riktlinjer tas fram centralt som en del i de marknadsföringspaket som distributörerna får tillgång till, medan detaljplanering och genomförande hanteras på respektive marknad.

Sociala medier har fortsatt att öka i betydelse för mötet mellan Björn Borg och dess slutkonsumenter, och bolaget ser dessa kanaler som både viktiga och kostnadseffektiva för varumärkesbyggande och säljdrivande aktiviteter.

Genom webbshoppen bjornborg.com säljs Björn Borg-produkter till i stort sett hela världen. Webbplatsen är också en central kanal för det internationella varumärkesbyggandet och för kommunikationen med målgruppen.

Björn Borg-butikerna fyller även en viktig funktion som marknadsföringskanal och för exponering av varumärket och aktuella kampanjer. Under året har också ett nytt butikskoncept lanserats i syfte att ännu bättre lyfta fram produkterna, tydliggöra varumärket och tilltala kunderna.

KAMPANJER OCH EVENT 2015

Under året fortsatte Björn Borg att positionera sig inom sport och mode med tre huvudaktiviteter som fokus.

BJÖRN BORG'S VÅRKAMPANJ: FIRST PERSON LOVER

Björn Borgs vårkampanj First Person Lover har under året belönats med ett flertal reklampriser för innovativ och fungerande marknadskommunikation. Björn Borg valde att lansera sin senaste vårkollektion i ett onlinebaserat dataspel och samtidigt ta ställning för mer kärlek i spelvärlden. Kampanjen spreds via PR och trailers online, den kunde vid premiären upplevas i 3D via Oculus Rift, i skyltfönster och genom butiksexponering på exempelvis NK och Selfridges samt genom digital utomhusreklam på ett flertal marknader. Spelet och kampanjen har hittills upplevts av över 25 miljoner visningar på Youtube, där det utropats av världens mäktigaste Youtubare, PewDiePie, som "The Most Fabulous Game in the Universe".

BJÖRN BORG'S MODEVISNING PÅ FASHION WEEK I STOCKHOLM

Under öppningskvällen på modeveckan i Stockholm den 24:e augusti bjöds publiken på en Mars-inspirerad visning av Björn Borgs vårkollektion 2016 med Show Director Naomi Itkes. Publiken fick en förhandstitt på kollektionen på temat Training for Mars. Visningen var den mest omtalade på modeveckan och genererade ett rekordstort PR-värde för Björn Borg i tryckt media, TV och online.

BJÖRN BORG'S HÖSTKAMPANJ: SPRINTER

Under hösten lanserade Björn Borg sin första mobila fitness app – Sprinter. En gratis iPhone-app som hjälper dig att hitta träningskompisar. I kampanjbilderna visades appen upp tillsammans med atleter som tränar tillsammans för att nå sina mål. Kampanjen genererade över 15 000 matchningar och har laddats ner av över 50 000 användare på Björn Borgs marknader. Framförallt så har kampanjen med en smart mediastrategi genererat en stor spridning på nätet och bra täckning i sport och fitness media.



BJÖRN BORG 
made for love



SWEAT SWIPE SOCIALIZE

Sprinter is the new way to find workout buddies.
Download for free on the App Store.



PRODUKT- UTVECKLING

VARUMÄRKET OCH PRODUKTERNA

Björn Borgs är ett sportmodevarumärke som erbjuder en rad olika produkter, innefattande sportkläder (både funktionella sportkläder och bomullsbaserade sportiga plagg), underkläder (både modeunderkläder och funktionella sportunderkläder), badkläder, strumpor och så kallade loungewear-produkter. Det försäljningsmässigt största produktområdet är fortsatt underkläder, och inom denna kategori ökar andelen funktionella sportunderkläder allt mer. Björn Borgs produkter karakteriseras av varumärkets typiska sportiga uttryck – det är produkter som får kunden att känna sig både aktiv och attraktiv, värderingar som Björn Borg vill att alla kollektioner ska uttrycka. Denna gemensamma positionering fastslås av den trend- och designriktning som varje säsong presenteras såväl internt till designavdelningen som externt till licenstagarna. Designuttrycket har under 2015 förstärkts ytterligare genom att bolaget har arbetat fram en uppdaterad designplattform och i allt större utsträckning arbetar korsfunktionellt med den övergripande riktningen vad gäller varumärkets uttryck i samtliga kanaler, från produkt till butik.

VIKTIGA HÄNDELSER UNDER 2015

Under 2015 har Björn Borg flyttat design och produktutveckling av sportkläder till huvudkontoret i Stockholm, från det holländska dotterbolag, Björn Borg Sport B.V. som tidigare drev denna verksamhet. Genom att ha sportklädesverksamheten närmare kärnverksamheten, kan maximal utväxling åstadkommas i den nya strategin som går ut på att bygga Björn Borg som ett sportmodevarumärke, där just sportkläder är ett produktstrategiskt nyckelområde. Under 2015 har en ny organisation för sportkläder byggts upp i Stockholm, bestående av personer med rätt kompetens och erfarenhet för att leverera bolagets nya strategi – bland annat en ny designchef för sportkläder, som började under hösten 2015. Till hösten 2016 kommer den första kollektionen som helt och hållet har designats och tagits fram av det nya teamet i Stockholm. Under 2015 utsågs Björn Borg till "årets sportvarumärke" av det svenska modemagasinet Café, vilket får ses som ett erkännande av att bolaget redan tagit viktiga steg att etablera sig som ett framstående sportmodevarumärke.

Björn Borg har också under året fortsatt sin utveckling av produkter inom segmentet underkläder. Under året har till exempel bolaget byggt vidare på det framgångsrika konceptet Iconic. En rad nya produkter har presenterats inom detta koncept, och har skördat framgångar kommersiellt och rönt stor uppmärksamhet i bland annat sociala medier, särskilt damprodukterna. Under året har bolaget också gjort en sortimentsöversyn inom produktsegmentet underkläder som syftat till att skapa ett mer enhetligt och effektivt produktsortiment. Det nya sortimentet har

mottagits positivt av distributörer och kunder, och kommer att synas på marknaden under 2016. Multipackstrenden fortsätter, och under året har bolagets multipacksortiment utvecklats vidare, och står för en allt större del av det totala sortimentet. Det är centralt för Björn Borg som varumärke att vara lyhörd för marknadsförändringar och att kunna möta konsumentens efterfrågan. Strumpor, badkläder och loungewear fortsätter att vara viktiga komplement till underklädessortimentet och bidrar positivt till helheten. Här finns också viktiga beröringspunkter mellan underklädes- och sportklädessegmentet, i fråga om funktionsstrumpor, badkläder i mer funktionella material och så kallade après-sport-produkter, där bolaget kan hitta synergier mellan de olika segmenten inom ramen för den nya organisationen i Stockholm. Under 2015 har också Björn Borg tagit stora steg framåt vad gäller att ta fram ett mer komplett och genomarbetat sortiment inom funktionella underkläder, till exempel genom breddning av sport-bh-sortimentet, men också inom området funktionella underkläder för män, i form av flera olika typer av kalsongmodeller i funktionsmaterial. Under 2016 kommer dessa satsningar att återspeglas också på butiksgolven. Bolaget tror mycket på kategorin funktionsunderkläder. Allt eftersom människor i ännu högre utsträckning väljer att träna i funktionskläder, istället för bomullsbaserade plagg, kommer det att bli naturligt att också ha underkläder i funktionsmaterial. Björn Borg är ett sportigt varumärke med stor trovärdighet inom underkläder med bra passform och är väl positionerat för att bli en ledande aktör inom detta segment.

Under höstens modevisning på Stockholms modevecka visades ett antal exklusiva "show pieces" som i väldigt begränsad upplaga funnits till försäljning på bolagets e-handelssida under inledningen av 2016. Visningen och dessa plagg har uppmärksammats på bred front i modepress och sociala medier, och kan ses som ett kvitto för Björn Borgs nya ställning på marknaden som ett sportmodevarumärke.

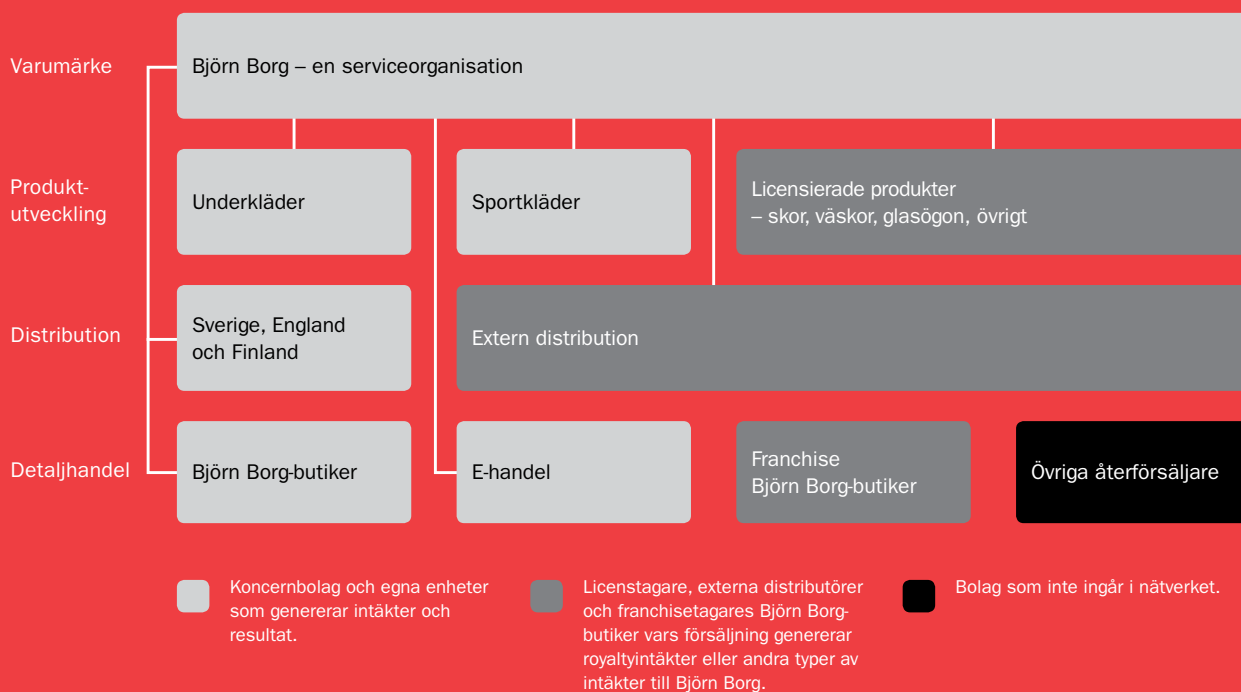
FOKUS FRAMÅT

Fokus framåt kommer att vara att fortsätta bygga Björn Borg som ett sportmodevarumärke, genom fortsatt fokus på sportunderkläder och att bygga vidare på sportklädes-sortimentet. Bolaget planerar att införliva en allt större sportighet i kollektionerna. Björn Borg är ett varumärke med ett sportigt arv och kundundersökningar bolaget genomfört visar att konsumenten i större utsträckning önskar köpa sportkläder från Björn Borg. Bolaget är således väl rustat för att flytta fram positionerna på marknaden som ett sportmodevarumärke. Under 2016 kommer bolaget att presentera flera spännande nya produkter och samarbeten som stödjer denna förflyttning.





VERKSAMHETEN



AFFÄRSMODELLEN

Koncernens stabila lönsamhet och det framgångsrika arbetet med positioneringen av varumärket Björn Borg, har till stor del sin grund i koncernens affärsmodell. Affärsmodellen möjliggör en geografisk expansion och produktbreddning med begränsad operationell risk och kapitalbindning.

Björn Borgs affärsmodell innebär att verksamheten bedrivs dels i egen regi, dels genom ett nätverk av externa distributörer och licenstagare, som på basis av en licens från Björn Borg driver ett produktområde och/eller en geografisk marknad. I nätverket ingår även Björn Borg-butiker som antingen drivs inom koncernen eller av externa distributörer eller franchisetagare. Björn Borg äger strategiskt viktiga delar av verksamheten inom varje led i värdekedjan, från produktutveckling till distribution och detaljhandel.

Genom affärsmodellen med ett nätverk av egna enheter och fristående samarbetspartners kan Björn Borg med en relativt liten organisation och med begränsade finansiella insatser och risker, finnas i relevanta delar av värdekedjan och styra utvecklingen av varumärket Björn Borg internationellt. Affärsmodellen är förhållandevis kapitalsnål för bolaget eftersom de externa licenstagarna och distributörerna i nätverket ansvarar för marknadsbearbetning, inklusive investeringar och lagerhållning på respektive marknad. Modellen med en kombination av egen verksamhet och fristående partners medför således att en omfattande försäljning till konsument kan ske med begränsad risk och investering för Björn Borgs del.

I och med uppsägningen av distributören för Benelux kommer affärsmodellen förändras på längre sikt då distributionen på dessa marknader kommer ske i egen regi i framtiden. Detta kommer innebära högre grad av kontroll av försäljning och marknadsföring av Björn Borg men samtidigt en ökad kapitalbindning.

VARUMÄRKE

Sedan förvärvet av varumärket 2006 har koncernen full världsomspännande äganderätt till varumärket Björn Borg för relevanta kategorier av produkter och tjänster. Genom att äga varumärket kan Björn Borg-koncernen agera utifrån en stark position internationellt och styra utvecklingen av varumärket. Samtidigt ger ägandet trygghet och möjlighet till långsiktighet för hela nätverket av licenstagare och distributörer.

Bolaget ansvarar för utvecklingen av varumärket Björn Borg och för att varumärkesstrategin genomförs och efterlevs inom nätverket. Genom att också fungera som en serviceorganisation, kan Björn Borg skapa bästa möjliga förutsättningar för distributörerna att driva en framgångsrik verksamhet på sina marknader. Det sker bland annat genom riktlinjer och olika verktyg för partners i nätverket, avseende bland annat marknadsföring, exponering och grafisk profil, vilket skapar enhetlighet i varumärkesarbetet och effektivitet för distributören.

Med ett nätverk som omfattar såväl egna koncernföretag som fristående aktörer, är styrningen av varumärkesutvecklingen särskilt viktig. Björn Borg har verksamhet i alla led från produktutveckling till distribution och försäljning i egna butiker – med enda undantaget att själva produktionen sker utanför koncernen. Detta djup i verksamheten ger koncernen goda förutsättningar för att säkra en fortsatt god utveckling och positionering av varumärket Björn Borg.

Inom koncernen finns specialistkompetens avseende förvaltning och utveckling av varumärket. I och med att varumärket sedan 2006 ägs av koncernen ansvarar Björn Borg för varumärkesregistreringar och för att varumärket även i övrigt skyddas på lämpligt sätt. Björn Borg lägger betydande resurser på att motverka försäljning av så kallade piratkopior, särskilt i Holland och Danmark och på turistorter i bland annat Turkiet, Grekland, Bulgarien och Sydostasien.



PRODUKTOMRÅDEN

De största och strategiskt viktiga produktområdena underkläder samt sport- och funktionskläder ägs och drivs inom koncernen. Design- och produktutvecklingen av sport- och funktionskläder har under 2015 startats upp i egen regi i Sverige och från och med höstkollektionen 2016 kommer samtliga sport- och funktionskläder vara utvecklade av det svenska produktbolaget.

Produktutvecklingen av övriga produktområden; skor, väskor, glasögon och övrigt, är utlicenserade till externa aktörer.

Varje produktansvarigt bolag, oavsett om det är koncernägt eller drivs av en licenstagare, ansvarar inom sitt respektive område för design, produktutveckling (med inriktning från varumärket) och inköp av kollektioner för samtliga marknader och positionerar olika produkter utifrån Björn Borgs riktlinjer. Kollektionerna visas och säljs in till distributörerna för de olika geografiska marknaderna för vidare försäljning till återförsäljare. Produktutvecklingsbolagen har även en stöttande roll i sin relation till distributörerna och återförsäljarna i nätverket.

All design och produktutveckling sker internt i bolagen medan produktionen sker hos externa leverantörer, huvudsakligen i Asien – främst i Kina – men under senare år har viss produktion flyttats till Europa, framför allt till Turkiet, vilket innebär kortare leveranser och ökad kontroll.

Kraven på kvalitet och leveransförmåga i relation till pris är höga och det sker en kontinuerlig utvärdering av leverantörernas prestationer. I såväl produktion som logistik strävar Björn Borg efter ökad flexibilitet och effektivitet – faktorer som under senare år fått allt större betydelse i takt med ökande krav på snabba varuflöden och anpassning av produktionen till modesvängningar. Bolaget lägger även stor vikt vid att leverantörerna följer Björn Borgs riktlinjer för bland annat arbetsförhållanden och miljö. Läs mer om Björn Borgs hållbarhetsarbete på sid 44-63.

DISTRIBUTION

Merparten av grossistverksamheten och distributionen av produkter till återförsäljare hanteras av externa distributörer med rätt att marknadsföra och distribuera Björn Borg-produkter på en eller flera geografiska marknader.

Björn Borg partners i nätverket ska vara etablerade aktörer med erfarenhet från underkläder eller snabbbrörliga konsumentvaror snarare än mode, samt ha ett utvecklat distributionsnätverk på sin lokala marknad och resurser för långsiktiga investeringar. På nya marknader utvärderas distributörens möjligheter och förmåga till marknadsbearbetning och penetration under en inledande tvåårsperiod av testsamarbete, och en bedömning görs därefter hur marknaden ska utvecklas vidare.

EGEN DISTRIBUTION

I allt större utsträckning sker distributionen genom bolag inom koncernen. Inom huvudområdena underkläder samt sport- och funktionskläder ansvarar Björn Borg själv för distributionen i Sverige, England, och Finland med egna säljorganisationer på dessa marknader. Inom koncernen hanteras även distribution av skor i Sverige, Finland, Danmark och Baltikum. Sedan produktområdet doft införlivades i koncernen har Björn Borg ansvaret för distributionen av doftprodukter. Under 2015 har försäljningen till kunder inom sporthandeln utökats.

SAMARBETET MED EXTERNA DISTRIBUTÖRER

Distributörerna säljer och distribuerar produkterna till återförsäljare genom att bygga upp varumärket på den egna marknaden via sina säljkårer. De ansvarar för inköp, säljstöd, lagerhållning, regional marknadsföring, medial och utbildning. Från Björn Borg får distributörerna stöd och riktlinjer i form av gemensamma marknadsföringskampanjer, PR-upplägg med mera.

I avtalen förbinder sig distributörerna att nå vissa mål avseende försäljning och investeringar på sina marknader och Björn Borg kan, om en enskild distributör inte följer de uppställda kraven, i normalfallet säga upp avtalet. Distributörernas utmaning ligger i att i hård konkurrens etablera och upprätthålla sin position som leverantör till återförsäljarna, såväl affärskedjor och modevaruhus som enskilda handlare. Framgångsfaktorer är hög servicegrad gentemot återförsäljaren i form av snabb påfyllning av efterfrågade produkter, attraktiva exponeringslösningar och effektiva marknadsföringsinsatser. Förmågan att genom sådana insatser bidra till en hög genomförsäljning i butikerna är central.

Distributörernas återkoppling av marknads- och säljinformation till Björn Borg och licenstagarna är viktig för att kontinuerligt kunna utveckla och anpassa kollektioner och marknadsaktiviteter. Flera gånger per år samlar Björn Borg samtliga distributörer för säljmöten då nya kollektioner och marknadsföringskampanjer visas och strategier och planering diskuteras. Därutöver sker en löpande uppföljning av utvecklingen på respektive marknad. Det täta samarbetet i nätverket är viktigt för en framgångsrik expansion av varumärket.

DETALJHANDEL

Björn Borg-produkter säljs dels genom externa varuhus, affärskedjor och enskilda handlare, dels genom egna eller franchiseägda Björn Borg-butiker och factory outlets. En ökande andel produkter säljs i Björn Borg-butiker samt via egen och extern e-handel. Med denna kombination av återförsäljare skapas rätt positionering i det övre mellanprissegmentet och samtidigt volym i försäljningen.

Det stora nätverket av externa återförsäljare innebär en betydande exponering mot konsumenterna. Antalet återförsäljare med försäljning från de egna produktområdena underkläder och sportkläder uppgår sammantaget till cirka 3 300, varav cirka 900 i Sverige, 680 i Danmark, 640 i Holland, 550 i Norge, 250 i Belgien och 280 i Finland. På de mindre marknaderna finns det cirka 850 återförsäljare som säljer dessa produkter. Björn Borg produkter säljs via totalt cirka 6 000 återförsäljare.

Mode- och sportkedjor samt varuhus har fått en successivt ökad betydelse för försäljningen av Björn Borg-produkter, medan enskilda handlare minskar i antal. Detta innebär en effektivare införsäljningsprocess och leder till en större spridning på butiksytor med generellt stor kundgenomströmning.

Underkläder från Björn Borg syns ofta exponerade centralt på varuhusavdelningar, i affärskedjor och modebutiker. Från välfyllda ställ väcker produkterna igenkänning av varumärket. Björn Borg erbjuder butikerna flexibla exponeringslösningar för små ytor och service med snabb påfyllning av produkter. Detta möjliggör hög genomförsäljning för återförsäljaren, vilket är ett starkt säljargument för Björn Bors distributörer. I flera större modekedjor och varuhus exponeras Björn Borg-produkterna i så kallade shop-in-shops på avgränsade ytor med varumärkets egen butiksinredning.

BJÖRN BORG-BUTIKER

Björn Borg-butikerna är viktiga för exponeringen av varumärket, marknadsföringen och direktkontakten med konsumenterna. Samtidigt är Björn Borg-butikerna betydelsefulla för försäljningen. Under 2015 fortsatte konceptutvecklingen och det senaste konceptet som bland annat finns i Stockholms nya köpcenter Mall of Scandinavia heter ”Cube Concept” vilket är det koncept alla nya butiker kommer ha vid nyinvesteringar.

Björn Bors utvärderar löpande sin närvaro i detaljistledet för att hitta en optimal mängd Björn Borg-butiker, egna och externt ägda, på både etablerade och nya marknader. Bedömningen är att egna butiker tillsammans med e-handeln har en fortsatt central roll i Björn Bors affärsmodell på både nya respektive mer mogna marknader.

E-HANDEL

Genom den egna e-handeln har Björn Borg som varumärke en möjlighet att visa upp en bredd i sitt produktsortiment, vilket gör den till en direkt mätbar kanal att fånga upp de senaste konsumenttrenderna. En av 2015 års tydligaste trender var den ökade efterfrågan på multipacks men även en större viktning mot sportklädessortimentet, även om underkläder fortsatt utgjorde majoriteten av försäljningen. En ny design av webbshopen lanserades i slutet av året för att fortsätta anpassningen mot mobila enheter som största framtida trafikkanal. Försäljningen från den egna e-handeln utvecklades starkt under 2015 (ökade med 73 procent), och Björn Borg ser fortsatt goda tillväxtpotentialer.

Försäljningen via så kallade e-tailers, det vill säga ”återförsäljare” på nätet, fortsätter att öka, både på lokala marknader med mindre kunder och på den internationella marknaden genom stora kunder som Zalando, Amazon, Asos med flera. På de etablerade marknaderna innebär e-handeln ännu större tillgänglighet och på de nya marknaderna är det ett viktigt komplement när antalet återförsäljare fortfarande är begränsat.

BJÖRN BORG-BUTIKER, PER 31 DEC 2015

	Egna	Franchiseägda
Sverige	14	–
Holland	–	7
Belgien	–	7
Finland	6	–
Norge	–	6
England	1	–
Chile	–	–
Slovenien	–	–
Tyskland	–	–
Totalt	21	20

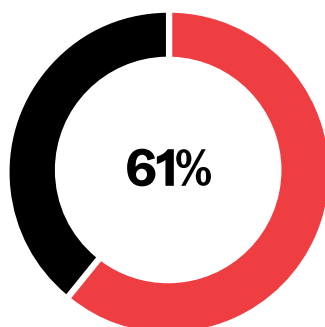


PRODUKT- OMRÅDEN

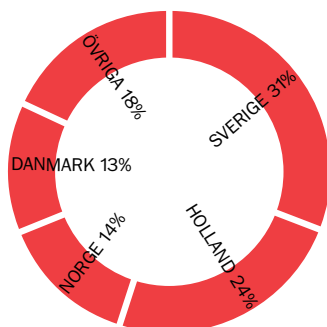


UNDERKLÄDER

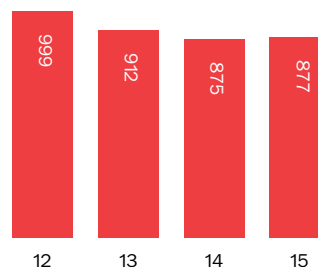
UNDERKLÄDER, ANDEL AV TOTAL VARUMÄRKESFÖRSÄLJNINGEN 2015



UNDERKLÄDER, VARUMÄRKESFÖRSÄLJNING PER LAND 2015



UNDERKLÄDER, UTVECKLING 2012–2015, MSEK



Underkläder är Björn Borgs största produktområde och omfattar herr-, dam- och barnunderkläder i olika kategorier och segment. Detta kompletteras med loungewear, framför allt sovläder och strumpor. Sortimentet består av produkter av hög trend- och modegrad med varumärkets karakteristiska mönster och färger vid sidan av kollektioner med mer klassiska modeller. Sortimentet omfattar även en kollektion funktionsinriktade underkläder för sport samt flera bh-modeller.

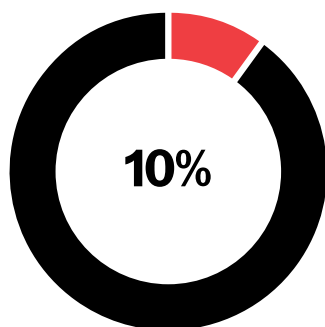
Återförsäljare av Björn Borgs underkläder är fristående handlare, mode- och sportkedjor och varuhus samt Björn Borg-butiker och egen och extern e-handel. Produktbolaget för underkläder ägs och drivs inom Björn Borg-koncernen.

Varumärkesförsäljningen inom underkläder ökade marginellt under 2015 till 877 MSEK och produktområdet utgjorde 61 procent av den totala varumärkesförsäljningen. Bland de större marknaderna visade Sverige, Finland och Holland god tillväxt, övriga större marknader, det vill säga, Norge, Danmark och Belgien visade en tillbakagång.

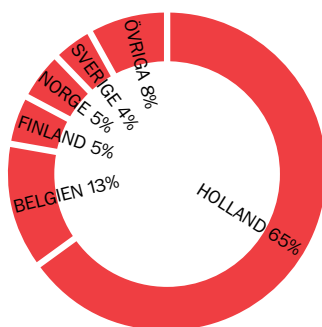


SPORTKLÄDER

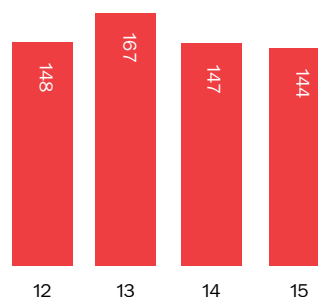
SPORTKLÄDER, ANDEL AV TOTAL VARUMÄRKESFÖRSÄLJNING 2015



SPORTKLÄDER, VARUMÄRKESFÖRSÄLJNING PER LAND 2015



SPORTKLÄDER, UTVECKLING 2012–2015, MSEK



Björn Borg erbjuder klädkollektioner för både dam och herr, med inriktning främst på funktionsplagg för sport med ett tydligt modeinslag och färgstark design. Sortimentet består av två huvudkategorier: Performance och Sportswear.

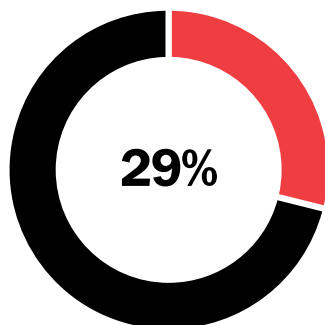
Idag säljs Björn Borgs sportprodukter på totalt åtta marknader. Återförsäljare är sportfackhandeln, sportkedjor och varuhus samt Björn Borg-butiker och e-handel.

Verksamheten Björn Borg Sport i Holland är under avveckling samtidigt som en motsvarande verksamhet startats upp i det svenska produktutvecklingsbolaget Björn Borg Clothing. Genom att ha design- och produktutveckling nära kärnverksamheten kan bolaget snabbare och mer effektivt kapitalisera på varumärkesförflyttningen till ett sportmodevarumärke.

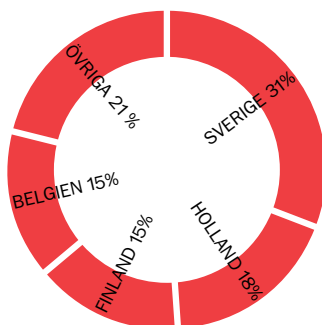


ÖVRIGA PRODUKTER

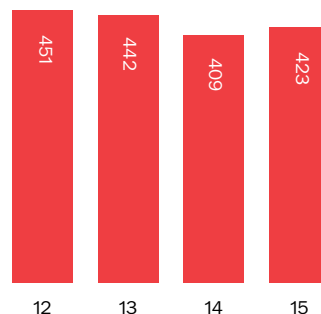
ÖVRIGA PRODUKTER, ANDEL AV TOTAL VARUMÄRKESFÖRSÄLJNING 2015



ÖVRIGA PRODUKTER, FÖRSÄLJNING PER LAND 2015



ÖVRIGA PRODUKTER, UTVECKLING 2012–2015, MSEK



SKOR

Inom produktområdet skor som drivs av en extern licenstagare erbjuds ett sortiment av modeprodukter i form av fritids- samt sportskor för herr och dam. Återförsäljare är fristående skohandlare, sko- och sportkedjor och varuhus, stora e-tailers, Björn Borg-butiker samt www.bjornborg.com. Licenstagaren har under de senaste åren utvidgat skoverksamheten internationellt på flera marknader. Under 2015 såldes Björn Borgs skor på ett tjugotal marknader i Europa, varav Sverige, Holland och Belgien är de största. Fokus för tillväxt ligger på UK samt Tyskland.

VÄSKOR

Sortimentet för produktområdet väskor ligger inom mode- och trendsegmentet och omfattar väskor, såsom handväskor, sportväskor och resväskor, samt plånböcker, handskar och bälten. Återförsäljare är såväl väskfackhandeln som sportbutiker, affärskedjor, varuhus, även med shop-in-shops, samt Björn Borg-butiker och e-handel. Försäljning av väskor sker främst på Björn Borgs etablerade marknader i Norra Europa.

GLASÖGON

Björn Borgs glasögonbågar tillhör trendsegmentet på marknaden och säljs till optikerfackhandeln genom licenstagarens distributionsorganisation. Ett sortiment av solglasögon säljs även genom andra kategorier av återförsäljare såsom modebutiker, varuhus och Björn Borg-butiker.

UTVECKLING ÖVRIGA PRODUKTER 2015

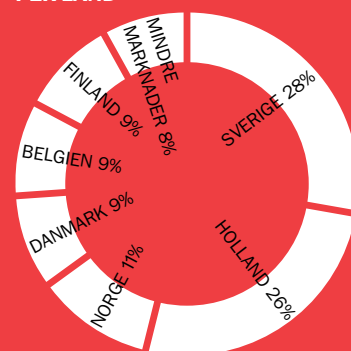
Den sammantagna varumärkesförsäljningen i segmentet övriga produkter uppgick under 2015 till 423 MSEK, en ökning med 3 procent jämfört med 2014. Sammantaget utgjorde övriga produkter 29 procent av den totala varumärkesförsäljningen.

Produktområdet skor uppvisade en ökning med 2 procent till 311 MSEK, och utgjorde därmed 22 procent av varumärkesförsäljningen. Varumärkesförsäljningen av sportkläder uppgick under verksamhetsåret till 144 MSEK och utgjorde 10 procent av den totala varumärkesförsäljningen. Övriga produktområden – främst väskor och glasögon – visade under året sammantaget en ökad försäljning med 9 procent till 112 MSEK. Dessa stod tillsammans för 7 procent av varumärkesförsäljningen.



GEOGRAFISKA MARKNADER

VARUMÄRKESFÖRSÄLJNING
PER LAND



STÖRRE MARKNADER

Björn Borg finns för närvarande representerat på ett tjugotal marknader, varav Sverige, Holland, Norge, Belgien, Danmark och Finland är de största, i nämnd ordning.

SVERIGE

Varumärket Björn Borg registrerades i Sverige 1989 och etablerades under den första halvan av 1990-talet på den svenska modemarknaden. Den första Björn Borg-butiken öppnades i Stockholm 1994. Idag står Sverige för 28 procent av den totala varumärkesförsäljningen. Björn Borg-produkter säljs via cirka 900 återförsäljare runt om i landet, via egen detaljhandel i 12 Björn Borg-butiker och två factory outlet-butiker samt via e-handel. Björn Borg har idag en bred distribution på den svenska marknaden och varumärket finns representerat med samtliga produktgrupper. Ytterligare breddning i återförsäljarledet sker selektivt, men nya produktkategorier, såsom underkläder för barn och sportkläder, öppnar för fler återförsäljare. Varumärkesförsäljningen uppvisade en uppgång under 2015 jämfört med föregående år.

HOLLAND

Holland var under 2015 den näst största marknaden för varumärket Björn Borg med 26 procent av den totala varumärkesförsäljningen. Verksamheten i landet startade 1993 och varumärket etablerade snabbt en position på den holländska marknaden med växande volymer och bred närvaro.

Björn Borg-produkter säljs idag genom cirka 640 återförsäljare och sju Björn Borg-butiker. På den holländska marknaden finns Björn Borg-produkter till försäljning inom samtliga produktområden. Varumärkesförsäljningen i Holland minskade något under året.

Björn Borg har under det fjärde kvartalet sagt upp bolagets distributionsavtal för Holland, Belgien och Luxemburg. Syftet är att i framtiden driva distributionen av Björn Borg-produkter i dessa länder i egen regi. Nuvarande distributörer behåller distributionsrättigheterna under den fyra år långa uppsägningstiden, om inte parterna kommer överens om ett tidigare övertagande.

NORGE

Varumärket lanserades på den norska marknaden i början av 1990-talet. Norge står idag för 11 procent av den totala varumärkesförsäljningen. Produkterna säljs via cirka 550 återförsäljare runt om i landet samt i sex Björn Borg-butiker. Alla produktgrupper finns representerade i Norge. Varumärkesförsäljningen på den norska marknaden uppvisade en uppgång jämfört med föregående år.

DANMARK

Björn Borg lanserades i Danmark 1992 och Danmark står idag för 9 procent av den totala varumärkesförsäljningen. På den danska marknaden säljs Björn Borg-produkter enbart via externa återförsäljare, cirka 680, då det idag inte finns några Björn Borg-butiker i landet. I Danmark finns varumärket representerat med produkter inom samtliga produktområden. Under 2015 uppvisade varumärkesförsäljningen i Danmark en större nedgång jämfört med 2014.

BELGIEN

Björn Borg lanserades i Belgien under andra halvan av 1990-talet. Under senare år har tillväxttakten varit hög och Belgien är idag Björn Borgs femte största marknad med 9 procent av den totala varumärkesförsäljningen. Underkläder dominerar på den belgiska marknaden men samtliga produktområden finns till försäljning. Björn Borg-produkter säljs via cirka 250 återförsäljare samt sju Björn Borg-butiker. Varumärkesförsäljningen på den belgiska marknaden minskade jämfört med 2014.

FINLAND

I Finland etablerades varumärket under andra halvan av 1990-talet och har under senare år utvecklats starkt och står idag för cirka 9 procent av den totala varumärkesförsäljningen. Underkläder är det dominerande produktområdet men även skor och sportkläder finns till försäljning. Det finns sex Björn Borg-butiker i Finland varav fem ligger Helsingforsområdet. Tre butiker öppnades under andra halvåret av 2015. Varumärkesförsäljningen i Finland visade god tillväxt under året.

MINDRE MARKNADER

Bland de mindre marknaderna återfinns England samt ett antal marknader där varumärket har introducerats under de senaste åren: Kanada, Schweiz, Tyskland, Österrike och Sydafrika.

ENGLAND

I England etablerades Björn Borg 2006, genom lansering på modevaruhuset Selfridges i London. Under 2011 startade Björn Borg egen verksamhet tillsammans med en lokal partner då samarbetet med den tidigare distributören upphörde. Distributionen har därefter breddats med flera välkända återförsäljare, däribland varuhusen Harvey Nichols och Harrods samtidigt som fler kategorier lagts till såsom strumpor och sportkläder. Varumärkesförsäljningen i England minskade något under 2015. England är dock en fortsatt prioriterad marknad.

ÖVRIGA MINDRE MARKNADER

På många av de mindre marknaderna minskar varumärkesförsäljningen. Björn Borg har valt att fokusera insatserna mer på de marknader som betraktas som nyckelmarknader det vill säga norra Europa. Försäljningsminskningen beror delvis på att samarbetet avslutats med några av de tidigare distributörerna. På de marknader där distributörssamarbetet är avslutat men där bolaget fortsatt vill vara representerat sker en direkt dialog med relevanta kunder.



BJÖRN BORGS ANSVAR

TO MAKE A DIFFERENCE

We believe all humans carry the will to make a difference – for themselves, for someone else, or for the world.

We believe that we all can be different and make things better.

Together we can change the game and break what is impossible.

VIKTIGASTE HÄNDELSENA 2015

INTEGRERING AV DESIGN OCH PRODUKT-UTVECKLING FÖR SPORTKLÄDER

Verksamheten i licenstagaren Björn Borg Sport B.V. i Holland är under utveckling och design och produktutveckling integrerades istället in i Björn Borgs verksamhet centralt. Dessa delar har därför kunnat införlivas tydligare i det övergripande hållbarhetsarbetet vad gäller krav på arbetsvillkor i fabriken, kemikaliekontroll, miljöavtryck och djurrättsfrågor.

BJÖRN BORG SUSTAINABILITY ROADMAP 2016-2019

Under 2015 utvecklades Björn Borgs Sustainability Roadmap, ett ramverk som tydliggör vad bolaget behöver göra för att uppfylla de hållbarhetsmål som är satta för kommande år, 2016-2019. Handlingsplanen innehåller konkreta mål och åtgärder som bland annat syftar till att minska Björn Borgs belastning på miljön, inklusive i den externa produktionen genom att exempelvis använda mer hållbara material och produktionsmetoder.

FORTSATT IMPLEMENTERING AV BSCI 2.0

Under 2015 fortsatte Björn Borg implementeringen av BSCI 2.0, andra generationens kravbild från Business Social Compliance Initiative rörande arbetsvillkor i fabriker. Under året utbildade Björn Borg sina inköpare samt verkade för att öka kunskapen bland sina leverantörer om BSCIs nya uppförandekod och den nya strukturen i BSCI 2.0.

MEDLEMSKAP I STWI OCH ETT FÖRSTA MILJÖ-PROJEKT I PRODUKTIONSLEDET

I början på året blev Björn Borg medlem i Sweden Textile Water Initiative (STWI). Under året har STWIs riktlinjer för hållbar vattenanvändning i produktionsledet integrerats i kravbild mot leverantörer. Ett första STWI-projekt genomfördes också hos en leverantör i Kina. Resultaten innebar energieffektiviseringar vilket gav både minskad miljöbelastning och affärsvinster för leverantören i fråga.

HERRUNDERKLÄDER I EKOLOGISK BOMULL

Under hösten 2015 lanserades en kollektion herrunderkläder med ekologisk bomull, ett första steg mot den långsiktiga ambitionen att väsentligt öka andelen hållbara material. Satsningen fortsätter med ökad intensitet under 2016.

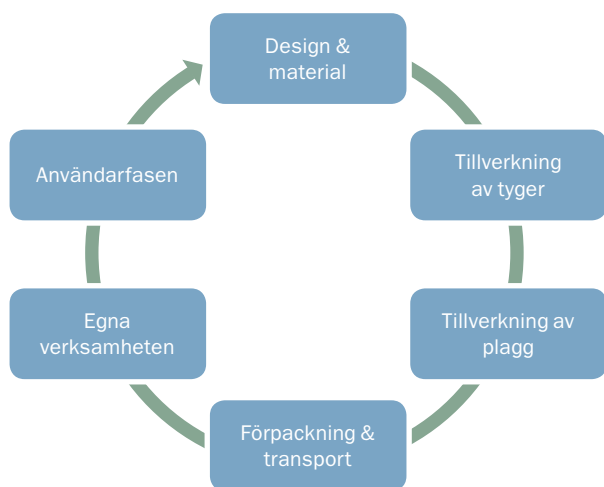
HÅLLBAR UTVECKLING FÖR BJÖRN BORG

BJÖRN BORG TAR ANSVAR

Björn Borg ska förstå och ta ansvar för hur verksamheten påverkar människor och miljö, och vidta åtgärder för att minimera den negativa påverkan, innefattande även att engagera produktionspartners och konsumenter att se sin roll och ändra sina beteenden. Ett uttalat miljö- och klimatfokus är viktigt. Utmaningarna med minskad tillgång till viktiga råvaror på jorden och för den gemensamma levnadsmiljön och klimatet är en realitet allt eftersom jordens befolkning ökar och konsumtionen accelererar. Det står klart att alla behöver göra saker annorlunda i framtiden jämfört med tidigare. Som en aktör i en bransch med en påtaglig miljöpåverkan har Björn Borg en roll att spela, i att vara med och bidra till minskad påverkan. Drivkraften är en övertygelse om att det går att göra skillnad.

UTGÅNGSPUNKT I PRODUKTIVSCYKELN

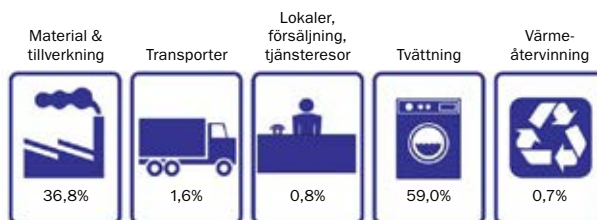
Den naturliga utgångspunkten för Björn Borgs hållbarhetsarbete är produktlivscykel, alltså de olika stegen för att ta fram och marknadsföra produkter, följt av användarfasen hos konsumenten. Produktlivscykel beskriver Björn Borgs verksamhet utifrån vilka intressenter som berörs och vilken påverkan på miljön och samhället som verksamheten har under värdekedjan.



2010 genomförde Björn Borg en livscykelanalys, så kallad LCA, på en kalsong med syfte att identifiera var miljöpåverkan var störst. Analysen fokuserade bland annat på utsläpp till luft och vatten av fossila växthusgaser, försurande gaser och ozonnedbrytande gaser respektive farligt avfall. Utgångspunkten för analysen var ISO 14040.

Slutsatserna blev att påverkan är allra störst i dels produktionsfasen, dels användarfasen.

RESULTAT ANDEL MILJÖPÅVERKAN ENLIGT LCA



Utgångspunkten för bolagets hållbarhetsarbete är att bolaget har ett ansvar för att minimera den negativa påverkan under hela produktlivscykel, alltså även i de delar av produktlivscykel där effekterna i praktiken uppkommer hos externa produktionspartner eller konsumenten.

PÅVERKAN I PRODUKTIONSLEDET ÄR CENTRALT

Björn Borgs LCA visade att cirka 37 procent av miljöpåverkan sker i produktionsledet, alltså i processen från fibrer till färdigt plagg. Denna del av produktlivscykel ligger hos externa parter. Björn Borg har samtidigt ett förhållandevis litet och hanterbart antal fabriker, vilket underlättar dialog och uppföljning. Björn Borg hade under 2015 tillverkning vid totalt elva externa fabriker, varav merparten i Kina och en mindre del i Turkiet. Sportklädesverksamheten, som tidigare har bedrivits i licenstagaren Björn Borg Sport B.V., har under året integrerats i Björn Borgs design- och produktutveckling vid huvudkontoret. För sportkläderna har fyra fabriker använts under året.

Bakom de fabriker som Björn Borg själv kontrakterar finns en kedja av underleverantörer, i form av bland annat bomullsodlingar, spinnerier, väverier och produktionsenheter som färgar in och printar textilier. Bolagets LCA utvisade att hela 67 procent av totala påverkan i produktionsfasen låg i första stegen i produktionsprocessen, alltså i fiberval och tillverkning av själva tyget. Björn Borg har i dagsläget inga direkta affärsrelationer med parterna i dessa led, men den långsiktiga målsättningen är att ändå hitta effektiva sätt att adressera miljöpåverkan i även dessa tidigare steg i produktionskedjan. Ett första steg är att väsentligt förbättra transparensen i hela leverantörskedjan.

UTTALADE FOKUSOMRÅDEN FÖR HÅLLBARHETSARBETET

Arbetsvillkor i produktionsledet är sedan många år ett prioriterat område för Björn Borg. Eftersom bolaget producerar hos externa parter behöver särskilda kontrollåtgärder vidtas för att säkerställa att de människor som



arbetar i fabriken har godtagbara arbetsvillkor och en säker och bra arbetsmiljö. För att uppnå detta tillämpar Björn Borg bland annat det ramverk som Business Social Compliance Initiative (BSCI) utvecklat.

Björn Borg har därutöver formulerat tre uttalade fokusområden för sitt hållbarhetsarbete de kommande åren. Prioriteringarna styrs av var den negativa påverkan är störst ("Impact"), respektive hur stor möjlighet Björn Borg har att påverka ("Control").

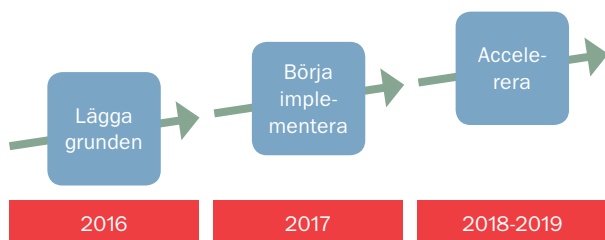
- **Produkt** – En mycket stor andel av påverkan sker vid framtagandet av produkter, både vid framställning av fibrer och andra insatsvaror och i själva produktions-

processen. Genom ett uttalat fokus på att åstadkomma en mer hållbar produkt skapas ett ramverk för att adressera påverkan kopplat till design och materialval och i produktionsfasen.

- **Egna verksamheten** – I bolagets egna verksamhet (inklusive transporter) finns ett otvetydigt ansvar, här har Björn Borg också störst möjlighet att göra skillnad.
- **Transparens** – Björn Borg ska vara öppen med målsättningar och resultat inom hållbarhetsområdet. Ambitionen är också att succesivt öka transparensen i produktionskedjan, med målsättningen att över tid ha full inblick i de olika stegen i kedjan av olika underleverantörer.

INTEGRERING OCH STYRNING AV HÅLLBARHET

Under 2015 utvecklade Björn Borg ett övergripande styrdokument för hållbarhetsarbetet – Björn Borg Sustainability Roadmap 2016-2019. Dokumentet består av ett antal mål och åtgärder i en stegvis process fram till 2019 och säkerställer ett resultatorienterat hållbarhetsarbete.



INTEGRERING AV HÅLLBARHET I VERKSAMHETEN

Hållbarhet är en uttalad del av bolagets övergripande affärsplan, som löper 2015-2019. Den innehåller ett flertal konkreta mål inom hållbarhetsområdet. Målen bryts ned årligen i ett antal delmål och aktiviteter, på avdelningsnivå – och är numera också integrerade i Sustainability Roadmap. Planen är att successivt öka insatserna inom hållbarhetsområdet, och att integrera arbetet allt mer i de olika avdelningarnas verksamhet. Under 2015 hade cirka 15 procent av personalen inom bolaget uttalade hållbarhetsmål i sina individuella mål. 2016 har över 55 procent av personalen hållbarhetsmål.

En annan nyckel för att integrera hållbarhet i den operativa affärsverksamheten är att bolagets hållbarhetschef sitter med i koncernledningen. På så sätt säkerställs att hållbarhet finns med på agendan i det löpande ledningsarbetet. Inför 2016 har ledningsgruppen formulerat ett antal uttalade prioriterade områden, som också signerats av styrelsen. Att accelerera hållbarhetsåtgärder och att integrera hållbarhet tydligare i verksamheten är ett av

totalt tio uttalade prioriterade områden, som följs upp på varje ledningsmöte. Hållbarhet är också en enskild punkt på agendan i styrelsen minst en gång per år, senast i november 2015.

STYRMEDEL FÖR HÅLLBARHETSARBETET

Björn Borg arbetar med en rad olika styrmedel för implementering av hållbarhetsarbetet. Målstyrningsprocessen som beskrivs ovan är en viktig del av detta. Dessutom finns en rad policies inom verksamheten som syftar till att säkerställa rätt beteende inom bolaget och linjering med de mål och fokusområden som satts inom hållbarhetsområdet.

EXEMPEL PÅ POLICIES SOM STYR HÅLLBARHETSARBETET:

- Jämställdhetsplan
- Arbetsmiljöpolicy
- Policy mot trakasserier
- Policy mot korruption
- Policy för tjänsteresor (miljöaspekter t.ex.)
- Reklampolicy

Löpande uppföljningar inom hållbarhetsområdet sker med de olika avdelningarna inom bolaget. Under 2015 genomfördes exempelvis en workshop på tema hållbarhet med varje avdelning. Syftet var att klargöra Björn Borgs övergripande mål och planer inom hållbarhetsområdet, för att öka förståelsen för hur alla är med och bidrar till att göra Björn Borg till ett mer hållbart bolag. Ambitionen är att varje anställd ska se sin roll och förstå vad han eller hon kan göra för att bidra till att bolaget når sina mål. Ett annat sätt att säkerställa att hållbarhet är integrerat i det

löpande arbetet inom bolaget är olika typer av utbildningsinsatser för att öka kunskaper och insikter. Under 2015 genomfördes bland annat en utbildning för inköpare. Syftet var att öka insikterna kring hur exempelvis prispress kan leda till att leverantörer i sin tur försöker få ned sin arbetskostnad, till exempel genom lägre löner eller yngre, mindre utbildade anställda och att krav på korta ledtider kan leda till övertidsarbete i fabriken eller ökad andel flygfrakt. Det är ett kontinuerligt, och viktigt,

arbete att löpande stärka kompetensen och förståelsen för hållbarhet internt.

Andra viktiga styrmedel är Björn Borgs uppförandekod för arbetsvillkor i fabriker, STWIs riktlinjer kring hållbar användning av vatten i produktionsledet och de kemikaliekraV (bland annat bolagets så kallade RSL, Restricted Substances List) som används i kravställningen mot externa leverantörer. Efterlevnaden av dessa krav följs också upp löpande.

INTRESSENTDIALOG

Genom att öppet redovisa hållbarhetsarbetet, i denna hållbarhetsrapport, på hemsidan och vid direkta förfrågningar försöker Björn Borg löpande tillgodose olika intressenters informationsbehov. Genom en öppen och kontinuerlig dialog med intressenterna tar bolaget också intryck av vad intressenterna tycker är viktigt och hur de ser på Björn Borgs hållbarhetsarbete.

Intressenter	Status/kommentar
Konsumenter	Konsumenter räknar med att Björn Borgs produkter är säkra och att bolaget tar ansvar för verksamhetens påverkan på människor och miljö. Björn Borg vill göra sig förtjänt av detta förtroende. Av den stora konsumentundersökning som bolaget genomförde under 2015 framkom att 70% av kvinnorna och 62% av männen tycker att hållbarhet är viktigt vid val av varumärke. Fler än hälften tycker också att Björn Borg tydligare kan berätta om vad som görs inom hållbarhetsområdet.
Kommersiella kunder	Kommersiella kunder, till exempel återförsäljare i detaljhandelsledet, ställer ofta egna, konkreta krav inom hållbarhetsområdet som Björn Borg som leverantör måste uppfylla. Under 2015 har Björn Borg skrivit under flera uppförandekoder och andra kravdokument från kunder.
Anställda	Fler och fler anställda förväntar sig att arbetsgivaren tar sitt ansvar inom hållbarhetsområdet och tycker det är viktigt att känna sig stolta över sin arbetsplats. En mätning om engagemang inom hållbarhetsområdet som genomfördes inom Björn Borg under 2015 visade att hela 97% ansåg att det var viktigt att arbeta för ett bolag som tar ansvar och har en uttalad hållbarhetsagenda.
Aktiemarknaden	Hållbarhetsarbetet har en värdeskapande och riskminimerande funktion. Aktieägarna värnar om bolagets och varumärkets värde och förväntar sig en transparent redovisning av hållbarhetsarbetet. Under 2015 har Björn Borg haft en konkret dialog, bland annat med möten, med både fondförvaltare och finansiella ratinginstitut. Därigenom skapas till exempel en tydligare förståelse av förväntan från finansiella investerare eller krav för att bolaget ska kvalificera sig för fonder med etisk placeringsinriktning.

MÅLSÄTTNINGAR OCH RESULTAT

Björn Borgs hållbarhetsarbete utformas kring konkreta, mätbara målsättningar och verkställs genom relevanta aktiviteter för att nå målen. Målen har utformats utifrån bland annat de uttalade fokusområdena Produkt och Egen verksamhet, och bolaget ska, inom ramen för det uttalade

fokusområdet Transparens, öppet redovisa sina resultat. Målen utgår från parametrarna ”Impact” respektive ”Control”. Tanken är att fokus ska läggas där störst positiv effekt kan åstadkommas respektive där förutsättningarna för egen påverkan är som störst.

Björn Borg har ställt upp följande konkreta mål för sitt hållbarhetsarbete, vilka också uttrycks i bolagets Sustainability Roadmap:

Mål	Status/kommentar
2019 ska, av produkterna som utvecklas, hållbara material finnas i minst 70%, och konventionell bomull vara helt utfasad (avser egen produktion*).	Björn Borg verkställer nu en konkret uttullning mot väsentligt större andel hållbara material. För de kollektioner som utvecklas under 2016 ska minst 15% av underklädesprodukterna och minst 10% av sportklädesprodukterna vara mer hållbara. Det initiala fokuset kommer att ligga på att övergå till bättre bomull.
Björn Borg har som mål att en väsentlig andel av bolagets kollektioner (egen produktion*) ska vara tillverkade med bättre tillverkningsprocesser (primärt processer som använder mindre vatten och kemikalier), till 2019. Ett mer konkret mål (%) kommer att fastställas under 2016.	Björn Borg är medlem i STWI och implementerar STWIs riktlinjer för mer hållbar vattenförbrukning i produktionsledet. Bolaget har också långt gående kemikaliekrav. Implementering av åtgärder för att nå det långsiktiga målet kommer att ske från och med 2017, t.ex. med avseende på alternativ för bättre infärgnings- och printningsprocesser. Redan under 2016 kommer ett miljöprojekt längre ned i produktionskedjan, med fokus på vatten, att genomföras.
Björn Borg-koncernens koldioxidutsläpp per omsättningskrona ska reduceras med 40% mellan 2013 och 2019.	Mellan 2014 och 2015 minskade koldioxidutsläppen med nominellt 7% och med 12% per omsättningskrona.
Till 2019 ska maximalt 2% av transporter av kollektioner (egen produktion*) ske med flygtransport. Målet för 2016 är maximalt 4% i andel flygfrakt (räknat på totalt antal enheter fraktade).	För närvarande utgör 8% av transporter av kollektioner (enheter fraktade) flygtransport. Detta är för högt och under 2016 implementeras ett antal åtgärder för att reducera andelen flygfrakt, bl.a. en formaliserad intern godkännandeprocess för flygfrakt.
Minst 80% av den totala inköpta volymen av egen produktion* ska komma från fabriker som har blivit godkända (enligt BSCIs klassificering), genom BSCI-audits eller motsvarande standarder, eller som annars har allmänt vedertagna certifikat, så som till exempel SA8000.	Under 2015 höjdes målet från 67% till 80%. Under året kom 85% av Björn Borgs produkter (i volym) från fabriker som blivit godkända (minst nivå 1 av 2, eller motsvarande) i BSCI-audits. Målet nåddes således.
Inga så kallade SVHC-ämnen (Substances of Very High Concern) ska förekomma i Björn Borgs produkter (egen produktion*).	Alla tillverkare måste skriva under Björn Borgs kemikaliekrav och kemikalietester ska genomföras på alla tillverkare varje säsong. Under 2015 genomfördes omfattande kemikalietester, utan att några avvikelser identifierades.

* Med ”egen produktion” avses fabriker som kontrakteras av Björn Borg. Fabriker som kontrakteras av licenstagare (till exempel skor och väskor) räknas inte in.



ÅTGÄRDER OCH RESULTAT UNDER PRODUKTLIVSCYKELN

Med Björn Borg Sustainability Roadmap som grund struktureras bolagets hållbarhetsarbete längs efter produktlivscykel. Nedan redovisas vilka konkreta frågor som står högt upp på agendan och vilka mål och resultat som uppnåtts under 2015 respektive prioriteras framåt.

DESIGN OCH MATERIAL

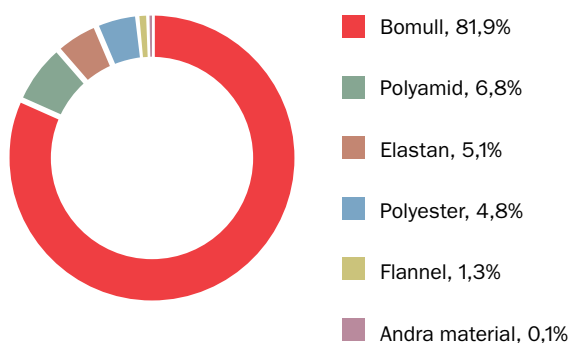
Hållbarhetsprestandan i Björn Borgs produkter avgörs till stor del redan på planeringsstadiet i produktutvecklingen. Då kollektionsarbetet initieras och designfasen inleds fattas många beslut som påverkar ett plaggets hållbarhetsavtryck under dess livscykel. Materialval och plaggens kvalitet och livslängd har en avgörande betydelse och är därför uttalade prioriterade områden inom Björn Borgs hållbarhetsarbete.



PÅVERKAN AV MATERIALVAL

Precis som de flesta andra klädbolag använder Björn Borg mycket bomull. Bomull står för närvarande för mer än åttio procent av de fibrer som används i Björns Borgs plagg (räknat på antal enheter och andelen bomull i dessa). Bomull är en textiltfiber som medför påtagliga hållbarhetsutmaningar. Betydande mängder kemikalier används både vid själva bomullsodlingen och vid utvinningen av bomullsfibern, med negativ påverkan på både människa och miljö. Dessutom krävs mycket vatten vid odling och processande av bomull.

BJÖRN BORG'S FIBERMIX (2015)



Material från djur kräver också särskilda överväganden. Under 2016 har Björn Borg integrerat design och produktutveckling av sportkläder i verksamheten centralt och som ett led i detta har bolaget förtydligat sina riktlinjer kring användning av material från djur. Björn Borg använder inte päls från levande djur i sina produkter och använder inte heller dun, utan

använder istället alternativ till dun med liknande funktionella egenskaper. Under 2016 lanserar Björn Borg en kollektion i merinoull (s.k. first layer) och den ulln kommer från ullleverantörer som förbundit sig att inte tillämpa metoden muellesing, som är en smärtsam metod för avlägsning av ulln från fåret som klassificeras som oetisk mot djuren.

Vårt mål

2019 ska av produkterna som utvecklas, hållbara material finnas i minst 70 procent, och konventionell bomull vara helt utfasad (avser egen produktion).

För de kollektioner som utvecklas under 2016 ska hållbara material finnas i minst 15 procent av underklädesprodukterna och i minst 10 procent av sportklädesprodukterna.

Så arbetar vi för att nå vårt mål

Under 2015 lanserade Björn Borg en kollektion herrunderkläder med ekologisk bomull. Kollektionen utgör bara en liten del av totala sortimentet, men är ett första viktigt steg i en successiv utrullning mot mer hållbara material. En nyckelaktivitet under 2016 blir att fastställa den konkreta utrullningsplanen för hur det långsiktiga målet för ökad andel hållbara material ska implementeras. Ett uttalat fokus är här att övergå till bättre bomullsalternativ eller att ersätta bomull med andra material med bättre hållbarhetsprestanda, med motsvarande funktionella egenskaper (så kallad substitution). Som ett led i detta arbete görs en kartläggning av de alternativ som finns, utifrån parametrarna miljöprestanda och funktionella egenskaper. Dessutom kartläggs nuvarande leverantörers förutsättningar att stödja Björn Borg i denna transformation.

Björn Borg har genomfört en omfattande utbildning om hållbara material för alla anställda inom design- och produktavdelningen. Det är centralt att designers och produktutvecklare förstår miljöaspekter av olika materialval och att inköparna inom bolaget har kompetens och verktyg att ha en konkret, initierad dialog med leverantörerna kring dessa frågor.

KVALITET OCH PLAGGENS LIVSLÄNGD

En av de stora hållbarhetsutmaningarna i världen är den globala överkonsumtionen av billiga kläder av dålig kvalitet. Björn Borgs mål är att göra produkter av bra kvalitet som håller länge.

Vårt mål

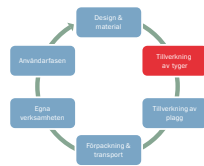
Alla bolagets produkter ska utvecklas för lång livslängd och ska uppfylla högt ställda kvalitetskrav. Produkterna ska hålla över tid, både för omfattande användning och många tvättar.

Så arbetar vi för att nå vårt mål

Bolaget har en rigorös kvalitetssäkringsprocess som syftar till att säkerställa en hög kvalitetsnivå. Den består av tydliga kvalitetskrav i produktionen och omfattande kvalitetstester för att säkerställa att kvalitetskraven är uppnådda. Kontinuerliga förbättringar av kvalitetskraven och kvalitetssäkringsprocessen sker år efter år.

TILLVERKNING AV TYGER

Vid tillverkningen av tyger används ofta betydande mängder kemikalier och vatten, vilket medför miljötjänningar på olika sätt. Björn Borg har inga direkta affärsrelationer med den här delen av sin leverantörskedja men arbetar sedan länge med ett kemikaliekontrollprogram som indirekt har påverkan. Ett viktigt nästa steg är att hitta sätt att mer direkt påverka även i detta led. Detta arbete bedrivs inom ramen för bolagets uttalade fokusområde Transparens.



KEMIKALIER

Framställningen av tyger kräver användning av kemikalier, särskilt vid infärgning och printning av trådar och tyger. Vissa kemikalier kan vara skadliga för människor som kommer i kontakt med dem eller för miljön, t.ex. vid utsläpp i produktionen eller vid konsumentens tvätt.

Vårt mål

Björn Borg har som mål att inga så kallade SVHC-ämnen (Substances of Very High Concern) ska förekomma i produkterna. Bolaget har också som mål att en väsentlig andel av bolagets kollektioner ska vara tillverkade med bättre tillverkningsprocesser (primärt processer som använder mindre vatten och kemikalier) till 2019. En konkretisering av detta mål kommer att ske under 2016 och delmål och aktiviteter sätts för att nå det långsiktiga målet.

Så arbetar vi för att nå vårt mål

Björn Borg har sedan många år tillbaka ett kemikaliekontrollprogram som syftar till att säkerställa att bolagets produkter inte innehåller farliga kemikalier. Bolaget tillämpar en så kallad Restricted Substances List (RSL) som alla leverantörer måste förbinda sig att följa. Listan, som anger begränsningar för kemikalieinnehåll i produkterna, utgår från Sveriges Textilimportörers Kemikalieguide och ytterst från EUs lagkrav inom kemikalieområdet, den så kallade REACH-förordningen. Björn Borgs kemikaliekrav innehåller emellertid strängare krav. Bland annat ska så kallade SVHC-ämnen ("Substances of Very High Concern"), en slags "gräns-ämnen", inte förekomma i produkterna. Stort fokus läggs på kemikaliegrupper som ftalater, fluorcarboner och alkylfenoletoxylater (bl.a. nonylfenoletoxylat), som inte får överstiga

angivna gränsvärden eller, för de som är SVHC-ämnen, inte ska förekomma i produkterna. Efterlevnaden av kemikaliekraven kontrolleras genom kemikalietester, minst en gång per kollektion och leverantör.

Björn Borg kräver också att fabrikena tillämpar goda säkerhetsrutiner i fråga om till exempel skyddskläder respektive förvaring och användning av kemikalier på produktionsanläggningarna. Regelbundna besök på anläggningarna möjliggör egna kontroller.

Björn Borg kräver vidare att de externa licenstagarna följer relevanta lagkrav, och motsvarande, inom kemikalieområdet. Företagets licenstagare inom till exempel skor och väskor, arbetar aktivt med kemikaliekontroll, på likartat sätt som Björn Borg.

Björn Borg samarbetar med forskningsorganisationen Swerea IVF och deltar i Swerea IVFs kemikaliegrupp för textilföretag, i vilken ett flertal svenska klädföretag deltar. Själva kemikalietestningen sker genom erfarna och kunniga externa parter. Produktutvecklare och inköpare stöds också löpande med vidareutveckling av kunskap och olika typer av verktyg för att kunna ta fram och köpa in säkra produkter.

VATTEN

Klädbranschen är världens tredje största förbrukare av vatten, samtidigt som vattenbristen i världen blir allt större. Traditionell produktion av kläder kräver mycket vatten, inte minst vid infärgning av garner, trådar och tyger. Vattenfrågan handlar dels om att hushålla med vatten så att vattenförbrukningen kan begränsas, dels om att säkerställa att klädproduktion inte medför till exempel förorening av vattendrag och dricksvatten. I praktiken måste vattenfrågan ofta hanteras tillsammans med kemikaliefrågan och även med klimatfrågan i stort.

Vårt mål

Björn Borg har som mål att en väsentlig andel av bolagets kollektioner ska vara tillverkade med bättre tillverkningsprocesser, primärt processer som använder mindre vatten och kemikalier, till 2019. En konkretisering av detta mål kommer att ske under 2016 och delmål och aktiviteter sätts för att nå det långsiktiga målet.

Som nämns ovan är planen också att successivt röra sig bort från konventionell bomull vilket i sig kommer att bidra till en betydande minskning av bolagets totala vattenavtryck.

Så arbetar vi för att nå vårt mål

Björn Borg är medlem i Sweden Water Textile Initiative (STWI) och implementerar deras riktlinjer (STWIs riktlinjer för hållbar vattenanvändning i produktionsledet) i leverantörskedjan. Det STWI-projekt som genomfördes hos en av Björn Borgs fabriker under 2015 (se avsnitt "Tillverkning av plagg" nedan) fokuserade i första hand på energieffektiviseringar i fabriker som producerar färdiga

plagg. Men målsättningen är att över tid också aktivt bidra till att förbättra det så kallade vattenavtrycket hos underleverantörer som använder sig av våtprocesser. Bolaget kommer under 2016 att genomföra ett vattenprojekt på en produktionsenhet för infärgning och tryck av textilier hos en underleverantör till en fabrik i Kina.

SWEDEN TEXTILE WATER INITIATIVE (STWI)

STWI jobbar med att förbättra miljöavtrycket i produktionskedjan i kläindustrin, med fokus på vatten, energiförbrukning och kemikalier. Sedan 2013 har STWI förbättrat miljöavtrycket i mer än 140 fabriker i Bangladesh, Etiopien, Kina, Indien och Turkiet som är leverantörer till svenska klädbolag. I Kina fokuserar STWI på Guangdong, Zhejiang och Jiangsu, områden där Björn Borg har produktion. STWI-programmet fokuserar på att bygga nära relationer med produktionsenheterna och att öka kunskapen hos personalen på fabrikerna kring vilka åtgärder som krävs för att förbättra miljöavtrycket, utifrån best practices i hantering och förbrukning av olika produktionsresurser. Dessutom medför som regel åtgärderna långsiktiga besparingar för produktionsenheterna. Målsättningen är att skapa "triple-win" genom att förbättra lönsamheten, förbättra miljöavtrycket och förbättra produktionsenheternas anseende.

För att realisera bolagets långsiktiga mål vad gäller vatten och kemikalier arbetar bolaget med att skaffa sig ökad kunskap om processer för infärgning av tyger och tryck, för att identifiera åtgärder att minska avtrycket utifrån parametrarna Control och Impact. Ett första viktigt steg är här att successivt skaffa sig mer komplett inblick i vilka parter som ingår i de olika leden i produktionskedjan. Detta arbete sker inom ramen för det uttalade fokuset om ökad transparens i produktionsledet (Transparens).

KLIMATPÅVERKAN I ÖVRIGT FRÅN TILLVERKNING AV TYGER

Koldioxidutsläppen vid tillverkning av tyger och annat insatsmaterial som används i Björn Borgs plagg är påtaglig. Därför arbetar bolaget idag via fabrikerna som tillverkar plaggen, för att förmå dem att i sin tur ställa krav på och uppmuntra sina underleverantörer att minska sina koldioxidutsläpp. Björn Borgs ambition är att driva detta förbättringsarbete mer aktivt i takt med att transparensen i produktionskedjan ökar, vilket ökar förutsättningarna att på mer effektiva sätt påverka aktörerna i de olika leden av produktionen. Det projekt som under 2016 ska genomföras hos en underleverantör till en fabrik i Kina kommer också att adressera koldioxidutsläpp. Det är exempel på ett konkret, bra sätt för hur bolaget kan göra skillnad i de tidigare faserna av produktionsprocessen.

TILLVERKNING AV PLAGG

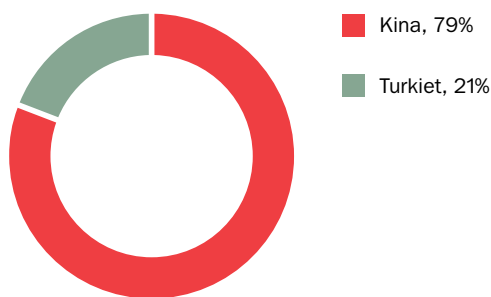
Björn Borg äger inte de fabriker som tillverkar bolagets produkter, men vidtar olika typer av åtgärder för att ändå säkerställa att leverantörerna förbättrar sin hållbarhetsprestanda. Det handlar bland annat om att säkerställa att fabrikerna möter bolagets krav på rimliga och rättvisa arbetsvillkor, en trygg och säker arbetsmiljö och om att minska fabrikernas miljöpåverkan.



BJÖRN BORG'S FABRIKER

Bolaget producerar (egen produktion) vid totalt elva externa fabriker (2015), varav merparten i Kina och en mindre, men ökande, del i Turkiet. Björn Borgs sportkläder produceras vid totalt fyra fabriker, huvudsakligen i Kina.

PRODUKTIONS-LÄNDER (2015)



ARBETSVILLKOR OCH ARBETSFÖRHÅLLANDEN

Arbetsvillkor i de externa fabriker som producerar Björn Borgs produkter har länge varit en prioriterad fråga för bolaget. Björn Borg är medlem i Business Social Compliance Initiative (BSCI) sedan länge och tillämpar BSCIs uppförandekod (Code of Conduct). Samtliga tillverkare måste skriva under, alltså åta sig att följa, uppförandekoden, och regelbundna kontroller genomförs för att kontrollera efterlevnad. Bolagets licenstagare för väskor och skor är också aktiva inom BSCI.

Vårt mål

Björn Borgs mål är att minst 80 procent av inköpsvolymen (egen produktion) ska komma från tillverkare som har reviderats inom ramen för BSCI och uppnått minst godkänd nivå eller som kan uppvisa något erkänt certifikat, till exempel SA8000. Ett annat mål är att alla bolagets så kallade nyckelleverantörer ska vara med i BSCI monitoring system, alltså löpande genomgå audits. En nyckelleverantör är en leverantör som levererar en betydande andel av produktvolymen (minst 10%) och/eller som levererar produkter som betraktas som särskilt viktiga av någon anledning.



Så arbetar vi för att nå vårt mål

Björn Borg har ett strukturerat leverantörskontrollprogram som syftar till att identifiera och adressera utmaningar och risker hos leverantörerna. En viktig del av programmet är Business Social Compliance Initiative (BSCI). Bolaget tillämpar BSCIs uppförandekod.

BSCIs uppförandekod baserar sig på bland annat ILOs kärnkonventioner, FNs deklaration om mänskliga rättigheter och FNs barnkonvention. Uppförandekoden utgör en integrerad del av Björn Borgs leverantörskontrollprogram. Fabriker åtar sig skriftligen att följa uppförandekoden. Efterlevnad kontrolleras genom revisioner (audits) som genomförs av de bolag som deltar i BSCI. BSCI-deltagare som köper in varor från samma tillverkare kan dra nytta av varandras arbete med audits och uppföljningar. BSCI fokuserar på så kallade riskländer, bland annat Kina och Turkiet där Björn Borg producerar.

Bolaget bevakar löpande att fabriker kontrolleras inom ramen för BSCI. Om någon av de viktigaste fabriker inte redan har introducerats inom kontrollprogrammet av annan BSCI-deltagare så tar Björn Borg ägarskap, så kallad "RSP" (Responsibility) över fabriken i fråga i BSCI. Det innebär att det är Björn Borg som har huvudansvaret för uppföljning och kontroll av fabriken. Avvikelse från kraven i uppförandekoden som upptäckts vid en audit adresseras genom en särskild åtgärdsplan som i sin tur följs upp inom ett år för att kontrollera att bristerna har åtgärdats.

Björn Borgs leverantörer uppmanas att delta i BSCIs Capacity Building-utbildningar, med fokus på dem som behöver utvecklas.

98 procent av Björn Borgs produkter kommer från fabriker som är med i BSCI-programmet och har genomgått audits.

Under 2015 kom 85 procent av den totala inköpta volymen från produktionsenheter som uppnått godkänd nivå inom BSCI. Med godkänd nivå menas minst nivå 1 av 2 enligt BSCIs ursprungliga gradering.

Bolagets fyra största tillverkare, som tillsammans står för över 80 procent av Björn Borgs produktion (räknat i volym, alltså antal producerade enheter), uppnår alla godkänd nivå, se detaljer nedan. En av dessa fabriker, bolagets största, har också SA8000-certifikat, som är en internationellt erkänd fabrikscertifiering för arbetsvillkor. Björn Borg har själv RSP (huvudansvaret i BSCI) för samtliga fyra huvudleverantörer.

Under 2015 genomfördes totalt fem audits bland bolagets leverantörer. Två av dessa audits genomfördes av Björn Borg, på två av de större fabriker, och övriga tre av andra BSCI-deltagare som producerar på samma fabrik som bolaget. Av de två fabriker som Björn Borg auditerade (och som också ingår i sammanställningen nedan) blev den ena helt godkänd (Nivå 2, "Good") medan den andra fick vissa anmärkningar (Nivå 1, "Improvement Needed").

Fabrik	Andel av produktion	RSP	Resultat
Fabrik 1, Kina	26%	Ja	Good (2), SA8000
Fabrik 2, Kina	25%	Ja	Improvement Needed (1)
Fabrik 3, Kina	20%	Ja	Good (2)
Fabrik 4, Turkiet	12%	Ja	Good (2)

Anmärkningarna för den fabrik som fick resultatet "Improvement Needed" handlade bland annat om brister i dokumentation, t.ex. policies som återspeglar lagkrav och vad gäller tydlighet i roller och ansvar internt (lednings-system), men också anmärkningar på något för mycket övertid. Under 2015 har en åtgärdsplan implementerats på fabriken i fråga och en ny audit kommer att genomföras under 2016. Enligt BSCIs gällande gradering uppnådde dock båda de av Björn Borg under 2015 auditerade fabriker formellt ett godkänt resultat (minst 1 av 2).

En av Björn Borgs fabriker är Non Compliant, bland annat till följd av brister i efterlevnad av maximal övertid och erforderlig dokumentation av ersättning och kontroll av anställdas ålder. Vissa säkerhetsbrister uppmärksammades också. Björn Borg ser allvarligt på dessa brister. Bolaget har därför under 2015 tagit RSP över den fabriken och planerar under 2016 att göra en första audit enligt BSCI 2.0 på fabriken i fråga. Bolaget har på grund av bristernas art ansett det nödvändigt, även om fabriken bara står för en mindre andel av bolagets totala produktion.

2015 var sista året som audits kunde genomföras enligt den gamla graderingen och för framtida audits, från 2016 och framåt, kommer alla leverantörer att graderas enligt



den nya systematiken nedan. Björn Borg kommer således successivt att övergå till denna.



Under 2015 har inköpen för sportkläder fasats ut från den tidigare licenstagaren för sportkläder i Holland (Björn Borg Sport B.V.), vars verksamhet är under avveckling, för att övertas av Björn Borg centralt. Som ett led i detta har Björn Borg under året fokuserat på att säkerställa att samtliga tillverkare av sportkläder undertecknar och förbinder sig till BSCIs uppförandekod. Under 2016 kommer Björn Borg att fokusera på att introducera de viktigare fabriker för sportkläder i BSCI, inklusive ta RSP och initiera audits där så är nödvändigt. Formellt läggs inköpsordrar fortfarande från den tidigare licenstagaren, men från och med halvårsskiftet 2016 sker det från Björn Borg centralt. Framöver kommer därför dessa tillverkare att vara med i jämförelsetalen som redovisas i denna rapport.

Som en del av det övergripande leverantörskontrollprogrammet gör också Björn Borg egna halvårsvisa utvärderingar av fabriker. En gång per år görs också en övergripande utvärdering av alla tillverkare. Se mer om utvärderingen nedan.

KLIMATPÅVERKAN FRÅN TILLVERKNING AV PLAGG

Koldioxidutsläpp från de externa fabriker som producerar Björn Borgs produkter bidrar till miljöpåverkan i produktionsledet. Produktionen äger ofta rum i länder med låg andel förnyelsebar energi och på produktionsanläggningar som inte sällan har utrustning som inte är energieffektiv, till exempel för att utrustningen ibland är äldre eller dåligt underhållen. I många traditionella produktionsländer står förnyelsebar el bara för en mindre andel av den el som produceras och finns tillgänglig. Mot bakgrund av detta påverkar också valet av produktionsland det totala miljöavtrycket. På senare år har Björn Borg ökat andelen produktion i Europa, vilket i sig bidrar till ett bättre koldioxidavtryck. Samtidigt är Kina det land som för närvarande investerar mest i förnyelsebar energi. Även Turkiet satsar allt mer på att öka andelen förnyelsebar el.

Vårt mål

För att adressera klimatpåverkan i produktionsledet blir

det naturligt för Björn Borg att i första hand försöka påverka de fabriker som bolaget har direkta affärsrelationer med (Control). Björn Borg har som mål att bolagets kontrakterade fabriker ska minska sin energianvändning och sin klimatpåverkan i övrigt (till exempel från utsläpp) och över tid mätbart ska åstadkomma förbättringar.

Så arbetar vi för att nå vårt mål

Björn Borg utvärderar sina fabriker på bland annat förmåga att förbättra sin klimatpåverkan. Björn Borg genomför halvårsvisa utvärderingar av fabriker och gör också årsvisa en övergripande uppföljning av fabriker och deras miljöprestanda. I denna utvärdering ingår också fabriker som resultat inom ramen för BSCI (ovan). Utvärderingen utgår från ett flertal olika KPIer (Key Performance Indicators) inom hållbarhetsområdet, såsom resultat i audits, certifikat, miljöprestation eller dokumenterat arbete för att till exempel minska sin elförbrukning, effektivisera sin vattenförbrukning, minska sina utsläpp eller förbättra sin kemikaliehantering. Även leverantörernas engagemang och vilja till utveckling och förbättring värderas. Varje tillverkare får en totalpoäng vid utvärderingen, och de som kan visa ett bra resultat och som utvecklas över tid, har chans att få mer inköp från Björn Borg, och kan därmed utveckla sina affärer.

Under 2015 genomfördes ett miljöprojekt på en produktionsenhet inom Björn Borgs leverantörskedja, inom ramen för Sweden Textile Water Initiative, STWI. Projektet genomfördes på en fabrik i Kina som producerar slutliga plagg. Fokus för projektet var att identifiera energieffektiviseringar. Som ett resultat av projektet realiserade fabriken en tolvprocentig förbättring av både energiförbrukning och kemikalieanvändning. Projektet utmynnade också i konkreta förslag till framtida förbättringsåtgärder, avseende till exempel åtgärder för att öka personalens kunskap och förståelse för energieffektiviseringar, optimeringar av luftkompressionen i fabriken, installation av mätinstrument för bättre övervakning av förbrukning, återanvändning av ånga för vattenbesparingar, och ändrad belysning till LED.

FÖRPACKNINGAR OCH TRANSPORTER

Förpackningar utgör även de en del av det totala miljöavtrycket i produktionscykeln, både i form av emballage vid logistikhantering och själva produktförpackningen. Transport av produkter har också betydande påverkan. I klimatavtrycket från Björn Borgs egen verksamhet står transporter för cirka 60 procent av totala koldioxidutsläpp. Transporter är alltså en stor del av den klimatpåverkan som bolaget har direkt kontroll över, och där bolaget genom olika typer av åtgärder kan göra skillnad.



FÖRPACKNINGAR

Vårt mål

Björn Borgs mål är att alla bolagets produktförpackningar 2019 ska vara miljöcertifierade (t.ex. FSC) eller bestå av återvunnet material. Målet är att 80 procent av bolagets underklädesförpackningar från och med 2017 ska vara FSC-certifierade.

Så arbetar vi för att nå vårt mål

I de nya underklädesförpackningar som Björn Borg rullar ut från och med 2016 kommer bolaget successivt att öka andelen FSC-certifierad kartong. FSC-certifierad kartong kommer från skogsbruk som sköter sina skogar på ett ansvarsfullt sätt.

FOREST STEWARDSHIP COUNCIL – FSC

Grunden i FSC:s frivilliga certifieringssystem är skogscertifiering enligt FSC:s globala Principer och kriterier. Det finns regionala och nationella skogsbruksstandarder, som utgår från de globala reglerna, men är anpassade till de skilda förhållanden som råder i olika länder eller regioner. Råvaran från FSC-certifierat skogsbruk måste vara spårbar i tillverkningskedjan för att en färdig produkt ska kunna bära FSC:s märke. Varje led i kedjan fram till färdig produkt måste därför certifiera sig enligt FSC internationella spårbarhetsstandard. Standarden innehåller bland annat krav på att FSC-certifierat material hålls åtskilt från ocertifierat material, eller att materialet hanteras på andra, godkända sätt.

Björn Borg utvärderar vidare löpande hur mängden material som används i förpackningen kan reduceras, eftersom det totala miljöavtrycket minskar ju mindre material som används. Bolaget utmanar om ett visst material i förpackningen verkligen är nödvändigt, primärt av funktionella skäl.

En annan viktig del av miljöavtrycket för förpackningar är att säkerställa att förpackningen källsorteras i konsumentledet och kan återvinnas i största möjligaste mån. Vid framtagning av förpackningar utformas dessa på ett sätt som är tänkt att underlätta separation av material från varandra, för att underlätta källsortering hos konsumenten. Björn Borg uppmanar också konsumenten att återvinna förpackningar, och har tydliga instruktioner i förpackningen för hur detta kan ske.

KLIMATPÅVERKAN FRÅN TRANSPORTER AV FÄRDIGA PLAGG

Vårt mål

Björn Borgs mål är att minska utsläppen från koncernens verksamhet med 40 procent per omsatt krona till 2019 jämfört med 2013 (se avsnittet "Klimatpåverkan från egna verksamheten" nedan). En stor andel av totala koldioxidutsläppen, cirka 60 procent, är hänförligt till transporter av produkter. Bolaget har därför också ställt upp ett enskilt mål om att flygfrakt av produkter 2019 ska utgöra maximalt 2 procent av totala transporter (räknat på antal

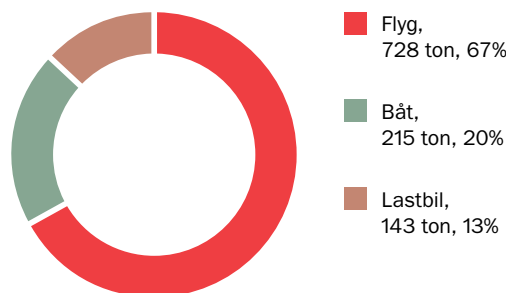
enheter transporterade). Målet för 2016 är maximalt 4 procent flygfrakt av totala kollektionstransporter.

Så arbetar vi för att nå vårt mål

Björn Borg klimatredovisar enligt GHG-protokollet för att mäta klimatpåverkan från transporter. Bolagets totala klimatpåverkan från transporter minskade marginellt mellan 2014 och 2015, på grund av något större andel transport med lastbil istället för flyg. Primärt beror detta på att en större andel av produktionen sker i Europa, i Turkiet.

Flygfrakt stod för 8 procent av alla transporter (kollektionseenheter transporterade) och för hela 67 procent av totala klimatpåverkan från transporter under 2015.

LOGISTIK (TON CO₂e)



Andelen flygfrakt är för hög och under 2016 kommer bolaget att vidta flera åtgärder som syftar till att reducera flygtransporter. Björn Borgs policy är att transporter från Asien ska gå med båt, om inte särskilda skäl motiverar något annat. Ett fokus här är att förbättra planeringen av leveranserna och att förbättra den interna disciplinen kring policyefterlevnad. Bland annat har en formaliserad process för godkännande av flygtransport implementerats och andelen flygtransporter följs upp löpande per kollektion. Åtgärder vidtas också som syftar till att få ned flygfrakten av produktprover under produktutvecklingsprocessen. Bolaget utmanar om prover verkligen är nödvändiga för en viss produkt, och om transporter går att samordna.

DEN EGNA VERKSAMHETEN

I den egna verksamheten är de mest prioriterade områdena klimatpåverkan från verksamheten, etik och arbetsmiljö och trivsel på arbetsplatsen.



KLIMATPÅVERKAN FRÅN EGNA VERKSAMHETEN

Även om klimatpåverkan är större i andra delar av produktlivscykeln är det självklart för Björn Borg att minska sin egen klimatpåverkan inom de verksamhetsnära områden där bolaget kontroll är störst och som de anställda dessutom ser och verkar i dagligen. Utöver transport av produkter,

som beskrivs ovan, handlar det om bland annat personalens tjänsteresande och energiförbrukning i lokaler.

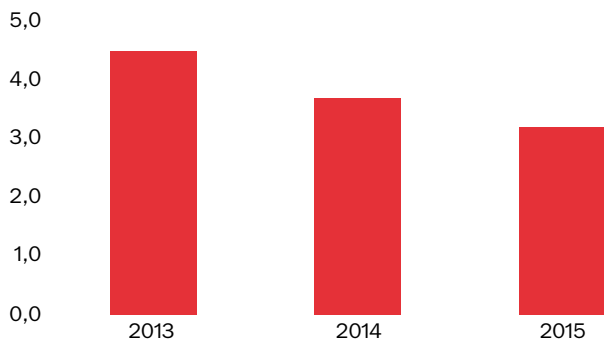
Vårt mål

Björn Borgs mål är att minska koldioxidutsläppen inom koncernen med 40 procent per omsatt krona till 2019, jämfört med 2013. För 2016 har Björn Borg också till exempel ställt upp ett delmål att minska energiförbrukningen för huvudkontoret med 10 procent jämfört med 2015.

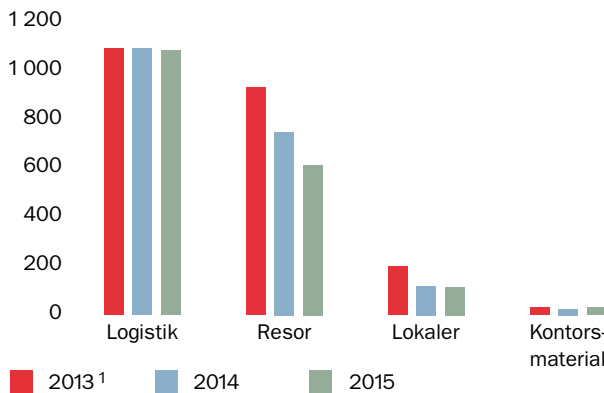
Så arbetar vi för att nå vårt mål

Björn Borg följer upp sitt långsiktiga klimatmål och klimatredovisar enligt det så kallade GHG-protokollet, innefattande Scope 1, Scope 2 och Scope 3, som omfattar transporter av produkter från fabrik till butik, anställdas tjänsteresor samt kontorens och butikernas energianvändning. Under 2015 minskade koncernen sitt koldioxidavtryck per omsättningskrona med 12 procent och i absoluta tal med 7 procent jämfört med 2014. Bolaget är på god väg mot det långsiktiga målet om 40 procent. Från startåret 2013 till och med 2015 är totala minskningen per omsättningskrona 29 procent.

UTSLÄPP PER OMSATT KRONA 2013-2015 (TON CO₂e/MSEK)



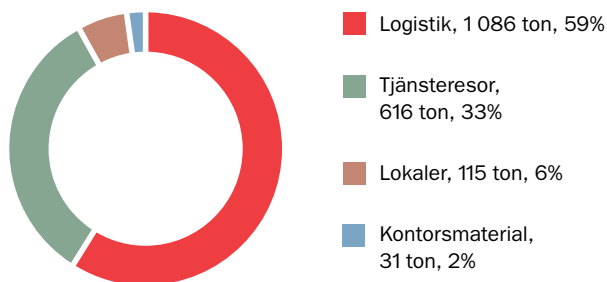
UTSLÄPP PER KATEGORI 2013-2015 (TON CO₂e)



¹ Klimatpåverkan från logistik 2013 har, på grund av felkällor i datan, justerats till 2014 års nivå för 2015 års jämförelse.

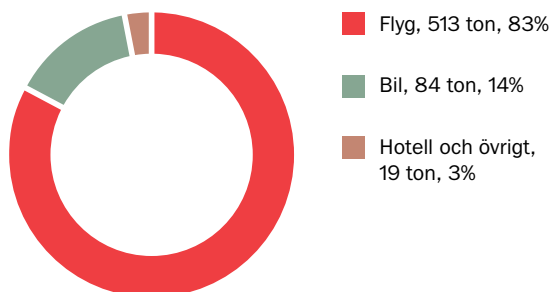
påverkan, nästan 60 procent av totalt avtryck, (se mer ovan), följt av anställdas tjänsteresor.

KLIMATAVTRYCK 2015 (TON CO₂e)



Under 2015 har förbättringar åstadkommit till följd av bland annat minskat tjänsteresande med flyg. Resor i tjänsten med flyg har påtaglig klimatpåverkan, det står för hela 83 procent av total påverkan från tjänsteresor, som framgår nedan. På grund av att bolagets produktion huvudsakligen sker i Asien är vissa flygresor nödvändiga, men bolaget utmanar löpande om en viss resa verkligen är nödvändig, hur många som behöver åka och om olika leverantörsbesök kan samordnas. Detta återspeglas i bolagets tjänsteresepolicy.

TJÄNSTERESOR 2015 (TON CO₂e)



En märkbar förbättring för lokaler skedde mellan 2013 och 2014 då elen i lokalerna i Sverige byttes ut till förnyelsebar el. Totalt 71 procent av den el koncernen köper in kommer nu från förnyelsebara källor, primärt vattenkraft. Framöver är målet att fortsätta rulla ut förnyelsebar el även i de utländska dotterbolagen och att sänka energiförbrukningen i lokaler, genom till exempelvis LED-belysning och automatisk släckning av lampor och annat på kvällen.

Den stora utmaningen hittills har varit att märkbart få ned andelen flygfrakt av produkter. Det är därför ett uttalat fokusområde för 2016 att få ned flygfrakten, som framgår ovan under avsnittet om transporter.

BJÖRN BORG SOM ARBETSPLATS

Vårt mål

Björn Borgs mål är att vara bästa arbetsplatsen i branschen, där målet är minst 90% medarbetarengagemang till 2019, vilket mäts genom en undersökning genom Ennova. Bolaget har vidare en övergripande målsättning om att inget kön ska vara representerat i Björn Borgs ledande bolagsorgan med över 60 procent.

Så arbetar vi för att nå vårt mål

Medarbetarengagemang

Björn Borg fokuserar mycket på att bygga och utveckla engagemang bland anställda. Medarbetarengagemang är ett av fyra huvudnyckeltal som bolaget använder för att mäta sin övergripande prestation. Under 2015 ökade medarbetarengagemanget från 69 till 72 procent. Målet är att öka engagemanget ytterligare under 2016, till 77 procent. Under 2015 har medarbetarna involverats i att ta fram uppdaterade värderingar och har fördjupat förståelsen av dem genom dialog och övningar i grupp. Utöver det har kompetensutveckling, internkommunikation och målstyrt arbetssätt varit prioriterade fokusområden för att öka engagemanget. Ett tydligt och inspirerande ledarskap är också en viktig del av hur medarbetarnas kompetens och engagemang tas till vara och utvecklas, och bolaget har därför satsat på ledarutveckling i fyra olika grupper under 2015.

Välmående

Bolaget vill erbjuda sina medarbetarna en god och hälsosam arbetsmiljö och en arbetsplats där ledning och medarbetare agerar tillsammans för den gemensamma trivseln och upprätthåller en kultur av eget ansvarstagande och respekt mellan människor. Bolaget satsar mycket på personalens välmående utifrån en övertygelse om att träning och en aktiv livsstil är en nyckel till bättre hälsa, minskad andel sjukskrivningar och ökad prestation. Varje fredag har Björn Borg en obligatorisk träningstimme för alla anställda vid huvudkontoret. Alla anställda får också göra fystester och ställer upp personliga mål för träning och/eller förbättrad hälsa, vilket följs upp tillsammans med en professionell personlig tränare. Under 2015 förbättrades medarbetarnas styrka enligt dessa tester, såväl upplevd som faktiskt, med mer än 100 procent.

Mångfald

Björn Borg strävar efter mångfald. 68 procent (2015) av de anställda inom koncernen är kvinnor. Bolaget har som övergripande målsättningen att inget kön ska vara representerat i Björn Borgs ledande bolagsorgan med över 60 procent. I ledningsgruppen är för närvarande hälften kvinnor och hälften män och 40 procent av ledamöterna i styrelsen är kvinnor. I Albright-rapporten som släpptes i mars 2016 var Björn Borg på Albright-stiftelsens så kallade ”vita

börslista” över jämställda bolag. Albrightstiftelsen arbetar med att identifiera, och bedriva opinion kring, bristande jämställdhet i näringslivet, med fokus på noterade bolag.

Rekrytering och befordran inom Björn Borg sker inom ramen för en modell som kallas CPR. Modellen utgår från Kompetens, Personlighet och Resultat. Det är dessa urvalskriterier som avgör, och erfarenheten stödjer att denna modell i sig, rätt använd, tenderar att leda till mångfald. Styrelsens sammansättning är ytterst en fråga för valberedningen, men en jämn könsfördelning är ett av ett antal kriterier som valberedningen tillämpar i sitt arbete. Styrelsens sammansättning beslutas på årsstämman.

Bolaget har också en särskild jämställdhetspolicy.

Nolltolerans mot diskriminering

Bolaget har nolltolerans mot trakasserier på grund av ras, hudfärg, etniskt ursprung, ålder, religion, kön, sexuell läggning, funktionshinder eller motsvarande. Detta uttrycks också i en intern policy mot trakasserier. Alla typer av trakasserier strider dessutom mot essensen i Björn Borgs varumärkesvärderingar.

Etik

Björn Borg har en policy som syftar till att motverka alla former av mutor och korruption i verksamheten och relevant personal utbildas bland annat om korruptionsrisker och hur de kan hanteras. Bolagets erfarenhet är att en viktig del för att främja en miljö där god etik får utrymme är att skapa ett arbetsklimat där människor upplever att de kan säga vad de tycker och kan påtala brister och oegentligheter utan risk för återverkningar och att också ha en hög grad av transparens i verksamheten, där olika beslut och åtgärder ska klara en extern granskning. Björn Borg är också ett börsnoterat bolag med allt vad det innebär vad gäller regelefterlevnad och att externt redovisa åtgärder kring internkontroll och liknande. Varje år publicerar Björn Borg en särskild bolagsstyrningsrapport som bland annat beskriver bolagets arbete för riskkontroll, inom styrelsen, genom finansiella kontrollåtgärder och på andra sätt.

VÄLGÖRENHET OCH SAMHÄLLENGAGEMANG

Precis som många andra företag och organisationer har Björn Borg under året känt engagemang för människor på flykt från krig och svåra levnadsförhållanden. Bolaget valde under 2015 att donera alla intäkter från höstens personalutförsäljning till Rädda Barnens arbete för barn och familjer på flykt. Under året har Björn Borg också som vanligt deltagit i klädbranschens insamling för Världens Barn genom att donera produkter till auktionen.

Varje år beslagtar Björn Borg en stor mängd så kallade piratkopior. Merparten av dessa skickas till samarbetspartnern His Church Charity i England som avlägsnar Björn

Borg-varumärket och istället syrr på sitt egna generiska varumärke HIS. Produkterna doneras sedan till behövande, bland annat till hemlösa och andra behövande i England och ibland, Afrika. Detta är också ett sätt att inte i onödan korta av livslängden på produkter som producerats med användning av resurser från jorden. Emellanåt doneras också gamla säsongsvoror.

ANVÄNDARFASEN

Vårt mål

Björn Borgs mål är att användarna av produkterna, konsumenterna, ska minska sitt klimatavtryck genom att till exempel vårda plaggen och tvätta på ett ansvarsfullt sätt.



Så arbetar vi för att nå vårt mål

Den livscykelanalys Björn Borg genomförde för några år sedan på en kalsong visade att nästan 60 procent av plaggets klimatpåverkan ligger i användarfasen och då främst kommer från tvättning. Bolagets produkter, med fokus på underkläder och sportkläder, är plagg som tvättas ofta och inte sällan i höga temperaturer. Regelbunden tvätt och höga tvätttemperaturer har påtaglig miljöpåverkan och påverkar också plaggens livslängd, så tillvida att färger och kvaliteter riskerar att försämrans snabbare. Björn Borg försöker därför på olika sätt uppmunna konsumenten att hantera plagget på ett sätt som borgar för ett minskat miljövtryck och längre livslängd. Bolaget tillhandahåller bland annat sina kunder enkla instruktioner kring tvätt, på tvättetiketten i själva plaggen och lite mer utförligt på och i förpackningen.



Bolaget mäter sin förmåga att bygga och driva engagemang för hållbarhet hos konsumenten inom ramen för återkommande konsumentundersökningar.

“END OF LIFE”

Vårt mål

Björn Borgs mål är att till 2019 vidta konkreta åtgärder som syftar till att förbättra miljövtrycket även i sista fasen av produktlivscykel, med huvudmålsättningen att skapa eller bidra till en cirkulär process där produkter och/eller delmaterial går in i en ny produktlivsfas i någon form. Målet kommer att konkretiseras under 2016 för implementering från 2017 och framåt.

Så arbetar vi för att nå vårt mål

En viktig uppgift, och en utmaning, för klädbranschen och för samhället i stort, är att i ökad utsträckning försöka skapa cykliska flöden av de naturresurser som används på jorden. Man talar här om ”closing the loop” eller ”cirkulär produkt-livscykel”. Målsättningen är att få material i slutet av en livscykel att gå in i en ny livscykel istället för att kasseras och bli till avfall. En produkt kan få ett fortsatt liv till exempel genom att säljas igen second hand eller genom att råvaran i produkten, till exempel textilråvaran, återvinns i någon form. Här har Björn Borg produktkategorier (underkläder och sportkläder) som medför utmaningar vad gäller möjlighet att avsätta produkter till second hand-försäljning, och textilåtervinning är ännu inte i kommersiell tillämpning i någon större utsträckning. Men det finns andra sätt att vara med och bidra. Björn Borg har till exempel erbjudit möjligheten för konsumenterna att i Björn Borgs butiker lämna in gamla kläder i utbyte mot en rabattkupong i butiken. Kläderna doneras sedan till bland annat Stadsmissionen. För närvarande är initiativet pausat, primärt till följd av att de insamlade volymerna inte blev så stora som väntat, och bolaget analyserar för närvarande vilka satsningar som kan vara relevanta framåt.

Det samarbete som Björn Borg har med His Church Charity, som beskrivs ovan, är också ett uttryck för en vilja att inte för tidigt eller i onödan avsluta livscykeln för en funktionellt duglig produkt, utan att istället försöka hitta avsättningsformer som är bättre.

Sedan tidigare har Björn Borg också bland annat återanvänt spillbitar från produktionen som ett slags ”upcycling-initiativ”. Genom att sätta samman två olika material med tryck från textilt spillmaterial skapades ett nytt unikt underklädesplagg. Spill från Björn Borgs produktion kanaliseras också i flera fall till industriell återvinning, bland annat stoppning av bilsäten. Genom denna typ av återanvändning bidrar Björn Borg till att minska belastningen på miljön. Arbetet fortsätter framöver och målsättningen är som sagt att bolaget framöver ska lägga ökat fokus på End of Life-frågor.





MEDARBETARE OCH ORGANISATION

Björn Borgs medarbetare bidrar med sin kompetens, kreativitet och drivkraft till utvecklingen av varumärket och koncernen, och är avgörande för företagets framgång. Som arbetsgivare vill Björn Borg erbjuda en stimulerande arbetsmiljö där ledning och medarbetare gemensamt bygger en internkultur som präglas av höga ambitioner, hög drivkraft och en stark passion för mode och sport.

Det är en prioriterad uppgift för ledningen att vidareutveckla befintlig personal och attrahera nya medarbetare med rätt kompetens till organisationen. Det sker bland annat genom att fortsätta bygga en öppen och stimulerande företagskultur där de anställda kan växa i sina uppgifter och utvecklas vidare i organisationen. I en växande koncern med allt fler marknader ställs även ökade krav på struktur och standardiserade arbetssätt – samtidigt som det är centralt att behålla kreativiteten.

Bland Björn Borgs medarbetare finns generellt en hög kompetens med stor branscherfarenhet, bland annat från större svenska och internationella mode- och detaljhandelsföretag, och en unik kompetens inom mode- och sportkläder. Medarbetarna har ett stort mode- och sportintresse vilket präglar den starka internkulturen. För att upprätthålla en hög nivå av innovation och kreativitet i produktutvecklingen hämtas inspiration från mässor och internationella modesammanhang. Företaget lägger även stor vikt vid att skapa en inspirerande internkultur där drivkraften är att inspirera människor att känna sig aktiva och attraktiva.

GEMENSAMMA VÄRDERINGAR

Gemensamma värderingar har en viktig samlande funktion för Björn Borg med en omfattande internationell verksamhet och ett stort nätverk av samarbetsparter, men även för utvecklingen av varumärket. De värderingar som ska genomsyra förhållningssättet inom Björn Borg sammanfattas i tre värdeord – *Passion, Multiplying* och *Winning attitude*. Dessa ska genomsyra såväl sättet att arbeta som all kommunikation både internt och externt.

Företagets mission är att *“We believe all humans carry the will to make a difference – for themselves, for someone else, or for the world. We believe that we all can be different and make things better. Together we can change the game and break what is impossible.”*, vilket tas på största allvar. Inom Björn Borg ska alla behandlas lika och ha samma utvecklingsmöjligheter oavsett hudfärg, etnisk ursprung, ålder, religion, kön, sexuell läggning och funktionshinder.

ORGANISATIONEN UNDER ÅRET

Under året har Björn Borg stärkt organisationens kompetens genom nyrekryteringar inom bland annat design, produkt och varumärkeskommunikation med tyngd inom sportmode. Bolaget har också gjort en kompetenskartläggning med målsättning om att identifiera ytterligare områden att förstärka det kommande året, för att organisationen ska motsvara både dagens och morgondagens krav. Det är ett långsiktigt arbete som även syftar till att skapa en kompetensorienterad arbetsmiljö som är stimulerande för medarbetarna. Varje medarbetare har individuella utvecklingsmål som gäller både den funktionella kompetensen och personligt välmående.

PERFORMANCE MANAGEMENT

I ett växande företag ökar kraven på en välstrukturerad organisation och tydlig arbetsfördelning. Företaget har tydliga arbetsbeskrivningar med mätbara mål för varje medarbetare och arbetar på ett strukturerat sätt för att säkerställa effektivt arbete i en arbetsmiljö där medarbetarna mår bra och presterar bra. Företaget har arbetat fram en ny affärsplan (Northern Star) med tydliga målsättningar för 2015-2019. Medarbetare på alla nivåer i organisationen har varit involverade i det arbetet och förankringsarbetet har letts från högsta ledningen i alla led. De övergripande målsättningarna har därefter, med samma höga grad av involvering, brutits ned till varje avdelning och individ så att var och en som arbetar inom företaget har tydliga mål och aktiviteter som leder till de gemensamma affärsmålen. Målen följs upp vid individuella avstämningar med varje individ varje månad för att maximera fokus, utveckling och resultat. Förutom strategiska målsättningar för företagets tillväxt innefattar målen även förbättringsområden för arbetsmiljön, den interna företagskulturen samt varje individs utveckling både professionellt och personligt. Varje individ har även fått sätta personliga mål för sin egen hälsa.

De kompensationssystem som bolaget tillämpar är baserade på ordinarie lön och en rörlig ersättning för vissa nyckelmedarbetare där rörlig ersättning utgår efter prestation mot individuella mål.

ORGANISATIONEN I SIFFROR

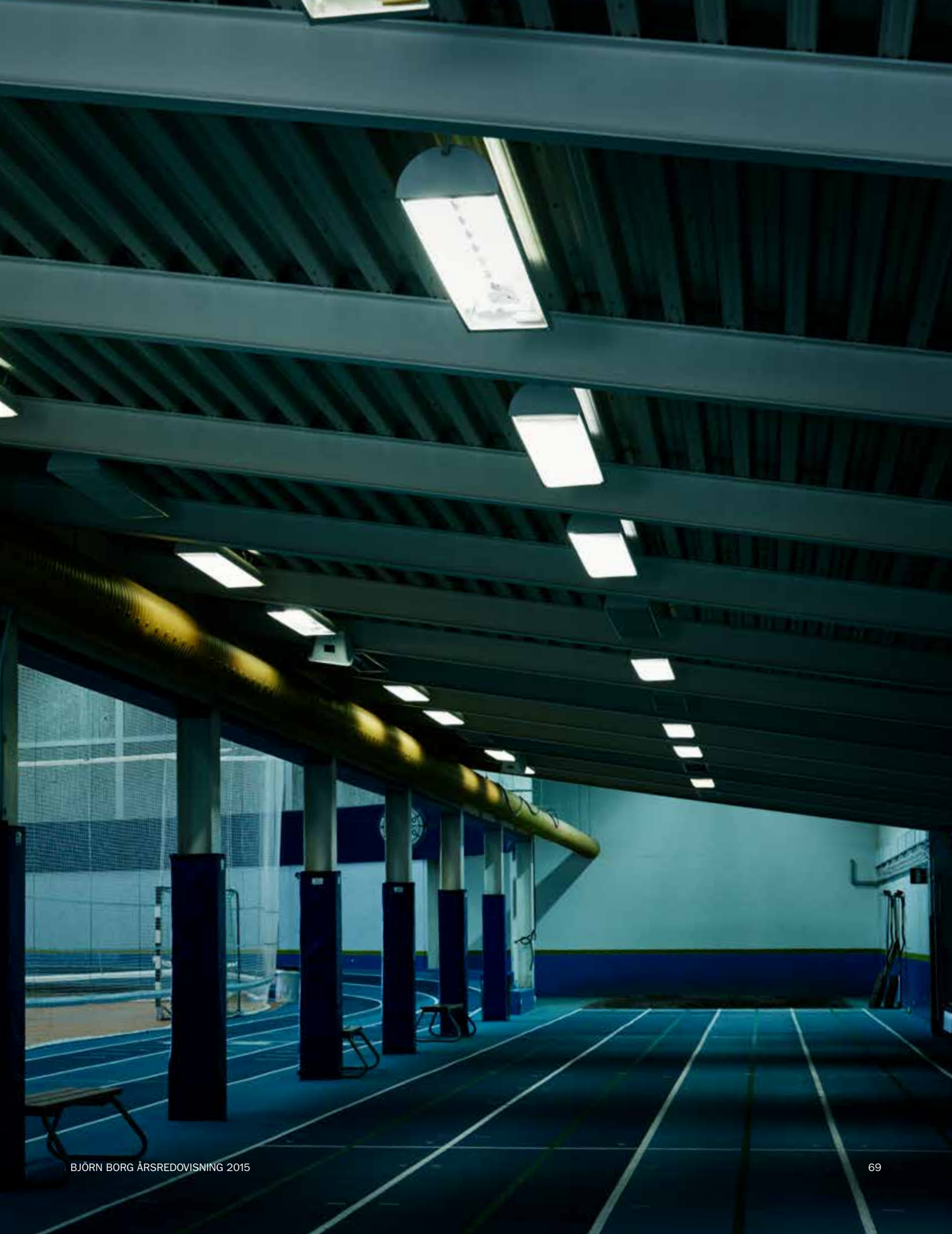
Medelantalet anställda i koncernen uppgick under 2015 till 132 personer jämfört med 129 under 2014.

Medelåldern bland de anställda var 32 år och av de anställda var 68 procent kvinnor och 32 procent män. Fysiologiskt är medarbetarna i genomsnitt 29 år, det vill säga tre år yngre än den fysiska åldern. Detta enligt en genomförd friskvårdsaktivitet under året där alla medarbetare genom en professionell personlig tränare har fått genomgå test av den egna hälsan och fått sätta mål för egen förbättring av den. Under 2015 har medarbetarna på alla mätta områden (kondition, styrka, rörlighet och upplevt välmående) förbättrat sig i linje med uppsatta mål för gruppen.

Medarbetarengagemanget i organisationen är högt (72%) och har under året ökat i linje med uppsatta målsättningar. Alla avdelningar har engagerats i att utifrån nuläget sätta egna målsättningar för hur resultaten ska förbättras även kommande år.



BJÖRN BORG I SIFFROR



FLERÅRSÖVERSIKT

FLERÅRSÖVERSIKT

TSEK	2015	2014	2013	2012	2011
Resultaträkning					
Rörelsens intäkter	584 498	544 497	499 246	551 432	536 509
Rörelseresultat	58 592	55 950	21 160	69 786	83 706
Resultat efter finansiella poster	57 560	63 148	24 849	68 877	84 626
Årets resultat	41 643	47 572	13 906	47 227	100 150
Balansräkning					
Immateriella tillgångar	209 336	211 187	211 246	206 048	207 786
Materiella anläggningstillgångar	10 076	12 334	16 519	13 952	14 741
Långfristig fordran	8 900	9 800	13 400	–	–
Uppskjuten skattefordran	35 315	31 713	31 126	35 283	43 194
Varulager, m.m.	75 851	40 381	39 031	35 688	34 559
Kortfristiga fordringar	107 395	85 973	86 425	123 244	91 978
Kortfristiga placeringar	80 909	133 147	136 519	163 979	–
Likvida medel	50 643	85 080	82 304	116 195	158 042
Summa tillgångar	578 425	609 613	616 570	694 389	550 300
Eget kapital	290 675	285 708	280 650	344 216	396 962
Långfristiga skulder	174 832	201 030	217 042	223 269	28 754
Uppskjutna skatteskulder	41 969	38 350	39 694	44 544	47 539
Kortfristiga skulder	70 949	84 524	79 184	82 361	77 045
Summa eget kapital och skulder	578 425	609 613	616 570	694 389	550 300
Nyckeltal					
Bruttovinstmarginal %	52,4	52,9	51,5	50,2	51,5
Rörelsemarginal %	10,2	10,4	4,3	12,7	15,6
Vinstmarginal %	10,0	11,7	5,0	12,5	15,8
Räntabilitet på sysselsatt kapital %	14,8	14,8	7,0	15,9	19,5
Räntabilitet genomsnittligt eget kapital %	15,6	17,2	6,9	14,3	25,6
Moderbolagets aktieägares andel av resultatet	45 062	48 835	21 613	52 963	105 468
Soliditet %	50,3	46,7	45,5	49,6	72,1
Eget kapital per aktie, SEK	11,56	11,36	11,16	13,69	15,78
Investeringar immateriella anläggningstillgångar	301	1 428	1 533	2 679	12 110
Investeringar materiella anläggningstillgångar	4 746	1 353	8 088	3 843	13 325
Investering finansiella tillgångar	–	1 410	6 547	–	–
Årets avskrivningar	–6 592	–8 877	–6 825	–6 438	–17 165
Medelantal anställda	132	129	159	139	131
Data per aktie					
Resultat per aktie, SEK	1,79	1,94	0,86	2,11	4,19
Resultat per aktie, SEK (efter utspädning)	1,77	1,94	0,86	2,11	4,19
Antal aktier	25 148 384	25 148 384	25 148 384	25 148 384	25 148 384
Antal aktier vägt genomsnitt	25 148 384	25 148 384	25 148 384	25 148 384	25 148 384
Effekt av utspädning	456 000	–	–	–	32 190
Antal aktier vägt genomsnitt (efter utspädning)	25 604 384	25 148 384	25 148 384	25 148 384	25 180 574

KVARTALSDATA FÖR KONCERNEN

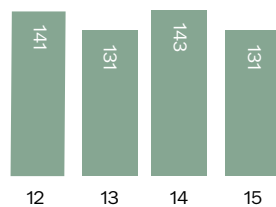
KVARTALSDATA FÖR KONCERNEN

TSEK	Q4 2015	Q3 2015	Q2 2015	Q1 2015	Q4 2014	Q3 2014	Q2 2014	Q1 2014
Nettoomsättning	152 618	191 430	99 199	131 081	135 278	163 723	96 969	142 783
Bruttovinstmarginal, %	51,8	51,9	53,0	53,6	54,1	52,4	52,5	52,8
Rörelseresultat	14 554	32 872	-1 662	12 828	3 560	32 821	522	19 048
Rörelsemarginal, %	9,5	17,2	neg	9,8	2,6	20,0	0,5	13,3
Resultat efter finansnetto	11 855	29 510	-1 585	17 781	5 612	33 834	3 939	19 987
Vinstmarginal, %	7,8	15,4	neg	13,6	4,1	20,7	4,1	14,0
Resultat per aktie, SEK	0,34	0,88	-0,04	0,61	0,18	1,00	0,15	0,62
Resultat per aktie, efter utspädning, SEK	0,29	0,84	-0,04	0,61	0,18	1,00	0,15	0,62
Antal Björn Borg-butiker vid periodens slut	41	38	38	40	41	38	38	38
varav egna Björn Borg-butiker	21	18	17	18	18	17	17	17
Varumärkesförsäljning	330 214	472 865	249 063	394 206	342 904	452 422	253 976	382 081

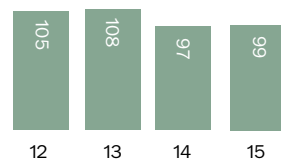
SÄSONGSVARIATIONER

Björn Borg-koncernen är verksam i en bransch med säsongsvariationer. De olika kvartalen varierar omsättnings- och resultatmässigt.

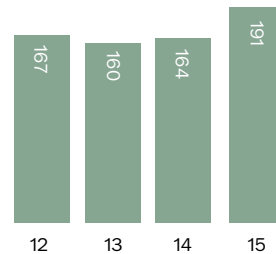
**NETTOOMSÄTTNING
2012–2015, Q1, MSEK**



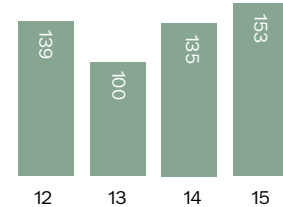
**NETTOOMSÄTTNING
2012–2015, Q2, MSEK**



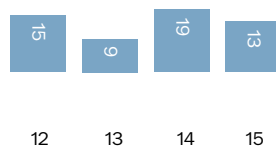
**NETTOOMSÄTTNING
2012–2015, Q3, MSEK**



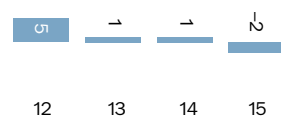
**NETTOOMSÄTTNING
2012–2015, Q4, MSEK**



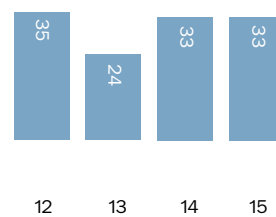
**RÖRELSERESULTAT
2012–2015, Q1, MSEK**



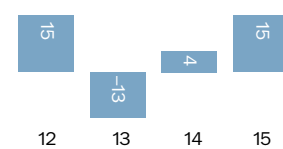
**RÖRELSERESULTAT
2012–2015, Q2, MSEK**



**RÖRELSERESULTAT
2012–2015, Q3, MSEK**



**RÖRELSERESULTAT
2012–2015, Q4, MSEK**



FÖRVALTNINGS- BERÄTTELSE

Styrelsen och verkställande direktören för Björn Borg AB (publ), organisationsnummer 556658-0683, avger härmed årsredovisning och koncernredovisning för verksamhetsåret 2015.

VERKSAMHETEN

Björn Borg-koncernen äger och utvecklar varumärket Björn Borg. Fokus för verksamheten är underkläder och sportkläder, samt via licenstagare även skor, väskor och glasögon. Björn Borg-produkter säljs på ett tjugotal marknader, varav Sverige och Holland är de största.

Björn Borg-koncernen har egen verksamhet i alla led från varumärkesutveckling till konsumentförsäljning i egna Björn Borg-butiker och e-handel. Verksamheten omfattar varumärkesutveckling och service till nätverket av licenstagare och distributörer, samt produktutveckling inom kärnområdena underkläder och sportkläder. Koncernen ansvarar även själv för distributionen av underkläder och sportkläder i Sverige, England och Finland, samt för skor i Sverige, Finland, Baltikum och Danmark. Verksamheten i Björn Borg Sport i Holland är under utveckling samtidigt som en motsvarande verksamhet startats upp i Sverige.

Björn Borg-aktien är noterad på NASDAQ Stockholm sedan 2007.

BJÖRN BORG-AKTIE OCH ÄGARFÖRHÅLLANDEN

Björn Borg AB är noterad på NASDAQ Stockholm. Det totala antalet aktier i Björn Borg uppgår till 25 148 384. Det finns endast ett aktieslag. Aktiekapitalet uppgår till 7 858 870 SEK och kvotvärdet per aktie är 0,3125 SEK. En aktie ger rätt till en röst på bolagsstämman och det finns inte några begränsningar i fråga om hur många röster varje aktieägare kan avge vid bolagsstämman. Antalet aktieägare i Björn Borg uppgick vid årets slut till 6 590. Största aktieägare per den 31 december 2015 var Fredrik Lövestedt via bolag. Fredrik Lövestedt innehar, direkt och indirekt, mer än tio procent av aktierna i Björn Borg.

Det finns inga begränsningar i rätten att överlåta Björn Borg-aktien på grund av bestämmelse i lag eller i Björn Borgs bolagsordning. Björn Borg känner heller inte till några avtal mellan aktieägare som kan medföra begränsningar i rätten att överlåta Björn Borg-aktier. Det existerar inte några väsentliga avtal som Björn Borg är part i och som får verkan eller ändras eller upphör att gälla om kontrollen över bolaget förändras till följd av ett offentligt uppköpserbjudande.

Styrelseledamöter samt eventuella styrelsesuppleanter utses på årsstämman för tiden intill nästa årsstämma. Björn Borgs bolagsordning innehåller endast sedvanliga bestämmelser om styrelseval och innehåller inga regler om särskilda majoritetskrav för tillsättande och entledigande av styrelseledamöter.

ÅRSSTÄMMA

Årsstämma 2015 hölls den 11 maj 2015 i Stockholm. Vid årsstämman fattades bland annat beslut om omval av styrelseledamöterna Isabelle Ducellier, Kerstin Hessius, Martin Bjäringer, Nathalie Schuterman och Mats H Nilsson samt omvaldes Fredrik Lövestedt som styrelseordförande. Anders Slettengren avgick som styrelseledamot. Till ny styrelseledamot valdes Heiner Olbrich. Vid stämman fattades även bland annat

beslut om överföring av vinstmedel till aktieägarna genom ett så kallat automatiskt inlösenförfarande samt ett begränsat bemyndigande för styrelsen att fatta beslut om förvärv och överlåtelse av egna aktier respektive om nyemission. Stämman beslutade också om ett incitamentsprogram riktat till dels alla anställda, dels koncernledningen.

STYRELSENS ARBETE

Styrelsen hade under 2015 sex möten, varav fyra i samband med den kvartalsvisa finansiella rapporteringen, ett möte per capsulam i samband med förberedelse till årsstämma samt ett möte för fastställande av budget. Ytterligare information om styrelsens arbete och ledamöternas närvaro vid årets styrelsemöten återfinns i bolagsstyrningsrapporten på sidan 126. Observera att bolagsstyrningsrapporten inte är en del av förvaltningsberättelsen utan en separat rapport.

FINANSIELLA MÅL

Björn Borgs finansiella mål för verksamheten för perioden 2015–2019 är följande:

- Räkenskapsåret 2019 har koncernen som mål att uppnå en omsättning om 1 miljard SEK med en rörelsemarginal uppgående till 15 procent.
- En årlig utdelning om minst 50 procent av nettoresultat efter skatt.
- Soliditeten bör inte understiga 35 procent.

Kommentarer till de finansiella målen:

Omsättningsmålet för 2019 motsvarar en årlig genomsnittlig organisk tillväxt om 14 procent. Omsättningsökningen, tillika ökningen av rörelsemarginalen, beräknas komma från satsning på nya produktgrupper inom sportmode samt på utökad geografisk distribution inom samtliga produktgrupper.

UTDELNING

Styrelsen har beslutat föreslå årsstämman 2016 att en utskiftning om 2,00 SEK per aktie ska utgå för räkenskapsåret 2015, motsvarande 112 procent av vinst efter skatt, se ovan angående finansiella mål och utskiftning. Utskiftningen föreslås ske genom ett automatiskt inlösenförfarande, där varje aktie delas upp i en ordinarie aktie och en inlösenaktie. Inlösenaktierna kommer sedan automatiskt att lösas in för 2,00 SEK per aktie. Betalningen för inlösenaktierna, förutsatt ett godkännande på årsstämman, beräknas genomföras omkring den 20 juni 2016. Styrelsens förslag motsvarar en överföring till aktieägarna om 50,3 MSEK (37,7). För räkenskapsåret 2014 skedde en utskiftning genom ett motsvarande inlösenförfarande om 1,50 SEK per aktie, motsvarande 77 procent av vinst efter skatt.

HÄNDELSER UNDER 2015

Organisationen

I samband med att den nya affärsplanen implementerades har organisatoriska förändringar genomförts under året. Inom ramen för denna omorganisation har en överenskommelse träffats om att tidigare Vice VD lämnade bolaget per den 30 juni 2015. Vice VD-rollen har ej ersatts.

Marknader

Björn Borg har under det fjärde kvartalet sagt upp bolagets distributionsavtal för Holland, Belgien och Luxemburg. Syftet är att i framtiden driva distributionen av Björn Borg-produkter i dessa länder i egen regi. Nuvarande distributörer behåller distributionsrättigheterna under den fyra år långa uppsägningstiden, om inte parterna kommer överens om ett tidigare övertagande.

Björn Borg-butiker

Under 2015 öppnade Björn Borg fyra egna butiker, en i Sverige samt tre i Finland samt att en egen butik stängdes i Sverige. Under året har även tre distributörsägda butiker stängts i Tyskland, Slovenien och Chile. Vid årets slut uppgick därmed antalet Björn Borg-butiker till 41 (41), varav 21 (18) egna.

KONCERNENS UTVECKLING

Nettoomsättning

Koncernens nettoomsättning uppgick under helåret 2015 till 574,3 MSEK (538,8), en ökning med 7 procent. Exklusive valutaeffekter minskade nettoomsättningen med 1 procent.

Som kommunicerats under året fanns det en leveransförskjutning från de båda produktbolagen om cirka 25 MSEK över årsskiftet till det första kvartalet 2014. Föregående år är således ej helt jämförbar mot 2015, såväl vad gäller omsättning som rörelseresultat. Rensat för leveransförskjutningen ökar omsättningen med 12 procent mot föregående år och om vi även justerar för valutaeffekter ökar omsättningen med cirka 4 procent jämfört med 2014. Den externa försäljningen från produktbolagen växer något medan den totala försäljningen inklusive dotterbolag utvecklas mycket bra. Sverige har haft en bra utveckling under året med ökning både inom grossistverksamheten för underkläder som inom e-handeln och den egna detaljhandeln. Även grossistverksamheten för skor växer delvis på grund av den nya distributionen till den danska marknaden men även inom Sverige så växer försäljningen. Den engelska verksamheten minskade omsättningen i lokal valuta, men tack vare en starkare GBP ökade omsättningen i SEK. Den finska grossistverksamheten ökade något mot föregående år. Royaltyintäkterna ökade något under året.

Resultat

Bruttovinstmarginalen (nettoomsättningen minus kostnader för handelsvaror i förhållande till nettoomsättningen) för helåret 2015 var något sämre än föregående år, 52,4 procent (52,9) vilket förklaras av valutaeffekter.

Den förbättrade omsättningen tillsammans med något sämre bruttovinstmarginaler och något högre rörelsekostnader har medfört att rörelseresultatet ökade till 58,6 MSEK (56,0). Rörelseresultatet innehåller engångskostnader om 2,2 MSEK relaterat till organisationförändringar under året. Övriga ökning av rörelsekostnader under året beror främst på ökade satsningar på marknadsföring samt ökade försäljningsomkostnader främst beroende på den starkt växande e-handeln. Föregående års rörelseresultat innehöll omstruktureringskostnader om 9 MSEK samt en positiv rörelseresultateffekt på grund av leveransförskjutning om 25 MSEK i produktbolagen mellan 2013 och 2014. Justerat för leveransförskjutningar samt omstruktureringskostnader ökar rörelseresultatet med 12 procent mot föregående år.

Finansnettot uppgick till -1,0 MSEK (7,2). Den realiserade och orealiserade avkastningen på placeringar minus ränta på obligationslånet har påverkat koncernens finansnetto negativt med -2,6 MSEK (-3,4 MSEK). Resterande förändring jämfört med föregående år är främst hänförlig till omvärdering av finansiella tillgångar och skulder i utländsk valuta. Resultatet före skatt minskade till 57,6 MSEK (63,1).

Investeringar och kassaflöde

Kassaflödet från den löpande verksamheten i koncernen under helåret 2015 uppgick till -17,8 MSEK (54,7). Det försämrade kassaflödet jämfört med föregående år beror primärt på ökat lager och kundfordringar. Lageruppbyggnaden under året har varit högre än under motsvarande period 2014. Ökningen beror till största del på tidigare samt något högre inköp av vår- och sommarkollektionen 2016 och något högre kvarstående lager från 2015 års höst- och vinterkollektioner. Den högre rörelsekapitalbindningen är till största del temporär av ovan nämnda anledning.

De totala investeringarna i materiella och immateriella anläggningstillgångar uppgick för perioden till 5,0 MSEK (2,8). Ökningen förklaras främst av de nyöppnade butikerna under året.

FLERÅRSÖVERSIKT

	2015	2014	2013	2012	2011
Nettoomsättning, MSEK	574,3	538,8	496,0	551,4	536,5
Rörelseresultat, MSEK	58,6	56,0	21,2	69,8	83,7
Rörelsemarginal, %	10,2	10,4	4,3	12,7	15,6
Resultat före skatt, MSEK	57,6	63,1	24,8	68,9	84,6
Årets resultat, MSEK	41,6	47,6	13,9	47,2	100,2
Resultat per aktie, SEK	1,79	1,94	0,86	2,11	4,19
Resultat per aktie efter utspädning, SEK	1,77	1,94	0,86	2,11	4,19
Soliditet, %	50,3	46,7	45,5	49,6	72,1
Eget kapital per aktie, SEK	11,56	11,36	11,16	13,69	15,78

Finansiell ställning och likviditet

Björn Borg-koncernens likvida medel och placeringar uppgick vid periodens slut till 131,6 MSEK (218,2) och räntebärande skulder (obligationslånet) uppgick till 154,5 MSEK (187,7) och skulden för konvertibelprogrammet uppgick till 17,3 MSEK (0).

Bolaget emitterade i april 2012 ett obligationslån som är noterat på NASDAQ Stockholm och löper med en årlig kupongränta motsvarande STIBOR 3 månader +3,25 procentenheter, med förfall i april 2017.

Under det tredje kvartalet tecknades det konvertibelprogram som stämman antog tidigare under året. Totalt tecknades 456 000 konvertibler till ett belopp om 17,3 MSEK. För mer information om konvertibelprogrammet se Not 3.

Eventuell överlikviditet placeras i räntebärande finansiella instrument, företagsobligationer med god likviditet, inom ramen för den finanspolicy som styrelsen har beslutat. Per den 31 december 2015 hade investeringar i obligationer skett till ett bokfört värde om 80,5 MSEK, vilket utgör verkligt värde vid samma tidpunkt att jämföra med 133,1 MSEK per 31 december 2014. Under 2015 har återköp av egna obligationer skett om 33,8 MSEK (5,9).

Åtaganden och eventalförpliktelser

Som åtaganden för ovan nämnda obligationslån har bolaget åtagit sig att bland annat tillse att kvoten av koncernens nettoskuld och rörelseresultat före avskrivningar per den sista dagen varje kvartalslut inte överstiger 3,00 samt att koncernen vid var tid upprätthåller en soliditet om minst 30 procent. Per 31 december 2015 var kvoten 0,62 (-0,47) och soliditeten uppgick till 50,3 procent (46,7). För fullständig redogörelse över åtaganden och villkor kring obligationslånet i övrigt hänvisas till prospektet, som finns tillgängligt på bolagets hemsida och hos Finansinspektionen.

I övrigt har inga väsentliga förändringar skett avseende ställda säkerheter och eventalförpliktelser jämfört med den 31 december 2014.

Transaktioner med närstående

Under året har Björn Borg emitterat ett optionsprogram för koncernledningen respektive ett konvertibelprogram för samtliga anställda. VD har tecknat 190 000 optioner respektive 100 000 konvertibler. Övriga ledande befattningshavare har tecknat 290 000 optioner respektive 275 000 konvertibler. Björn Borg har erhållit en marknadsmässig ersättning för de emitterade teckningsoptionerna och den emitterade konvertibeln har baserats på marknadsmässiga villkor. För närvarande innehar dotterföretaget BB Services 40 000 ännu ej tecknade teckningsoptioner inom ramen för nämnda optionsprogram samt 124 000 konvertibler vilka ännu ej tecknats. Se not 3 för en mer utförlig beskrivning av optionsprogrammet respektive konvertibelskulden. Utöver sedvanlig ersättning (lön, arvoden och andra förmåner) till VD, ledande befattningshavare och styrelse har inga transaktioner med närstående parter genomförts under perioden.

SEGMENT

Varumärke

Varumärke består i huvudsak av royaltyintäkter, och kostnader förknippade med varumärket.

Segmentets rörelseintäkter uppgick under året till 84,3 MSEK (78,5). De externa rörelseintäkterna minskade något till 34,7 MSEK (37,5). Royaltyn i procent varierar mellan produktkategorierna varför det inte alltid är en exakt korrelation mellan royaltyintäkter och varumärkesförsäljning.

Ökad försäljning och bättre bruttovinstmarginal medförde att rörelseresultatet ökade till 24,2 MSEK (19,6) för året.

Produktutveckling

Björn Borg-koncernen svarar globalt för utveckling, design och produktion av underkläder och sport- och funktionskläder.

Segmentets rörelseintäkter för året 2015 uppgick till 462,1 MSEK (356,8), en ökning med 30 procent. De externa rörelseintäkterna uppgick till 238,1 MSEK (233,8) vilket är en ökning om 2 procent jämfört med samma period 2014. Jämförelseperioden 2014 hade extra intäkter om cirka 25 MSEK från leveransförskjutningar från 2013 och samtidigt har 2015 en kraftigt positiv valutapåverkan om ungefär 33 MSEK. Rensat för leveransförskjutningar samt valutapåverkan minskar de externa intäkterna med cirka 2 procent.

Rörelseresultatet ökade till 37,4 MSEK (34,8) till följd av den högre försäljningen.

Grossistverksamhet

Björn Borg-koncernen är exklusiv grossist för produktområdena underkläder, sport- och funktionskläder i Sverige, Finland och England samt för skor i Sverige, Finland, Danmark och Baltikum.

Segmentets rörelseintäkter ökade för året 2015 med 7 procent till 235,2 MSEK (220,0). De externa rörelseintäkterna uppgick till 207,1 MSEK (192,6). Den svenska grossistverksamheten för underkläder samt för skor stod främst för ökningen av omsättningen under året. Den engelska verksamheten minskade omsättningen i lokal valuta, men tack vare en starkare GBP ökade omsättningen i SEK. Den finska grossistverksamheten ökade något mot föregående år. Rörelseresultatet minskade jämfört med 2014 och uppgick till -4,1 MSEK (6,3) som en följd av lägre bruttomarginal och högre rörelsekostnader.

Detaljhandel

Björn Borg-koncernen äger och driver totalt 21 (18) butiker och factory outlet-butiker i Sverige, Finland och England, med försäljning av underkläder, sport- och funktionskläder och övriga licensprodukter. Därutöver driver Björn Borg e-handel via www.bjornborg.com.

Segmentet Detaljhandel ökade sina rörelseintäkter under året med 25 procent till 115,6 MSEK (92,2). Den externa nettoomsättningen ökade under perioden med 30 procent till 104,6 MSEK (80,6). Ökningen är främst hänförlig till e-handels fortsatt starka utveckling med 73 procent till 38,2 MSEK (22,2) under året. Även de egna butikerna har utvecklats positivt med en tillväxt på 13 procent till 66,3 (58,4). För jämförbara Björn Borg-butiker ökade omsättningen med 11 procent jämfört med 2014.

Rörelseresultatet för 2015 uppgick till 1,1 MSEK (-4,7). Det förbättrade resultatet är en följd av högre intäkter under perioden trots att bruttovinstmarginalen försämrats något.

Koncernintern försäljning

Den koncerninterna försäljningen för 2015 uppgick till 312,7 MSEK (203,0).

PERSONAL OCH PRINCIPER

Medarbetarnas kompetens, kreativitet och drivkraft är viktiga faktorer bakom den positiva utvecklingen för varumärket och koncernen, och är avgörande för fortsatt framgång. Att behålla personal och attrahera nya professionella medarbetare till organisationen betraktas därmed som en prioriterad uppgift för ledningen. De kompensationsystem som bolaget tillämpar idag är baserade på ordinarie lön och ett individuellt bonus-system för vissa nyckelmedarbetare där bonus utgår efter prestation mot individuella mål.

Under året har Björn Borg emitterat ett optionsprogram för koncernledningen respektive ett konvertibelprogram för samtliga anställda.

Konvertiblerna löper med ränta från och med 1 juli 2015 räntan fastställs utifrån ett genomsnitt av STIBOR vid vissa fasta dagar under årsperioden jämte en marginal uppgående till 3,15%. Skuldebrevet förfaller till betalning den 30 juni 2019 till sitt nominella värde eller kan konverteras till aktier på begäran av innehavaren till en kurs om 37,96 kronor per aktie. Totalt tecknades 456 000 konvertibler till ett belopp om 17,3 MSEK.

Teckningsoptionerna berättigar innehavaren att teckna en aktie för 37,96 kronor/aktie under perioden 1 juni-14 juni 2019. Björn Borg har erhållit en marknadsmässig ersättning för optionerna uppgående till 2,5 kronor/option. Totalt tecknades 480 000 optioner till ett belopp om 1,2 msek.

För mer information om konvertibel- och optionsprogrammet se Not 8.

Medelantalet anställda uppgick till 132 (129) för helåret. Fördelningen är 32 (34) procent män och 68 (66) procent kvinnor.

RIKTLINJER FÖR ERSÄTTNING TILL VD OCH ÖVRIGA LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

På årsstämman den 11 maj 2015 fastslogs att ersättning till VD och de övriga personerna i företagsledningen kan bestå av fast lön, rörlig ersättning, långsiktiga inrättade incitamentsprogram och övriga förmåner samt pension. Den sammanlagda ersättningen ska vara marknadsmässig och konkurrenskraftig samt stå i relation till ansvar och befogenheter. Den rörliga ersättningen ska baseras på utfallet i förhållande till definierade och mätbara mål, utformade med syfte att främja bolagets långsiktiga värdeskapande, samt vara maximerad i förhållande till den fasta lön som fastställts. Den rörliga ersättningen ska endast i undantagsfall kunna överstiga den fasta lönen. Vid uppsägning av anställningsavtal från bolagets sida ska uppsägningstiden inte vara längre än tolv månader. Avgångsvederlag bör inte förekomma. Pensionsförmåner ska vara avgiftsbestämda och ge ledande befattningshavare rätt att erhålla pension från 65 år.

Inför årsstämman 2016 föreslår styrelsen i allt väsentligt oförändrade riktlinjer för ersättning till VD och övriga ledande befattningshavare.

VERKSAMHET INOM FORSKNING OCH UTVECKLING

Björn Borg bedriver ingen forskningsverksamhet, dock sker utveckling och design inom produktområdena underkläder och sportkläder.

BJÖRN BORG'S HÅLLBARHETSARBETE

Björn Borg vill ta ansvar för hur människor och miljö påverkas av verksamheten och samarbetar också med koncernens nätverk av licenstagare och distributörer i den typen av frågor.

Björn Borg har ett tätt samarbete med koncernens leverantörer, i många fall baserat på fleråriga relationer. Antalet leverantörer är få vilket underlättar en regelbunden dialog och uppföljning. Björn Borg arbetar kontinuerligt med frågor inom socialt ansvar och miljö, bland annat genom att i koncernens leverantörsavtal, uppförandekod och kemikalierestriktioner ange krav som leverantörerna måste uppfylla.

Björn Borg är sedan januari 2008 medlem i Business Social Compliance Initiative, BSCI, och tillämpar BSCIs uppförandekod som sina riktlinjer för bland annat arbetsmiljö hos leverantörerna. BSCI innebär att deltagarna ställer gemensamma krav på produktionsförhållanden med mera, vilket underlättar för både företagen och leverantörerna att uppnå förbättringar.

Samtliga Björn Borgs leverantörer förbinder sig att följa företagets uppförandekod och de större leverantörerna introduceras konkret inom BSCI-systemet såtillvida att de återkommande revideras genom oberoende, externa revisionsbolag. Avseende användning av kemikalier i textilproduktion kräver Björn Borg att leverantörerna följer EUs kemikalielagstiftning (REACH) och de övriga specifika krav som koncernen uppställer, som bland annat reglerar vissa specifika max-nivåer för särskilda kemikalier.

Under 2015 har bolaget utvecklat ett övergripande styrdokument, Björn Borg Sustainability Road Map, som består av ett antal konkreta mål och aktiviteter i en stegvis process för att nå de mål som ställts upp för 2019.

Under året har Björn Borg vidare fortsatt sitt arbete med BSCI-revisioner, översyn av det interna leverantörskontrollsystemet, implementering av uppdaterad uppförandekod för sportklädesleverantörer (bland annat angående djurskyddskrav) och internutbildningar. Under hösten släpptes också en begränsad kollektion herrunderkläder i ekologisk bomull. Under året har Björn Borg också för tredje året genomfört en klimatredovisning.

Mer information om Björn Borgs hållbarhetsarbete återfinns på sidorna 44-63.

RISKER, OSÄKERHETSFAKTORER OCH RISKKONTROLL

Det finns ett flertal inre och yttre rörelse- och finansiella risker som kan påverka Björn Borgs resultat och verksamhet.

Finansiella risker

Björn Borg är genom sin verksamhet exponerad för valuta-, ränte-, kredit- och motparts- samt likviditets- och refinansie-

ringsrisker. Styrelsen har beslutat hur koncernen ska hantera dessa risker, se vidare not 3.

Marknadsrisker

Björn Borg är verksam i den starkt konkurrensutsatta modebranschen. Bolagets vision är att befästa varumärket Björn Borg som ett globalt etablerat sportmodevarumärke. Företagets konkurrenter kontrollerar nationella och internationella varumärken, vanligtvis med fokus på samma marknader. Dessa har ofta betydande finansiella och personella resurser. Björn Borg har dock hittills lyckats göra sig gällande i konkurrensen med andra marknadsaktörer men det finns inga garantier för att bolaget även fortsättningsvis kommer att kunna hävda sig väl mot nuvarande och framtida konkurrenter.

Legala risker

Björn Borg säljer konsumentprodukter. Det finns risk att produkterna i fråga visar sig vara behäftade med säkerhetsrisker eller att de av andra skäl orsakar skada hos användaren. I vissa länder, till exempel USA, kan den typen av produktansvar leda till betydande skadeståndsanspråk från drabbade, vilket negativt kan skada bolagets resultat och renommé. Även om förebyggande åtgärder vidtas riskerar Björn Borg också att i sin marknadsföring eller vid försäljningen av produkter göra intrång i tredje mans immateriella rättigheter, och till exempel kan anklagas otillåtet använda någon annans varumärkes- eller upphovsrättskyddade material. Den typen av krav kan medföra ersättnings-skyldighet som negativt påverkar resultatet, och kan skada bolagets renommé.

Expansion av verksamheten

Bolagets framtida tillväxt är beroende av nätverkets förmåga att öka försäljningen via befintliga försäljningskanaler, men också av att bolaget finner nya geografiska marknader för avsättning av bolagets produkter. Möjligheten att finna nya marknader för Björn Borg är delvis beroende av faktorer som ligger utanför bolagets kontroll såsom den allmänna konjunkturen, handelsbarriärer och tillgången till attraktiva butikslokaler på kommersiellt godtagbara villkor.

Nätverket

Bolagets ställning och framtida expansion är bland annat beroende av externa entreprenörer som har funktionen av produktbolag, distributörer och franchisetagare i nätverket. Trots att Björn Borg i det stora hela har väl fungerande och omfattande avtalsrelationer, direkt eller indirekt, med de externa parter som ingår i nätverket kan dessa avtal sägas upp och det finns inga garantier för att motsvarande avtal kan tecknas på nytt. Ett avbrutet samarbete med en eller flera entreprenörer som ingår i nätverket kan inverka negativt på bolagets tillväxt och resultat. Björn Borks distributionsmodell, med externa distributörer – både egna och licenstagares – skapar vidare risker för att dessa externa parter inte gör de investeringar eller genomför de åtgärder som är nödvändiga för att till exempel åstadkomma viss planerad tillväxt eller vissa typer av förändringar.

Modetrender

Bolagets verksamhet påverkas av svängningar i trender och mode och konsumenternas preferenser beträffande design, kvalitet och prisnivå. Positionering i förhållande till olika konkurrenters produkter är kritisk. Generellt finns ett positivt samband mellan grad av modeinnehåll och affärsrisk, där högre modegrad också innebär kortare produktlivscykel och högre affärsrisk. Snabba förändringar i modetrender kan innebära nedgångar i försäljningen för vissa kollektioner.

Konjunkturpåverkan

Bolagets försäljning påverkas övergripande, liksom all detaljhandel, av förändringar i det allmänna konjunkturläget. En mer gynnsam konjunktur får ett positivt genomslag på hushållens ekonomi och därigenom på deras konsumtionsmönster. En försämring i konjunkturen får motsatt effekt, något som särskilt demonstrerades under de senaste åren med en instabil efterfrågan på marknaden, med effekter på koncernens underklädes- och sportklädesförsäljning. Vidare påverkas bolagets lönsamhet av förändrade råvarupriser på världsmarknaden samt av ökade produktions-, löne- och transportkostnader i de länder där bolaget köper sina produkter.

Skydd för varumärket Björn Borg

Varumärket Björn Borg är av väsentlig betydelse för bolagets ställning och framgång. Kopiering av varumärket Björn Borg och distribution av kopierade produkter, så kallad piratkopiering, skadar varumärket Björn Borg, kundernas förtroende för Björn Borg-produkter och lönsamheten för Björn Borg. Vid sidan av risker förenade med piratkopiering kan möjligheten att expandera på nya marknader begränsas om exempelvis en tredje part i ett land har registrerat ett varumärke som påminner om Björn Borg. Bolaget arbetar kontinuerligt med varumärkesskydd. Det finns dock inga garantier för att de åtgärder som vidtas för att skydda varumärket Björn Borg är tillräckliga.

Varumärket Björn Borg är vidare sammankopplat med personen Björn Borg. Varumärkets position är därför i viss mån beroende av att personen Björn Borg associeras med de kärnvärden som ingår i varumärkets plattform.

Renomméförsämring

Bolagets förtroende hos kundkretsen bygger på att kunderna upplever bolagets produkter på ett konsekvent sätt på de marknader där produkterna syns. Björn Borg-produkter skall presenteras på ett sätt som återspeglar de värden som Björn Borg representerar. Om de parter som ingår i nätverket vidtar någon åtgärd som innebär att Björn Borg-produkterna presenteras på ett sätt som strider mot bolagets positionering på marknaden eller står i konflikt med de värden som varumärket representerar kommer Björn Borks renommé att skadas. Exempel på renomméskada kan vara negativ publicitet i anledning av bristande arbetsvillkor i fabriker som tillverkar produkter, otillåtna kemikalier, säkerhetsbrister i produkter eller anklagelser om sexistisk eller könsstereotypisk reklam. Försämringar i bolagets renommé skadar i förlängningen tillväxt och resultat.

UTSIKTER 2016

Bolagets policy är att inte lämna resultatprognoser.

MODERBOLAGET

Björn Borg AB (publ) bedriver i huvudsak koncernintern verksamhet. Dessutom äger bolaget 100 procent av aktierna i Björn Borg Brands AB, Björn Borg Footwear AB, Björn Borg Sport BV, Björn Borg Inc samt Björn Borg Services AB. Vidare äger bolaget 80 procent av aktierna i Björn Borg UK, 75 procent av aktierna i Björn Borg (China) Ltd samt 75 procent av aktierna i Björn Borg Finland Oy.

Moderbolagets nettoomsättning uppgick till 52,4 MSEK (59,7) för helåret 2015.

Resultatet före skatt uppgick till 39,1 MSEK (62,7) för helåret 2015. Resultatet har påverkats negativt med 21,2 MSEK på grund av nedskrivning av andelar och fordringar på Björn Borg UK Ltd. Likvida medel och placeringar vid periodens utgång uppgick till 106,6 MSEK (181,2). För helåret 2015 uppgick investeringar i immateriella och materiella anläggningstillgångar till 2,0 MSEK (0,1).

FÖRSLAG TILL VINSTDISPOSITION

Till årsstämmans förfogande står följande vinstmedel:

Balanserade vinstmedel, SEK	51 743 966
Emission av teckningsoptioner, SEK	1 200 000
Emission av konvertibel, SEK	1 154 000
Årets resultat, SEK	39 099 337
	93 197 303
Styrelsen föreslår att:	
till aktieägarna utskiftas	
2,00 SEK per aktie, totalt SEK	50 296 768
I ny räkning överförs, SEK	42 900 535
	93 197 303

Med hänvisning till ovanstående och vad som i övrigt kommit till styrelsens kännedom är styrelsens bedömning av bolagets och koncernens ekonomiska ställning att utskiftningen är försvarlig med hänvisning till de krav som verksamhetens art, omfattning och risker ställer på storleken av bolagets egna kapital samt bolagets och koncernverksamhetens konsolideringsbehov, likviditet och ställning i övrigt.

STYRELSENS FÖR BJÖRN BORG AB MOTIVERADE YTTRANDE I ENLIGHET MED 20 KAP. 8 § AKTIEBOLAGSLAGEN

Styrelsen får härmed, i enlighet med 20 kap. 8 § aktiebolagslagen (2005:551), avge följande motiverade yttrande i samband med förslaget om minskning av bolagets aktiekapital för återbetalning till aktieägarna.

Bolagets och Björn Borg-koncernens resultat och ställning är överlag bra, vilket framgår av bolagets och koncernens bokslutskommuniké för 2015 och av den av styrelsen avgivna reviderade årsredovisningen. Det framgår av förslaget till minskning av aktiekapitalet att styrelsen föreslår att bolagets aktiekapital minskas med 3 929 435 kronor genom indragning av 25 148 384 aktier efter genomförd aktiesplit, för återbetalning till aktieägarna. Styrelsen föreslår samtidigt att bolagsstämman beslutar att återställa bolagets aktiekapital till dess ursprungliga belopp genom att öka bolagets aktiekapital med 3 929 435 kronor genom fondemission utan utgivande av nya aktier genom överföring av emissionsbeloppet från bolagets fria egna kapital till bolagets aktiekapital. Efter genomförd fondemission kommer bolagets bundna egna kapital och aktiekapital att vara oförändrat.

Den föreslagna återbetalningen uppgår till 2 kronor per aktie, vilket motsvarar en sammanlagd inlösenlikvid om 50 296 768 kronor, vilket utgör 112 procent av vinsten efter skatt för räkenskapsåret 2015. Återbetalningen är därmed i linje med bolagets finansiella mål och utdelningspolicy för perioden 2015-2019.

Efter den föreslagna återbetalningen har bolaget full täckning för det bundna egna kapitalet. Det fria egna kapitalet i bolaget efter återbetalningen och fondemissionen uppgår till 42 900 535 kronor. Det sammanlagda egna kapitalet efter återbetalningen uppgår till 97 575 232 kronor för bolaget och 240 378 062 kronor för koncernen. Bolagets eget kapital inkluderar under 2015 redovisade orealiserade förluster om 4 581 212 kronor och hade således varit 4 581 212 kronor högre om värdering av samtliga tillgångar och skulder värderats med utgångspunkt i anskaffningsvärdet.

Bolagets och koncernens kassaflöde är fortsatt gott. Koncernens soliditet och likviditet kommer även efter föreslagen återbetalning att vara betryggande i relation till den bransch bolaget och koncernen verkar inom, även med hänsyn taget till exempelvis planerade investeringar, och bolaget och koncernen antas kunna fullgöra sina förpliktelser på kort och lång sikt.

Styrelsen har inför sitt förslag till minskning av aktiekapitalet med återbetalning till aktieägarna beaktat de risker och osäkerhetsfaktorer som bolaget är utsatt för (se vidare under avsnittet "Risker, osäkerhetsfaktorer och riskkontroll" i Förvaltningsberättelsen i årsredovisningen). Mot ovanstående bakgrund anser styrelsen att den föreslagna minskningen av aktiekapitalet med återbetalning till aktieägarna är försvarlig med hänsyn till:

1. de krav som verksamhetens (bolagets respektive koncernens) art, omfattning och risker ställer på storleken av det egna kapitalet, och
2. bolagets respektive koncernens konsolideringsbehov, likviditet och ställning i övrigt.

Stockholm april 2016
Björn Borg AB (publ)



KONCERNENS RÄKENSKAPER

KONCERNENS RESULTATRÄKNING

TSEK	Not	2015	2014
Nettoomsättning		574 328	538 753
Övriga rörelseintäkter		10 170	5 744
Rörelsens intäkter	4	584 498	544 497
Handelsvaror		-273 126	-253 560
Övriga externa kostnader		-136 135	-122 732
Personalkostnader		-106 013	-102 617
Avskrivningar av immateriella och materiella anläggningstillgångar		-6 592	-8 877
Övriga rörelsekostnader		-4 040	-761
Rörelseresultat	4, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 17, 18	58 592	55 950
Ränteintäkter och liknande intäkter	11, 13	12 048	22 762
Räntekostnader och liknande kostnader	11, 13	-13 080	-15 564
Resultat efter finansiella poster		57 560	63 148
Resultat före skatt		57 560	63 148
Skatt på årets resultat	15	-15 917	-15 577
Årets resultat		41 643	47 572
Årets resultat hänförligt till			
Aktieägare i moderbolaget		45 062	48 835
Innehav utan bestämmande inflytande	28	-3 419	-1 263
Resultat per aktie, före spädning, SEK	16	1,79	1,94
Resultat per aktie, efter spädning, SEK	16	1,77	1,94

KONCERNENS RAPPORT ÖVER TOTALRESULTAT

TSEK	Not	2015	2014
Årets resultat		41 643	47 572
Poster som kan komma att omklassificeras till resultatet			
Årets omräkningsdifferens		-2 887	-7 052
Summa och årets övrigt totalresultat ¹		-2 887	-7 052
Årets totalresultat		38 756	40 520
Årets totalresultat hänförligt till			
Aktieägare i moderbolaget		42 424	43 717
Innehav utan bestämmande inflytande		-3 668	-3 197

¹ Koncernen har inga poster som inte kan komma att omklassificeras till resultaträkningen.

KONCERNENS RAPPORT ÖVER FINANSIELL STÄLLNING

TSEK	Not	31 dec 2015	31 dec 2014
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
Immateriella tillgångar			
Goodwill	17	19 064	19 265
Varumärke		187 532	187 532
Licens/kundrelationer		548	847
Övriga immateriella tillgångar		2 192	3 543
		209 336	211 187
Materiella anläggningstillgångar			
Inventarier	18	10 076	12 334
		10 076	12 334
Långfristig fordran	3, 22	8 900	9 800
Uppskjuten skattefordran	15	35 315	31 713
		44 215	41 513
Summa anläggningstillgångar		263 627	265 034
Omsättningstillgångar			
Varulager			
Handelslager		75 851	40 381
		75 851	40 381
Kortfristiga fordringar			
Kundfordringar	20, 22	87 816	68 232
Skattefordran		2 802	507
Övriga kortfristiga fordringar		5 929	5 343
Förutbetalda kostnader, upplupna intäkter	21	10 848	11 891
		107 395	85 973
Kortfristiga placeringar			
Kortfristiga placeringar	3, 22	80 909	133 147
		80 909	133 147
Likvida medel			
Kassa och bank	22, 25	50 643	85 080
		50 643	85 080
Summa omsättningstillgångar		314 798	344 580
SUMMA TILLGÅNGAR		578 425	609 613

KONCERNENS RAPPORT ÖVER FINANSIELL STÄLLNING

TSEK	Not	31 dec 2015	31 dec 2014
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital			
Aktiekapital		7 859	7 859
Övrigt tillskjutet kapital		182 145	182 145
Reserver		-8 470	-5 832
Balanserade vinstmedel		115 874	106 181
Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare		297 408	290 352
Innehav utan bestämmande inflytande	28	-6 733	-4 645
Summa eget kapital		290 675	285 708
Långfristiga skulder			
Uppskjutna skatteskulder	15	41 969	38 350
Obligationslån	22, 25	154 538	187 738
Övriga långfristiga skulder	22, 25	20 294	13 292
		216 801	239 381
Kortfristiga skulder			
Leverantörsskulder	22	21 019	25 064
Övriga kortfristiga skulder	22, 25	19 014	21 118
Upplupna kostnader, förutbetalda intäkter	26	30 916	29 884
Avsättning för omstruktureringsreserv	26	-	8 459
		70 949	84 524
Summa skulder		287 750	323 906
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		578 425	609 613
Poster inom linjen			
Ställda säkerheter	27	266 819	252 857
Ansvarsförbindelser		1 890	4 581

FÖRÄNDRING I KONCERNENS EGET KAPITAL

TSEK	Not	Aktie- kapital	Överkurs- fond	Omräknings- reserver	Balanserade vinstmedel	Innehav utan best. inflytande	Totalt eget kapital
Ingående balans per 1 januari 2014		7 859	182 145	-714	104 893	-13 533	280 650
Årets totalresultat		-	-	-5 118	48 835	-3 197	40 520
Transaktioner med aktieägare							
Utskiftning avseende 2013 via aktieinlösen	23	-3 929	-	-	-33 794	-	-37 723
Fondemission		3 929	-	-	-3 929	-	-
Kvittningsemission i dotterbolag		-	-	-	-	9 466	9 466
Förvärv av innehav utan bestämmande inflytande		-	-	-	-9 822	2 619	-7 203
Summa transaktioner med aktieägare		-	-	-	-47 545	12 085	-35 460
Utgående balans per 31 december 2014		7 859	182 145	-5 832	106 181	-4 645	285 708
Ingående balans per 1 januari 2015		7 859	182 145	-5 832	106 181	-4 645	285 708
Årets totalresultat		-	-	-2 638	45 062	-3 668	38 756
Transaktioner med aktieägare							
Utskiftning avseende 2014 via aktieinlösen	23	-3 929	-	-	-33 794	-	-37 723
Fondemission		3 929	-	-	-3 929	-	-
Erhållen likvid för emission av teckningsoptioner	8	-	-	-	1 200	-	1 200
Eget kapitaldel vid emission av konvertibel	8	-	-	-	1 154	-	1 154
Erhållna aktieägartillskott från minoritetsägare		-	-	-	-	1 580	1 580
Summa transaktioner med aktieägare		-	-	-	-35 369	1 580	-33 789
Utgående balans per 31 december 2015		7 859	182 145	-8 470	115 874	-6 733	290 675

KASSAFLÖDESANALYS FÖR KONCERNEN

TSEK	Not	2015	2014
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN			
Resultat efter skatt		41 643	47 572
Inkomstskatt kostnadsförd i resultaträkningen		15 917	15 577
Finansiella kostnader och intäkter redovisade i resultaträkningen	13	1 032	-7 198
Avskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar	17, 18	6 592	8 877
Övriga ej kassaflödespåverkande poster		764	-1 732
Erhållen ränta	13	8 691	10 634
Betald ränta	13	-7 691	-9 854
Betald skatt	15	-18 413	-513
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapitalet		48 534	63 363
Förändringar i rörelsekapital			
Förändring av varulager		-35 470	-1 350
Förändring av kundfordringar		-19 584	-12 311
Förändring av övriga fordringar		2 289	-309
Förändring av leverantörsskulder		-4 045	-1 485
Förändring av övriga kortfristiga skulder		-9 532	6 826
Förändring av rörelsekapitalet		-66 343	-8 629
Kassaflöde från den löpande verksamheten		-17 809	54 734
INVESTERINGSVERKSAMHETEN			
Förvärv av immateriella tillgångar	17	-301	-1 428
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	18	-4 746	-1 353
Försäljning av materiella anläggningstillgångar		129	-
Förvärv av kortfristiga placeringar	3	-56 476	-62 425
Försäljning av kortfristiga placeringar	3	104 133	62 319
Kassaflöde från investeringsverksamheten		42 739	-2 887
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN			
Amortering av lån		-7 500	-7 434
Emission av teckningsoptioner		1 200	-
Emittering av konvertibel		17 310	-
Återköp av eget obligationslån		-33 844	-5 833
Förvärv av innehav utan bestämmande inflytande		-	-1 410
Utskiftning	23	-37 723	-37 723
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-60 557	-52 400
ÅRETS KASSAFLÖDE		-35 627	-553
Likvida medel vid årets ingång		85 080	82 304
Omräkningsdifferens likvida medel		1 190	3 329
Likvida medel vid årets utgång		50 643	85 080
Ökning/minskning av likvida medel		34 437	-2 776

MODERBOLAGETS RÄKENSKAPER

MODERBOLAGETS RESULTATRÄKNING

TSEK	Not	2015	2014
Nettoomsättning		52 358	59 677
Övriga rörelseintäkter		5 624	639
Rörelsens intäkter	5	57 982	60 316
Handelsvaror		-24	-2 147
Övriga externa kostnader		-51 268	-47 687
Personalkostnader		-42 152	-31 683
Avskrivningar av immateriella och materiella anläggningstillgångar		-1 873	-2 125
Övriga rörelsekostnader		-3	-819
Rörelseresultat	6, 7, 8, 9, 10, 11, 17, 18	-37 338	-24 145
Resultat från andelar i dotterbolag	12	43 769	67 395
Erhållna koncernbidrag		48 054	30 246
Ränteintäkter och liknande intäkter	13	11 261	16 639
Räntekostnader och liknande kostnader	13	-26 695	-28 305
Resultat efter finansiella poster		39 051	61 830
Bokslutsdispositioner	14	-	874
Resultat före skatt		39 051	62 704
Skatt på årets resultat	15	46	1 275
Årets resultat		39 099	63 979

MODERBOLAGETS RAPPORT ÖVER TOTALRESULTAT

TSEK	Not	2015	2014
Årets resultat		39 099	63 979
Övrigt totalresultat		-	-
Årets totalresultat		39 099	63 979

MODERBOLAGETS BALANSRÄKNING

TSEK	Not	31 dec 2015	31 dec 2014
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
<i>Immateriella tillgångar</i>	17		
Balanserade utgifter		284	393
		284	393
Materiella anläggningstillgångar			
Inventarier	18	3 118	2 849
		3 118	2 849
Finansiella anläggningstillgångar			
Långfristig fordran		8 900	9 800
Uppskjuten skattefordran		1 008	961
Andelar i koncernbolag	19	353 882	335 331
		363 790	346 092
Summa anläggningstillgångar		367 192	349 334
Omsättningstillgångar			
Kortfristiga fordringar			
Kundfordringar	20	352	1 173
Fordringar hos koncernföretag		335 914	268 278
Skattefordran		2 008	657
Placeringar	3	80 909	133 147
Övriga kortfristiga fordringar		4 360	4 148
Förutbetalda kostnader, upplupna intäkter	21	3 369	3 449
		426 912	410 852
Likvida medel			
Kassa och bank	25	25 717	48 081
		25 717	48 081
Summa omsättningstillgångar		452 629	458 932
SUMMA TILLGÅNGAR		819 821	808 267

MODERBOLAGETS BALANSRÄKNING

TSEK	Not	31 dec 2015	31 dec 2014
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital			
Bundet eget kapital			
Aktiekapital		7 859	7 859
Överkursfond		46 817	46 817
		54 676	54 676
Fritt eget kapital			
Balanserade vinstmedel		54 098	25 488
Årets resultat		39 099	63 979
		93 197	89 467
Summa eget kapital		147 872	144 143
Obeskattade reserver	24	1 014	1 014
Långfristiga skulder			
Obligationslån	3, 25	154 538	187 738
Övriga långfristiga skulder	25	20 294	5 792
		174 832	193 530
Kortfristiga skulder			
Leverantörsskulder		2 637	4 705
Skulder till koncernföretag		480 250	453 461
Övriga kortfristiga skulder		1 346	1 082
Upplupna kostnader, förutbetalda intäkter	26	11 870	10 332
Summa kortfristiga skulder		496 103	469 581
Summa skulder		670 935	663 111
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		819 821	808 267
Poster inom linjen			
Ställda säkerheter	27	58 216	41 431
Ansvarsförbindelser		–	–

FÖRÄNDRING I MODERBOLAGETS EGET KAPITAL

TSEK	Not	Aktie- kapital	Reserv- fond	Balanserade vinstmedel	Totalt eget kapital
Ingående balans per 1 januari 2014		7 859	46 817	63 212	117 887
Utskiftning avseende 2013 via aktieinlösen	23	-3 929	-	-33 794	-37 723
Fondemission		3 929	-	-3 929	-
Periodens totalresultat		-	-	63 979	63 979
Utgående balans per 31 december 2014		7 859	46 817	89 467	144 143
Ingående balans per 1 januari 2015		7 859	46 817	89 467	144 143
Utskiftning avseende 2014 via aktieinlösen	23	-3 929	-	-33 794	-37 723
Fondemission		3 929	-	-3 929	-
Erhållen likvid för emission av teckningsoptioner	8	-	-	1 200	1 200
Eget kapitaldel vid emission av konvertibel	8	-	-	1 154	1 154
Periodens totalresultat		-	-	39 099	39 099
Utgående balans per 31 december 2015		7 859	46 817	93 197	147 872

Antal aktier	Antal röster	Antal aktier	Kvotvärde, TSEK
Ingående balans per 1 januari 2014	25 148 384	25 148 384	0,3125
Inlösen teckningsoptioner	-	-	-
Utgående balans per 31 december 2014	25 148 384	25 148 384	0,3125
Ingående balans per 1 januari 2015	25 148 384	25 148 384	0,3125
Inlösen teckningsoptioner	-	-	-
Utgående balans per 31 december 2015	25 148 384	25 148 384	0,3125

Samtliga aktier avser aktieslag stamaktier och samtliga aktier är fullt betalda.
Inga aktier är reserverade för överlåtelse enligt optionsavtal eller andra avtal.

KASSAFLÖDESANALYS FÖR MODERBOLAGET

TSEK	Not	2015	2014
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN			
Resultat efter skatt		39 099	63 979
Inkomstskatt kostnadsförd i resultaträkningen		-46	-1 275
Finansiella kostnader och intäkter redovisade i resultaträkningen	13	15 434	11 666
Avskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar	17, 18	1 873	2 125
Nedskrivning av andelar/fordran i dotterbolag	12	21 231	2 605
Övriga ej kassaflödespåverkande poster		-1 370	3 257
Bokslutsdispositioner	14	-	-874
Erhållna ej utbetalda koncernbidrag		-48 054	-30 246
Erhållen ej utbetald utdelning	12	-65 000	-70 000
Erhållen ränta	13	11 261	13 084
Betald ränta	13	-7 356	-8 832
Betald skatt		-1 351	1 758
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapitalet		-34 279	-12 753
FÖRÄNDRINGAR I RÖRELSEKAPITAL			
Förändring av kundfordringar		821	-845
Förändring av övriga fordringar		-8 897	-10 038
Förändring av leverantörsskulder		-2 068	-702
Förändring av övriga kortfristiga skulder		28 591	72 465
Förändring av rörelsekapitalet		18 447	60 881
Kassaflöde från den löpande verksamheten		-15 832	48 128
INVESTERINGSVERKSAMHETEN			
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	18	-2 033	-
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar	17	-	-134
Förvärv av kortfristiga placeringar	3	-56 476	-62 425
Försäljning av kortfristiga placeringar	3	104 133	62 319
Kassaflöde från investeringsverksamheten		45 626	-240
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN			
Återköp av eget obligationslån		-33 844	-5 833
Emission av teckningsoptioner		1 200	-
Emission av konvertibel		17 310	-
Förvärv av minoritetsandelar	19	-	-1 410
Erhållen amortering från låntagare		900	3 600
Utskiftning	23	-37 723	-37 723
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-52 157	-41 366
ÅRETS KASSAFLÖDE		-22 363	6 521
Likvida medel vid årets ingång		48 080	41 559
Likvida medel vid årets utgång		25 717	48 080
Ökning/minskning av likvida medel		22 363	-6 521

TILLÄGGS- UPPLYSNINGAR

NOT 1 REDOVISNINGSPRINCIPER

ALLMÄNT

Björn Borg äger varumärket Björn Borg och har idag verksamhet inom produktområdena underkläder, sportkläder och skor samt väskor, glasögon och parfym. Björn Borg-produkter säljs på ett tjugotal marknader, varav Sverige och Holland är de största. Verksamheten bedrivs genom ett nätverk av produkt- och distributörsbolag som antingen ingår i koncernen eller är fristående bolag med licenser avseende produktområde och geografisk marknad. Björn Borg-koncernen har egen verksamhet i alla led från varumärkesutveckling till konsumentförsäljning i egna Björn Borg-butiker.

Moderbolaget bedriver verksamhet i associationsformen aktiebolag och har sitt säte i Stockholm. Huvudkontorets adress är Tulegatan 11, 113 53 Stockholm. Moderbolagets aktie är noterad på Nasdaq OMX i Stockholm. På sidan 120 i denna årsredovisning framgår en förteckning över de största enskilda aktieägarna per den 31 december 2015. Årsredovisningen godkändes av styrelsen och den verkställande direktören den 13 april 2016 och fastställs slutligen av moderbolagets årsstämma den 19 maj 2016.

REDOVISNINGS- OCH VÄRDERINGSPRINCIPER

Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med de av EU godkända International Financial Reporting Standards (IFRS) per den 31 december 2015. Vidare tillämpar koncernen även Rådet för finansiell rapporteringsrekommendation RFR 1 Kompletterande redovisningsregler för koncerner, vilken specificerar de tillägg till IFRS-upplysningar som krävs enligt bestämmelserna i Årsredovisningslagen. Moderbolagets funktionella valuta är svenska kronor, vilket också är koncernens rapporteringsvaluta. Samtliga belopp är angivna i tusentals kronor om ej annat anges. Koncernredovisningen har upprättats enligt anskaffningsvärdemetoden, förutom vad gäller finansiella tillgångar inklusive derivatinstrument värderade till verkligt värde via resultaträkningen. Nedan beskrivs koncernens väsentliga redovisningsprinciper.

ÄNDRADE REDOVISNINGSPRINCIPER 2015

Under 2015 har ett antal nya och ändrade standarder och tolkningar trätt i kraft vilka Björn Borg har tillämpat avseende räkenskapsåret 2015. Ingen av dessa har haft någon väsentlig påverkan på koncernens finansiella rapporter 2015.

NYA REDOVISNINGSPRINCIPER FRÅN OCH MED 2016

International Accounting Standards Board (IASB) och International Financial Reporting Standards Interpretations Committee (IFRS IC) har givit ut ett antal nya och ändrade standarder vilka ännu inte trätt i kraft. Av dessa har Björn Borg bedömt följande vara tillämpliga för koncernen.

Standarder	Skall tillämpas för räkenskapsår som börjar:
IFRS 9 <i>Finacial Instruments</i> ¹	1 januari 2018 eller senare
IFRS 15 <i>Revenue from contracts with customers</i> inklusive ändringar i IFRS 15: Tillämpningstidpunkt för IFRS 15 ¹	1 januari 2018 eller senare
Förändringar av IAS 1: <i>Disclosure initiative</i>	1 januari 2016 eller senare
Ändringar i IAS 16 <i>Materiella anläggningstillgångar</i> och IAS 38 <i>Immateriella anläggningstillgångar</i> (Förttydligande avseende tillåtna metoder för avskrivning)	1 januari 2016 eller senare
IFRS 16 <i>Leases</i> ¹	1 januari 2019 eller senare
Förbättringar av IFRS 2010-2012 cykel	1 februari eller senare
Förbättringar av IFRS 2012-2014 cykel	1 januari 2016 eller senare

¹ Ej godkända för tillämpning av EU ännu

Ingen av ovanstående standarder och tolkningar har tillämpats i förtid.

Nya och ändrade standarder från och med 2016:

Förbättringar av IFRS:er avser ändringspaketet med förbättringar i ett antal olika standarder och tolkningar.

Björn Borg analyserar för närvarande effekterna av ovanstående ändringar och har inte för avsikt att tillämpa dessa förrän från och med den 1 januari 2016 (d.v.s. från och med den tidpunkt när dessa standarder är obligatoriska för tillämpning inom EU). Björn Borgs preliminära bedömning är att dessa ändrade standarder inte kommer att få någon väsentlig påverkan på koncernens finansiella ställning och resultat.

IFRS 9 *Finansiella instrument* utfärdades den 24 juli 2014 och ersätter IAS 39 *Finansiella instrument*. Redovisning och värdering. Standarden innehåller regler för redovisning och värdering, nedskrivning och bortbokning samt generella regler för säkringsredovisning. Standarden har givits ut i faser och den version av IFRS 9 som gavs ut 2014 ersätter alla tidigare versioner. Den är obligatorisk för perioder som börjar den 1 januari 2018 eller senare. Tidigare tillämpning är möjlig. Björn Borg analyserar för närvarande effekterna vid en implementering av IFRS 9.

IFRS 15 *Revenue from contracts with customers* innebär en modell för intäktsredovisning för nästan alla inkomster som uppkommer genom avtal med kunder, med undantag för leasingavtal, finansiella instrument och försäkringsavtal. Grundprincipen för intäktsredovisning är att företag ska redovisa intäkter när samtliga risker och förmåner som är förknippade med varorna och/eller tjänsterna övergår till kunderna i utbyte mot ersättning för dessa varor och/eller tjänster.

IFRS 16 *Leases* ska ersätta IAS 17 *Leasingavtal*. IFRS 16 introducerar en "right of use model" och innebär för leasetagaren att i stort sett samtliga leasingavtal ska redovisas i balansräkningen, klassificering i operationella och finansiella leasingavtal ska därför inte göras. Undantagna är leasingavtal med en leasingperiod som är 12 månader eller kortare samt leasingavtal som uppgår till mindre värden. I resultaträkningen redovisas avskrivningar på tillgången och räntekostnader på skulden. Standarden innehåller mer omfattande upplysningskrav jämfört med nuvarande standard. För leasegivare innebär IFRS 16 inga egentliga skillnader jämfört med IAS 17. IFRS 16 är tillämplig för räkenskapsår som börjar 1 januari 2019. Företagsledningen analyserar för närvarande effekterna vid en implementering av IFRS 16.

Den nya standarden tillämpas från 1 januari 2018 och kan få konsekvenser på serviceavtal, försäljning med olika inslag av varor och/eller tjänster, långsiktiga kontrakt, konsultarvoden, licensbaserad försäljning och möjligen på underliggande garantiavtal. Björn Borg analyserar för närvarande effekterna vid en implementering av IFRS 15.

KONCERNREDOVISNING

Koncernredovisningen omfattar moderbolaget och samtliga bolag över vilka moderbolaget har ett bestämmande inflytande. Med bestämmande inflytande avses när Björn Borg har inflytande över ett företag, är exponerad för, eller har rätt till, rörlig avkastning från innehavet i företaget samt har möjlighet att använda inflytandet över företaget till att påverka avkastningen. Vanligtvis uppnås detta genom att ägar- och rösträttsandelen överstiger 50 procent. Förekomsten och effekten av potentiella rösträtter som för närvarande är möjliga att utnyttja eller konvertera beaktas vid bedömningen om koncernen kan utöva ett bestämmande inflytande över ett annat bolag. Dotterbolag medtas i koncernredovisningen från och med den tidpunkt då bestämmande inflytande uppnås och fram till den tidpunkt då det bestämmande inflytandet upphör. Koncernens sammansättning framgår av not 19.

Rörelseförvärv redovisas enligt förvärvsmetoden. Köpeskillingen för rörelseförvärvet värderas till verkligt värde vid förvärvstidpunkten, vilket beräknas som summan av de verkliga värdena per förvärvstidpunkten för erlagda tillgångar, uppkomna eller övertagna skulder samt emitterade eget kapitalandelar i utbyte mot kontroll över den förvärvade rörelsen. Transaktionskostnader som uppkommer i samband med ett rörelseförvärv redovisas som en kostnad i resultaträkningen i den period kostnaden avser. I köpeskillingen ingår även verkligt värde vid förvärvstidpunkten för de tillgångar eller skulder som är följden av en överenskommelse om villkorad köpeskillning. Förändringar i verkligt värde för en villkorad köpeskillning som uppkommer på grund av ytterligare information som

erhållits efter förvärvstidpunkten om fakta och förhållanden som förelåg per förvärvstidpunkten, kvalificerar som justeringar under värderingsperioden och justeras retroaktivt, med motsvarande justering av goodwill. Alla andra förändringar i det verkliga värdet för en villkorad tilläggsköpeskillning som klassificeras som en tillgång eller skuld redovisas i enlighet med tillämplig standard. Villkorad köpeskillning som klassificeras som eget kapital omvärderas inte och efterföljande reglering redovisas inom eget kapital.

Eventualförpliktelser som övertagits i ett rörelseförvärv redovisas om de är befintliga förpliktelser som härrör från inträffade händelser och vars verkliga värde kan beräknas på ett tillförlitligt sätt. Vid rörelseförvärv där summan av köpeskillningen, eventuellt innehav utan bestämmande inflytande och verkligt värde vid förvärvstidpunkten på tidigare aktieinnehav överstiger verkligt värde vid förvärvstidpunkten på identifierbara förvärvade nettotillgångar redovisas skillnaden som goodwill i rapporten över finansiell ställning. Om skillnaden är negativ redovisas denna som en vinst på ett förvärv till lågt pris direkt i resultatet efter omprövning av skillnaden.

Vid behov justeras dotterbolagens redovisning för att denna ska följa samma principer som tillämpas av övriga koncernföretag. Samtliga interna transaktioner mellan koncernföretagen samt koncernmellanhavanden eliminerar vid upprättande av koncernredovisningen. Även orealiserade förluster eliminerar om inte transaktionen utgör ett bevis på att ett nedskrivningsbehov föreligger.

INNEHAV UTAN BESTÄMMANDE INFLYTANDE

Vid förvärv av mindre än 100 procent av andelar i ett företag men när bestämmande inflytande uppnås, bestäms innehav utan bestämmande inflytande antingen som en proportionell andel av verkligt värde på identifierbara nettotillgångar exklusive goodwill eller till verkligt värde. Innehav utan bestämmande inflytande redovisas som särskild post i koncernens egna kapital. Eventuella förluster hänförligt till innehav utan bestämmande inflytande redovisas även om det innebär att andelen blir negativ. Efterföljande förvärv av innehav utan bestämmande inflytande upp till 100 procent samt avyttring av ägarandel i ett dotterföretag, som inte leder till förlust av bestämmande inflytande, redovisas som en transaktion med ägarerna i eget kapital.

OMRÄKNING AV TRANSAKTIONER I UTLÄNDSK VALUTA

Transaktioner i utländsk valuta omräknas till svenska kronor baserat på valutakursen på transaktionsdagen. Monetära poster (tillgångar och skulder) i utländsk valuta omräknas till svenska kronor baserat på balansdagens valutakurs. Valutakursvinster och -förluster som uppkommer vid sådana omräkningar redovisas i resultaträkningen under Nettoomsättning och/eller Kostnad sålda varor, förutom vad gäller likvida medel eller lån som redovisas som finansiella intäkter eller kostnader. Poster som ingår i de finansiella rapporterna för de olika enheterna i koncernen är värderade i den valuta som används i den ekonomiska miljö där respektive enhet i koncernen bedriver verksamhet (funktionell valuta). Resultat- och balansposter för alla koncernföretag som har en annan funktionell valuta än rapportvalutan (SEK) omräknas till koncernens rapportvaluta enligt följande:

- tillgångar och skulder omräknas till balansdagens kurs
- intäkter och kostnader omräknas till genomsnittlig valutakurs (såvida denna genomsnittliga kurs utgör en rimlig approximation av den ackumulerade effekten av de kurser som gäller på transaktionsdagen, annars omräknas intäkter och kostnader till transaktionsdagens kurs), och
- alla valutakursdifferenser som uppstår redovisas i övrigt totalresultat och ackumuleras i omräkningsreserven i eget kapital.

INTÄKTSREDOVISNING

Intäkter värderas till det verkliga värdet av sålda varor och tjänster efter avdrag för mervärdesskatt, returer och rabatter samt efter eliminering av koncernintern försäljning. Intäkter redovisas enligt följande:

- Intäkter av sålda varor redovisas vid leverans av produkt till kund (punkt 2–4 nedan) då den ekonomiska risken och förmåner förknippade med varornas ägande övergår till köparen, när det är sannolikt att ekonomiska fördelar kommer att tillfalla Björn Borg, när intäkten kan mätas på ett tillförlitligt sätt, vilket sammanfaller med tidpunkten för leverans.

- Royaltyintäkter redovisas i den period som den underliggande intäkten avser, d v s i enlighet med den aktuella överenskommelsens ekonomiska innebörd.
- Utdelningsintäkter redovisas när rätten att erhålla betalning har fastställts.
- Ränteutäkter redovisas med tillämpning av effektivräntemetoden.

Björn Borgs intäkter består av följande fyra intäkttypor:

1. Royaltyintäkter

Royaltyintäkter genereras vid distributörernas, såväl egna som fristående, och produktbolagens grossistförsäljning av Björn Borg-produkter till detaljister och beräknas som andel av denna försäljning. Royaltyintäkten redovisas i resultaträkningen vid samma tidpunkt som distributörernas grossistförsäljning.

2. Intäkter i egna produktbolag

De egna produktbolagen för produktområdena underkläder respektive sportkläder genererar intäkter till Björn Borg från sin försäljning av produkter till distributörer. Intäkten redovisas vid leverans i enlighet med försäljningsvillkoren, vilket är den tidpunkt som risker och förmåner förknippade med ägande övergår till köparen. Distributörerna har ingen returrätt eller några väsentliga kvantitetsrabatter.

3. Intäkter i egna distributörsbolag

De egna distributörsbolagen för produktområdena underkläder respektive skor genererar intäkter till Björn Borg från sin försäljning av produkter till detaljister. Intäkt redovisas i samband med leverans till detaljisten, vilket sammanfaller med tidpunkten när risker och förmåner förknippade med ägandet övergår till detaljisten.

4. Intäkter i de egna Björn Borg-butikerna och webbshoppen

De egna Björn Borg-butikerna genererar intäkter till Björn Borg från sin försäljning till konsument. Försäljning i detaljhandeln sker vanligtvis med kontokort. Avsättning för returer görs baserat på koncernens samlade erfarenhet av returer samt historiska data.

LEASING

Ett finansiellt leasingavtal är ett avtal enligt vilket de ekonomiska risker och fördelar som förknippas med ägandet av ett objekt i allt väsentligt överförs från leasegivaren till leasetagaren. De leasingavtal som inte är finansiella klassificeras som operationella.

Koncernen som leasetagare

Tillgångar som innehas enligt finansiella leasingavtal redovisas som anläggningstillgångar i koncernens balansräkning till verkligt värde vid leasingperiodens början eller till nuvärdet av minimileaseavgifterna om detta är lägre. Motsvarande skuld redovisas i balansräkningen som en skuld till leasegivaren. Leasingbetalningarna fördelas mellan ränta och amortering av skulden. Räntan fördelas över leasingperioden så att varje redovisningsperiod belastas med ett belopp som motsvarar en fast räntesats på den under respektive period redovisade skulden. Avskrivningar på finansiellt leasade tillgångar sker såsom för ägda tillgångar med undantag för leasetillgångar där det inte är sannolikt att Björn Borg löser tillgången i fråga. I dessa fall skrivs tillgången av över det kortare av tillgångens nyttjandeperiod och leasingkontraktets löptid och med beaktande av restvärde vid respektive periods utgång.

Leasingavgifter som erläggs under operationella leasingavtal redovisas som en kostnad linjärt över leasingperioden såvida inte ett annat systematiskt sätt bättre speglar Björn Borgs nyttjande av den leasade tillgången.

ERSÄTTNINGAR TILL ANSTÄLLDA

Koncernen har endast avgiftsbestämda pensionsplaner. En avgiftsbestämd pensionsplan är en pensionsplan där koncernen erlägger fasta premier till en separat juridisk enhet. Efter att Björn Borg betalt premien kvarstår inga förpliktelser för Björn Borg gentemot koncernens anställda. Avgifterna redovisas som personalkostnader i den period som den betalda avgiften avser.

Ersättningar vid uppsägning kan utgå när en anställd blivit uppsagd före utgången av normal pensionstidpunkt eller då en anställd accepterar en frivillig avgång. Koncernen redovisar en skuld och en kostnad i samband med en

uppsägning när Björn Borg bevisligen är förpliktad att antingen säga upp den anställde före den normala tidpunkten för anställningens upphörande eller på frivillig basis lämnar ersättningar för att uppmuntra tidigare avgång.

Björn Borg redovisar en skuld och kostnad för bonus när det finns en legal eller informell förpliktelse på grund av tidigare praxis att betala ut bonus till anställda.

Koncernen har emitterat teckningsoptioner till ledande befattningshavare. Aktierelaterade ersättningar som regleras med eget kapitalinstrument värderas till verkligt värde, exklusive eventuell inverkan från icke marknadsrelaterade villkor, vid tilldelandetidpunkten vilket är den tidpunkt då företaget ingår avtal om aktierelaterade ersättningar. Det verkliga värdet som fastställs vid tilldelandetidpunkten redovisas som en kostnad med motsvarande justering i eget kapital fördelat över intjänandeperioden, baserat på företagets uppskattning av det antal aktier som förväntas bli inlösbare. Verkligt värde beräknas genom att tillämpa Black-Scholes värderingsmodell. Erhållen ersättning för emitterade teckningsoptioner redovisas som en ökning av eget kapital med motsvarande mindkning av den redovisade kostnaden över intjänandeperioden. Sociala avgifter hänförliga till de aktierelaterade ersättningarna periodiseras på samma sätt som kostnaden för de tjänster som erhålls och skulden omvärderas vid varje bokslutstidpunkt fram tills dess att den är reglerad.

SKATT

Koncernens totala skattekostnad utgörs av aktuell skatt och uppskjuten skatt. Aktuell skatt är skatt som ska betalas eller erhållas avseende aktuellt år samt justeringar av tidigare års aktuella skatt. Uppskjuten skatt beräknas på skillnaden mellan redovisade och skattemässiga värden på företagets tillgångar och skulder. Uppskjuten skatt redovisas enligt den s k balansräkningsmetoden. Uppskjutna skatteskulder redovisas i princip för alla skattepliktiga temporära skillnader medan uppskjutna skattefordringar redovisas i den utsträckning det är sannolikt att beloppen kan utnyttjas mot framtida skattepliktiga överskott.

Det redovisade värdet på uppskjutna skattefordringar prövas vid varje bokslutstillfälle och reduceras till den del det inte längre är sannolikt att tillräckliga skattepliktiga överskott kommer att finnas tillgängliga för att utnyttjas helt eller delvis mot den uppskjutna skattefordran.

Uppskjuten skatt beräknas enligt de skattesatser som förväntas gälla för den period då tillgången återvinns eller skulden regleras. Uppskjuten skatt redovisas som intäkt eller kostnad i resultaträkningen, utom i de fall den avser transaktioner eller händelser som redovisats direkt mot övrigt totalresultat eller eget kapital. Då redovisas även den uppskjutna skatten direkt mot övrigt totalresultat eller eget kapital.

Skattefordringar och skatteskulder kvittas då de hänför sig till inkomstskatt som debiteras av samma myndighet och då koncernen har för avsikt att reglera skatten med ett nettobelopp.

IMMATERIELLA TILLGÅNGAR

Goodwill

Goodwill uppstår vid förvärv av dotterbolag och avser det belopp med vilket summan av överförd köpeskillning och vid successiva förvärv verkligt värde på tidigare innehav utan bestämmande inflytande överstiger det verkliga värdet av identifierbara tillgångar, skulder och eventualförpliktelser i det förvärvade bolaget. I syfte att testa nedskrivningsbehov fördelas goodwill till kassagenererande enheter som förväntas att bli gynnade av synergier från förvärvet. Varje enhet eller grupp av enheter som goodwill har fördelats till motsvarar den lägsta nivå i koncernen på vilken goodwillen övervakas i den interna styrningen, vilken inte är större än ett rörelsessegment. Goodwill har en obestämbar nyttjandeperiod och redovisas till anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade nedskrivningar.

Hyresrätter

Hyresrätter tas upp till anskaffningsvärde med avdrag för avskrivningar. Avskrivningar görs linjärt över den beräknade nyttjandeperioden som är mellan tre till fem år, vilket motsvarar kontraktstidens längd.

Varumärket

Varumärket prövas årligen för att identifiera eventuellt nedskrivningsbehov och redovisas till anskaffningsvärde minskat med ackumulerade nedskrivningar. Varumärket Björn Borg etablerades på den svenska modemarknaden under första halvan av 90-talet. Kontinuiteten i varumärkesbyggandet innebär att varumärket idag har en tydlig profil och en stark position på sina marknader. Varumärket kännetecknas av kvalitetsprodukter med en kreativ och innovativ design och bygger på det sportiga arv som namnet Björn Borg står för. Genom ett konsekvent och långsiktigt varumärkesarbete har varumärket stärkt sin roll på den internationella modemarknaden. Varumärket anses ha en mycket stark marknadsposition. Baserat på ovanstående anses varumärket därför ha en obestämbar nyttjandeperiod.

Utveckling av hemsida

Kostnader för underhåll av programvaror och hemsidor kostnadsförs när de uppkommer. Utvecklingskostnader som är direkt hänförliga till utveckling och testning av identifierbara programvaror inklusive hemsidor som kontrolleras av koncernen redovisas som immateriella tillgångar när följande kriterier är uppfylla; tekniskt möjligt att färdigställa hemsidan, det finns förutsättningar att använda hemsidan i kommersiellt syfte och det kan påvisas att den kommer att generera framtida ekonomiska fördelar samt att dess utgifter som är hänförliga till utvecklingen av hemsidan kan beräknas på ett tillförlitligt sätt. Direkt hänförliga utgifter omfattas företrädesvis av externt anlitate konsulter för att bygga hemsidan samt utgifter för anställda. Utvecklingskostnaderna för hemsidan redovisas som en immateriell tillgång och skrivs av under sin bedömda nyttjandeperiod, vilken är fem år. Övriga utvecklingskostnader, som inte uppfyller dessa kriterier, kostnadsförs när de uppkommer.

MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Materiella anläggningstillgångar redovisas som tillgång i balansräkningen om det är sannolikt att framtida ekonomiska fördelar kommer att komma bolaget till del och anskaffningsvärdet för tillgången kan beräknas på ett tillförlitligt sätt. Materiella anläggningstillgångar, bestående företrädesvis av inventarier och datorer, redovisas till anskaffningsvärdet med avdrag för ackumulerade avskrivningar och eventuella nedskrivningar. Avskrivningar på materiella anläggningstillgångar redovisas som kostnad så att tillgångens värde skrivs av linjärt över dess beräknade nyttjandeperiod. Årlig avskrivning för inventarier och datorer sker med 20–33 procent.

NEDSKRIVNINGAR

Vid varje rapportstillfälle görs en bedömning av om det föreligger någon indikation på en värdeminskning avseende koncernens tillgångar. Om så är fallet sker en beräkning av tillgångens återvinningsvärde. Goodwill har allokaterats till kassagenererande enheter och är, tillsammans med andra immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod och immateriella tillgångar som inte tagits i bruk, föremål för årliga nedskrivningsprövningar även om någon indikation på värdeminskning inte föreligger. Prövning av nedskrivningsbehov sker dock oftare om det finns indikationer på att en värdeminskning har inträffat. Återvinningsvärdet utgörs av det högsta av nyttjandevärdet av tillgången i verksamheten och det värde som skulle erhållas om tillgången avyttrades till en oberoende part, nettoförsäljningsvärdet. Nyttjandevärdet utgörs av nuvärdet av samtliga in- och utbetalningar som är hänförliga till tillgången under den period den förväntas nyttjas i verksamheten med tillägg av nuvärdet av nettoförsäljningsvärdet vid nyttjandeperiodens slut. Om det beräknade återvinningsvärdet understiger det redovisade värdet görs en nedskrivning till tillgångens återvinningsvärde. Återföring av tidigare gjorda nedskrivningar sker när återvinningsvärdet för en tidigare nedskrivna tillgång överstiger redovisat värde och behovet av nedskrivning som tidigare gjorts ej längre bedöms erforderlig och redovisas i resultaträkningen. Återföring av tidigare gjorda nedskrivningar görs inte med större belopp än att det redovisade värdet efter återföring motsvarar vad som skulle redovisats efter avskrivningar om nedskrivning inte gjorts. Prövning av tidigare nedskrivningar sker individuellt. Nedskrivningar av goodwill återförs ej.

VARULAGER

Varulager värderas till det lägsta av anskaffningsvärdet enligt först-in-först-ut-metoden respektive verkligt värde (nettoförsäljningsvärde).

Nettoförsäljningsvärdet motsvarar det uppskattade försäljningspriset med avdrag för uppskattade kostnader som krävs för att genomföra försäljningen.

Erforderliga reserver för inkurans sker baserat på individuell bedömning. Förändringen mellan årets ingående och utgående inkuransreserv påverkar i sin helhet rörelseresultatet.

REDOVISNING AV FINANSIELLA TILLGÅNGAR OCH SKULDER OCH ANDRA FINANSIELLA INSTRUMENT

Finansiella instrument värderas och redovisas i koncernen i enlighet med reglerna i IAS 39. Finansiella tillgångar och skulder är kategoriserade enligt IAS 39. Finansiella instrument redovisas initialt till anskaffningsvärde motsvarande instrumentets verkliga värde med tillägg för transaktionskostnader för samtliga finansiella instrument, förutom avseende de som tillhör kategorin finansiella tillgångar (skulder) som redovisas till verkligt värde via resultaträkningen. Redovisning och värdering sker därefter beroende av hur de finansiella instrumenten har klassificerats.

Finansiella tillgångar och finansiella skulder redovisas i balansräkningen när företaget blir part till instrumentets avtalsmässiga villkor. Kundfordringar redovisas i balansräkningen när faktura har utfärdats. Skuld tas upp i balansräkningen när motparten har presterat och avtalsenlig skyldighet föreligger att betala, även om faktura ännu inte mottagits. Leverantörsskulder redovisas i balansräkningen när faktura mottagits.

En finansiell tillgång tas bort från balansräkningen när rättigheterna i avtalet realiserats, förfaller eller bolaget förlorar kontrollen över dem. Detsamma gäller för del av en finansiell tillgång. En finansiell skuld tas bort från balansräkningen när förpliktelsen i avtalet fullgörs eller på annat sätt utsläcks. Detsamma gäller för del av en finansiell skuld.

Beräkning av verkligt värde på finansiella instrument

Vid fastställande av verkligt värde för kortfristiga placeringar och derivatinstrument används officiella marknadsnoteringar på bokslutsdagen. I de fall sådana saknas görs värdering genom allmänt vedertagna metoder såsom diskontering av framtida kassaflöden till noterad marknadsränta för respektive löptid. Omräkning till svenska kronor görs till noterad kurs på bokslutsdagen.

Kvittning av finansiella tillgångar och skulder

Finansiella tillgångar och skulder kvittas och redovisas med ett nettobelopp i balansräkningen när det finns legal rätt att kvitta och när avsikt finns att reglera posterna med ett nettobelopp eller att samtidigt realisera tillgången och reglera skulden.

Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen

Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen är uppdelade i två underkategorier. Dels finansiella tillgångar som innehas för handel, dels finansiella tillgångar som vid första redovisningstillfället identifierats att tillhöra denna kategori. Finansiella tillgångar som innehas för handel definieras som finansiella tillgångar som förvärvats med huvudsyfte att säljas eller återköpas på kort sikt. Koncernens finansiella tillgångar som innehas för handel består av derivatinstrument.

För att vid första redovisningstillfället identifiera en finansiell tillgång att tillhöra denna kategori (den så kallade verkligt värde-optionen) krävs att denna redovisning ger en mer rättvisande bild än vad som annars skulle vara fallet på grund av att det reducerar en så kallad "accounting mismatch" eller att tillgångarna ingår i en grupp av tillgångar som hanteras och utvärderas baserat på dess verkliga värde i enlighet med koncernens riskhanterings- eller investeringsstrategi. Koncernens placeringar i företagsobligationer hanteras och utvärderas av företagsledningen i enlighet med koncernens dokumenterade investeringsstrategi baserat på dess verkliga värden. Koncernen har därför valt att vid första redovisningstillfället identifiera placeringar i företagsobligationer att tillhöra denna kategori.

Tillgångar i denna kategori värderas både initialt och vid den efterföljande redovisningen till verkligt värde. Samtliga värdeförändringar som uppkommer redovisas i resultaträkningen.

Lånefordringar och kundfordringar

Lånefordringar och kundfordringar är finansiella fordringar som uppkommer då företaget tillhandahåller pengar utan avsikt att idka handel med fordringsrätten och kategoriseras som lånefordringar och kundfordringar. I lånefordringar och kundfordringar ingår kundfordringar och övriga kortfristiga fordringar. Tillgångar i denna kategori redovisas inledningsvis till verkligt värde och därefter till upplupet anskaffningsvärde. Upplupet anskaffningsvärde beräknas med hjälp av effektivräntemetoden, vilken innebär att eventuella över- eller underkurser samt direkt hänförliga kostnader eller intäkter periodiseras över kontraktets löptid med hjälp av den beräknade effektivräntan. Effektivräntan är den ränta som ger instrumentets anskaffningsvärde som resultat vid nuvärdesberäkning av framtida kassaflöden. Kundfordringarnas förväntade löptid är kort, varför redovisning sker till nominellt belopp utan diskontering minskat med eventuell reservering för värdeminskning. Kundfordringar redovisas till det belopp som förväntas inflyta efter avdrag för osäkra fordringar som bedömts individuellt. En reservering för värdeminskning av kundfordringar görs när det finns objektiva bevis för att koncernen inte kommer att kunna erhålla alla belopp som är förfallna enligt fordringarnas ursprungliga villkor. Om det vid den kvartalsvisa engagemangsgenomgången konstateras att en kund på grund av obestånd inte kunnat betala sina skulder eller på goda grunder inte bedöms kunna infria sina skulder inom tre månader eller det på annat sätt på goda grunder är sannolikt att kunden inte kan infria sina skulder, ska avsättning göras för hela den konstaterade respektive befarade förlusten. Reservering för sannolika osäkra fordringar görs utifrån en individuell bedömning av varje kund baserat på kundens betalningsförmåga, förväntad framtida risk samt värdet på eventuellt erhållen säkerhet.

Nedskrivningar av kundfordringar redovisas i rörelsens kostnader. Omräkning till svenska kronor görs baserat på balansdagens valutakurs.

Likvida medel

I likvida medel ingår kassa, banktillgodohavanden och övriga kortfristiga placeringar med förfallodag inom tre månader. Tillgodohavanden under kassa och bank redovisas till deras nominella belopp och kortfristiga placeringar till deras verkliga värde med värdeförändringar redovisade i resultaträkningen.

Finansiella skulder

Leverantörsskulder och låneskulder kategoriseras som "Finansiella skulder" vilket innebär redovisning till upplupet anskaffningsvärde. Leverantörsskulders förväntade löptid är kort, varför skulden redovisats till nominellt belopp utan diskontering.

Skulder till kreditinstitut, upplåning, checkräkningskredit samt övriga skulder (lån) redovisas initialt till verkligt värde netto efter transaktionskostnader. Därefter redovisas lån till upplupet anskaffningsvärde. Upplupet anskaffningsvärde beräknas med hjälp av effektivräntemetoden, vilken innebär att eventuella över- eller underkurser samt direkt hänförliga transaktionskostnader periodiseras över kontraktets löptid med hjälp av den beräknade effektivräntan. Effektivräntan är den ränta som ger instrumentets anskaffningsvärde som resultat vid nuvärdesberäkning av framtida kassaflöden. Långfristiga skulder har en förväntad löptid längre än 1 år medan kortfristiga har en löptid kortare än 1 år.

AKTIEKAPITAL

Stamaktier klassificeras som aktiekapital. Transaktionskostnader i samband med en nyemission redovisas som en avdragspost, netto efter skatt, från erhållen emissionslikvid.

AVSÄTTNINGAR

Avsättningar för rättsliga krav eller andra krav från extern motpart redovisas när koncernen har en legal eller informell förpliktelse till följd av en tidigare

inträffad händelse och det är troligt att ett utflöde av resurser krävs för att reglera åtagandet samt en tillförlitlig uppskattning av beloppet kan göras.

Omstrukturering

En avsättning för omstrukturering görs när koncernen har utformat en detaljerad omstruktureringsplan och skapat en välgrundad förväntan hos dem som berörs av att koncernen kommer att genomföra omstruktureringen. Omstruktureringsreserven inkluderar enbart direkta utgifter som uppstår vid omstruktureringen innebärande endast utgifter som är betingade av omstruktureringen och saknar samband med koncernens pågående verksamhet.

KASSAFLÖDESANALYS

Kassaflödesanalysen har upprättats enligt indirekt metod. Det redovisade kassaflödet omfattar endast transaktioner som medfört in- och utbetalningar.

MODERBOLAGETS REDOVISNINGSPRINCIPER

Årsredovisningen för moderbolaget har upprättats enligt Årsredovisningslagen, Rådet för finansiell rapporterings rekommendation RFR 2 *Redovisning för juridiska personer* och uttalanden från Rådet för finansiell rapportering. RFR 2 innebär att moderbolaget i årsredovisningen för den juridiska personen ska tillämpa samtliga av EU godkända IFRS och uttalanden så långt detta är möjligt inom ramen för Årsredovisningslagen och Tryggandelagen och med hänsyn till sambandet mellan redovisning och beskattning. Rekommendationen anger vilka undantag och tillägg som ska göras från IFRS. Skillnaderna mellan koncernens och moderbolagets redovisningsprinciper framgår nedan. Nyheter och ändringar i RFR med tillämpning från och med 2015 har inte haft någon väsentlig påverkan på moderbolagets resultat och finansiella ställning. De ändringar i RFR 2 *Redovisning för juridiska personer* som träder ikraft 1 januari 2016 avser främst följande områden:

IAS 38 Immateriella tillgångar

Om utgifter för utveckling aktiveras införs en begränsning av möjligheten att dela ut eget kapital, genom att ett lika stort belopp som är aktiverat ska avsättas till en särskild bunden fond, fond för utvecklingsutgifter. Det gäller dock endast för nya aktiveringar av utgifter, d.v.s. sådana aktiveringar som gjorts efter 1 januari 2016.

Företagsledningens bedömning är att ändringarna inte kommer att innebära några väsentliga förändringar.

Skatt

De belopp som avsatts till obeskattade reserver utgör skattepliktiga temporära skillnader. På grund av sambandet mellan redovisning och beskattning särredovisas i juridisk person inte den uppskjutna skatteskuld som är hänförlig till de obeskattade reserverna. Förändringar av obeskattade reserver redovisas enligt svensk praxis över resultaträkningen i enskilda bolag under rubriken "Bokslutsdispositioner". I balansräkningen redovisas det ackumulerade värdet av avsättningarna under rubriken "Obeskattade reserver", av vilka 22 procent kan betraktas som uppskjuten skatteskuld och 78 procent som bundet eget kapital.

Andelar i dotterbolag

Andelar i dotterbolag redovisas enligt anskaffningsvärdemetoden. Förvärsrelaterade kostnader för att förvärva andelar i dotterföretag ingår som en del av anskaffningsvärdet för andelar i dotterbolag.

Koncernbidrag

Erhållna koncernbidrag redovisas enligt huvudregeln, det vill säga samma principer som sedvanliga utdelningar, det vill säga som en finansiell intäkt.

Leasade tillgångar

Samtliga leasingavtal redovisas enligt reglerna för operationell leasing.

Finansiella garantiavtal

Moderbolaget tillämpar det undantag som framgår av RFR 2 och redovisar finansiella garantiavtal, exempelvis borgensåtaganden, enligt reglerna för avsättning.

NOT 2 VIKTIGA BEDÖMNINGAR OCH UPPSKATTNINGAR

VIKtiga UPPSKATTNINGAR OCH ANTAGANDEN FÖR REDOVISNINGSAÄNDAMÅL

Uppskattningar och bedömningar utvärderas löpande och baseras på historisk erfarenhet och andra faktorer, inklusive förväntningar på framtida händelser som anses rimliga under rådande förhållanden. Som ett led i arbetet med att upprätta årsredovisning görs uppskattningar och antaganden om framtiden. De uppskattningar för redovisningsändamål som blir följden av dessa kommer, definitionsmässigt, inte alltid att motsvara det verkliga resultatet.

Skatter

Uppskjuten skatt beräknas på temporära skillnader mellan redovisade och skattemässiga värden på tillgångar och skulder samt för skattemässiga underskottsavdrag. Det är främst två typer av antaganden och bedömningar som påverkar den redovisade uppskjutna skatten. Dessa är antaganden och bedömningar för att fastställa det redovisade värdet på olika tillgångar och skulder samt beträffande framtida skattepliktiga vinster, i de fall ett framtida utnyttjande av uppskjutna skattefordringar är beroende av detta. Per den 31 december 2015 uppgick redovisade uppskjutna skattefordringar till 35 315 TSEK (31 713). För vidare information se not 15.

Prövning av nedskrivningsbehov för goodwill och varumärke

Vid nedskrivningsprövning av såväl koncernens goodwill som det redovisade värdet av varumärket har antaganden och uppskattningar gjorts gällande marginaler, tillväxt, diskonteringsränta m m. För en mer detaljerad beskrivning av nedskrivningsprövningarna, se not 17. Redovisat värde för varumärken och goodwill per 31 december 2015 uppgick till 206 596 TSEK (206 797).

Redovisning av varumärke

Björn Borg förvärvade 2006 varumärket Björn Borg. Köpeskillingen uppgick till dels en kontant köpeskillning vid förvärvstidpunkten om 124 000 TSEK och en tilläggsköpeskillning som utfaller årligen till och med 2016. Tilläggsköpeskillingen är uppdelad i en fast och en rörlig del. Den fasta delen motsvarande 7 800 TSEK per år har, mot bakgrund av att den kan fastställas på ett tillförlitligt sätt redovisats som en del av anskaffningsvärdet medan den rörliga delen redovisas som en rörelsekostnad årligen. Totalt elagrd tilläggsköpeskillning avseende räkenskapsåret 2015 uppgick till cirka 28,4 MSEK (28). Den rörliga delen baseras på en procentsats på försäljningen i grossistledet under perioden 2006-2016 och kunde därför inte vid förvärvstidpunkten fastställas på ett tillförlitligt sätt. I enlighet med IAS 38 har den framtida utbetalningen av tilläggsköpeskillingen diskonterats till nuvärde varför det totala anskaffningsvärdet för varumärket uppgick till 187 532 TSEK samt har redovisats som en övrig långfristig skuld om 0 TSEK (7 500 TSEK) respektive en övrig kortfristig skuld om 7 500 TSEK (7 211 TSEK). Skillnaden mellan nuvärdet av den framtida fasta tilläggsköpeskillingen och det nominella beloppet redovisas som en räntekostnad över kreditperioden med tillämpning av effektivräntemetoden.

Kontinuiteten i varumärkesbyggandet innebär att varumärket idag har en tydlig profil och en stark position på sina marknader. Varumärket kännetecknas av kvalitetsprodukter med en kreativ och innovativ design och bygger på det sportiga arv som namnet Björn Borg står för. Genom ett konsekvent och långsiktigt varumärkesarbete har varumärket stärkt sin roll på den internationella mode-marknaden. Varumärket anses ha en mycket stark marknadsposition. Baserat på ovanstående anses varumärket därför ha en obestämbar nyttjandeperiod.

Aktierelaterade ersättningar

Koncernen har emitterat teckningsoptioner till ledande befattningshavare. Det verkliga värdet av teckningsoptionerna ska enligt koncernens redovisnings-

principer redovisas som en kostnad fördelat över intjänandeperioden. Avseende de emitterade teckningsoptionerna har koncernen erhållit en marknadsmässig ersättning baserat på en värdering enligt Black & Scholes. Koncernen har gjort bedömningen att den ersättning som erhållits är marknadsmässig samt att villkoren i övrigt är utformade på ett sådant sätt att det inte föreligger någon förmån för deltagarna i optionsprogrammet. Mot bakgrund av den bedömningen redovisas inte någon kostnad avseende de emitterade teckningsoptionerna.

Varulagret har värderats till det lägsta av anskaffningsvärdet och verkligt värde (nettoförsäljningsvärdet). Nettoförsäljningsvärdet motsvarar det uppskattade försäljningspriset med avdrag för uppskattade kostnader som krävs för att genomföra försäljningen. Dessa uppskattningar är baserade på historiskt utfall och utvärderas löpande. Verkligt utfall av framtida försäljningspriser och kostnader för att genomföra försäljningen kan komma att avvika från gjorda bedömningar och uppskattningar.

NOT 3 FINANSIELL RISKHANTERING

FINANSIELL RISKHANTERING OCH FINANSIELLA DERIVAT

Björn Borg är genom sin verksamhet exponerad för valuta-, ränte-, kredit- och motparts- samt likviditets- och refinansieringsrisker. Styrelsen har beslutat hur koncernen ska hantera dessa risker.

VALUTARISK

Med valutarisk avses risken för att verkligt värde på eller framtida kassaflöden från ett finansiellt instrument varierar på grund av förändringar i utländska valutakurser. Exponering för valutarisk uppstår genom att transaktioner sker i olika valutor (transaktionsexponering). Valutakursförändringar påverkar koncernen även genom att utländska dotterbolag räknas om till SEK när de konsolideras (omräkningsexponering).

Transaktionsexponering

Transaktionsexponering delas upp i kommersiell transaktionsexponering och finansiell transaktionsexponering.

Med *kommersiell transaktionsexponering* avses exponering hänförligt till inköp och försäljning i utländsk valuta. Koncernens största valutaexponering är mot USD-anknutna valutor, varav USD utgör den enskilt största exponeringen. Nedan när USD omnämns inkluderas även HKD. Cirka 50 procent av koncernens försäljning sker i USD och den absoluta merparten av koncernens varuinköp sker i USD. Koncernens transaktionsrisk består i att Björn Borgs största rörelsegren, Produktutveckling, har huvudsakligen försäljning i USD och EUR, inköp i USD och EUR och samtidigt som rörelsegrenen Grossistverksamhet, har försäljning i SEK, EUR och GBP och inköp i USD och EUR. Transaktionsexponeringen hanteras huvudsakligen genom att, i den mån det är möjligt, matcha in- och utflöden i samma valuta både tids- och beloppsmässigt för att därigenom uppnå en naturlig säkring. Björn Borg använder inte några derivatinstrument för att hantera denna valutarisk. Under året har realiserade och orealiserade kursdifferenser påverkat rörelseresultatet positivt med 3 320 TSEK (positivt med 4 702).

Med *finansiell transaktionsexponering* avses exponering hänförligt till lån och placeringar i utländsk valuta.

Björn Borg har investerat i företagsobligationer i utländsk valuta. I syfte att reducera denna valutarisk har Björn Borg ingått valutaterminkontrakt. Exponeringen uppgick per 31 december 2015 till 2 200 (2 200) TEUR, 0 (6 000) TNOK och 0 (500) TUSD.

Omräkningsexponering

Valutakursförändringar påverkar koncernen vid omräkning av utländska dotterbolags nettotillgångar till SEK. Omräkningsdifferenserna redovisas i övrigt totalresultat och ackumuleras i eget kapital. Björn Borg är i huvudsak exponerad för förändringar i EUR, USD och GBP. Björn Borg har valt att inte säkra omräkningsexponeringen. Exponeringen uppgick per 31 december 2015 till 1 739 (-1 062) TEUR, 1 188 (-1 175) TUSD och -2 620 (-1 921) TGBP.

KÄNSLIGHETSANALYS

Kommersiell transaktionsexponering

Under 2015 har Björn Borg-koncernen påverkats positivt av att USD varit starkare mot den svenska kronan än under 2014. Under helåret 2015 har kursen i genomsnitt varit cirka 25 procent högre än under 2014. Vid en förändring av USD, HKD respektive EUR om 10 procent jämfört med balansdagens kurs skulle resultatet före skatt påverkats med 10 procent avseende utestående kommersiella fordringar och skulder per 2015-12-31.

Att USD varit dyrare gentemot den svenska kronan har påverkat rörelsegrenen Grossistverksamhet negativt.

I nedanstående matris beskrivs två valutors påverkan på Björn Borg-koncernens omsättning och bruttomarginal utifrån nuvarande affärsmodell och de olika rörelsegrenarnas andel av omsättning och bruttomarginal.

Flera delar påverkar den totala effekten av valutornas påverkan på koncernen, det vill säga respektive rörelsegrens geografiska andel av total omsättning och bruttomarginal, tidpunkt för leveranser samt förändringar i varulager.

Björn Borg använder sig inte av valutaderivat för att säkra valutakurs-exponeringen vid försäljning och inköp i utländska valutor. Nedan framgår en känslighetsanalys för kommersiell transaktionsexponering vid förändring av de valutor som påverkar koncernens försäljning och varuinköp mest:

BERÄKNAD VALUTAPÅVERKAN

2015	Uppskattad effekt på omsättning, %	Uppskattad effekt på rörelseresultat, %	Uppskattad effekt på eget kapital, %
Starkare USD vs SEK	10	3	0,2
Svagare USD vs SEK	-10	-3	-0,2
Starkare EUR vs SEK	10	2	1,6
Svagare EUR vs SEK	-10	-2	-1,6

Den uppskattade effekten på omsättningen och därmed resultatet anges före skatt.

Detaljerad förklaring till tabellen är att koncernens försäljning och inköp via rörelsegrenen Produktutveckling avseende underkläder till externa distributörer påverkas positivt respektive negativt beroende på USD-fluktuationer gentemot den svenska kronan – försäljning USD/inköp USD. I rörelsegrenen Grossistverksamhet påverkas varuinköpen negativt av en stark USD respektive positivt av en svag USD samtidigt som prissättningen till återförsäljare inte är justerbar till följd av valutaförsäljning i SEK/inköp i USD.

Eurons fluktuationer mot den svenska kronan påverkar koncernens omsättning främst från omsättningen i Björn Borg Sport, Björn Borg Finland samt faktureringen av royalty till Euroländer.

Finansiell transaktionsexponering

Nedan framgår en känslighetsanalys för finansiell transaktionsexponering vid förändring av de valutor som är betydande för koncernen.

BERÄKNAD VALUTAPÅVERKAN

2015	%	Uppskattad effekt på resultat, TSEK	Uppskattad effekt på eget kapital, TSEK
EUR	+/-10	+/-2 200	+/-1 700
USD	+/-10	+/-0	+/-0
GBP	+/-10	+/-100	+/-50
NOK	+/-10	+/-1 400	+/-1 100

Omräkningsexponering

Nedan framgår en känslighetsanalys för omräkningsexponering vid förändring av de valutor som är betydande för koncernen.

BERÄKNAD VALUTAPÅVERKAN

2015	%	Uppskattad effekt på eget kapital, TSEK
EUR	+/-10	+/-1 600
USD	+/-10	+/-1 000
GBP	+/-10	+/-3 400

PRISRISK

Med prisrisk avses risken för att verkligt värde på eller framtida kassaflöden från ett finansiellt instrument varierar på grund av förändringar i marknadspriser (andra än sådana som härrör från ränte- eller valutarisk). Per 31 december 2015 innehade Björn Borg placeringar om 80 909 TSEK (133 147). En generell kursförändring om +/-1 procent i hela portföljen skulle påverka värdet på obligationsportföljen (med tillhörande resultat-effekt) med cirka 800 (1 300) TSEK. Motsvarande effekt på eget kapital skulle uppgå till cirka +/-600 (1 000) TSEK.

RÄNTERISK

Med ränterisk avses risken för att förändringar i marknadsräntan påverkar verkligt värde eller kassaflöden från ett finansiellt instrument. Björn Borgs ränterisk hänför sig främst till bankmedel och placeringar samt från upplåning i form av obligationslån. Koncernen påverkas också av ändrade marknadsräntor som en följd av de derivatinstrument som innehas för att säkra transaktionsexponeringen (se ovan). Termiskontraktens verkliga värde påverkas omedelbart vid förändrade marknadsräntor vilket i sin tur påverkar koncernens resultaträkning.

Per 31 december 2015 uppgick räntebärande tillgångar i form av bankmedel till 50 643 TSEK (85 080) och i form av företagsobligationer till 80 909 TSEK (133 147). Räntebärande tillgångar avseende bankmedel löper huvudsakligen med rörlig ränta och förändringar i marknadsräntan leder därför till framtida högre eller lägre räntetäckter. Omvärderingseffekten på tillgångar värderade till verkligt värde presenteras ovan under prisrisk. Placeringar i företagsobligationer löper med både rörlig och fast ränta. Omvärderingseffekten på tillgångar värderade till verkligt värde presenteras ovan under prisrisk.

Vid ändrade marknadsräntor om en procentenhet skulle koncernens räntenetto för utestående tillgångar per balansdagen påverkas med cirka +/-500 TSEK, baserat på genomsnittliga räntebärande tillgångar under 2015. Effekten på eget kapital skulle uppgå till cirka +/-400 (330) TSEK.

Vidare finns en ränterisk kopplad till det obligationslån om 200 000 TSEK som Björn Borg emitterade under 2012, och som löper till april 2017. Kupongräntan är rörlig och motsvarar STIBOR 3 månader +3,25 procentenheter. Per 31 december 2015 hade Björn Borg återköpt nominellt 45,0 MSEK av sitt obligationslån. En ökning av STIBOR 3 månader med 1 procentenhet skulle allt annat lika öka Björn Borgs räntekostnader med 1 550 TSEK per år, och en minskning med 1 procentenhet skulle ge motsvarande minskning. Eget kapital skulle i motsvarande mån påverkas med cirka +/-1 200 TSEK.

Utöver ovanstående obligationslån har Björn Borg emitterat ett konvertibelt skuldebrev, nominellt om 17 310 TSEK. Vid en förändring +/-1 procentenhet av STIBOR 3 månader skulle allt annat lika koncernens räntekostnader öka eller minska med 170 TSEK. Således påverkas koncernens totala räntekostnad vid en procentenhets förändring med 170 TSEK och eget kapital påverkas med 120 TSEK.

KREDIT- OCH MOTPARTSRISKER

Koncernens kredit- och motpartsrisiker består av exponeringar gentemot kommersiella och finansiella motparter. Med kredit- och motpartsrisk avses risken för förlust om motparten inte fullgör sina förpliktelser. Enligt styrelsebeslut ska denna risk begränsas genom att endast motparter med god kreditvärdighet accepteras samt genom fastställda limiter. Björn Borgs

kommersiella kreditrisk består främst av kundfordringar vilka är fördelade över ett stort antal motparter. Kreditrisken gentemot finansiella motparter begränsas till finansiella institutioner med hög kreditvärdighet. Per 31 december 2015 fanns utestående fordringar från de två produktbolagen för underkläder respektive för sportkläder mot en kommersiell motpart motsvarande ca 37 procent (48 procent) av koncernens totala kundfordringar. Utöver kundfordringar har koncernen en lånefordran om 12 500 TSEK (13 400) på samma motpart. Per den 31 december 2015 uppgick marknadsvärdet för innehav i tre enskilda emittenter till vardera 10 375, 9 045 respektive 6 786 TSEK, motsvarande 33 procent av portföljens marknadsvärde. Den maximala kreditrisken motsvaras av de finansiella tillgångarnas redovisade värde.

BJÖRN BORG-KONCERNENS UTESTÅENDE KREDITRISK PER 2015-12-31

TSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
Fordran DBM, långfristig del	8 900	9 800	8 900	9 800
Kundfordringar	87 816	68 232	5 461	1 173
Övriga kortfristiga fordringar	5 929	5 841	4 360	3 293
Placeringar	80 909	133 147	80 909	133 147
Kassa och bank	50 643	85 080	25 717	48 081
	234 197	302 100	125 347	195 494

Björn Borg har under året investerat i och sålt företagsobligationer samt derivatinstrument (valutaterminer) motsvarande ett nominellt belopp om 47 657 TSEK motsvarande posten Placeringar om 80 909 TSEK (133 147) i tabellen ovan. Enligt koncernens investeringspolicy ska placeringar endast ske i obligationer utgivna av bolag med stabila och positiva kassaflöden. Placeringar skall ske i företagsobligationer och bostadsobligationer med i första hand rörlig ränta och löptider som enligt huvudregeln inte sträcker sig längre än till slutet av 2017. Placering får göras i obligationer med löptider till och med 2019, dock med ett maximalt placeringsutrymme om 50 MSEK. Högst 10 MSEK får vara placerade i en och samma obligationsutgivare, men för utgivare med kreditrating gäller en övre gräns om 20 MSEK. Högst 50 MSEK får placeras i en viss sektor, såsom fastigheter, banker etc. och för placeringar i obligationer i utländsk valuta skall motvärdet i normalfallet terminssäkras, innehav i utländsk valuta överstigande högst 20 MSEK måste vara terminssäkrade. Placeringsportföljen utvärderas månadsvis av placeringsgruppen, och kvartalsvis av styrelsen. Nedan framgår innehavens kreditkvalitet:

BJÖRN BORG-KONCERNENS UTESTÅENDE KREDITRISK PER 2015-12-31

	BBB	BB	B	Ej kredit-ratade	Summa
Derivatinstrument	-	-	-	-	130
	14 234	25 491	37 114	3 940	80 909

Av placeringarna om 80 909 TSEK (133 147) är motsvarande 12 481 TSEK i NOK-innehav och 17 241 TSEK i EUR-innehav. Resterande del är placerade i svenska kronor.

LIKVIDITETS- OCH REFINANSIERINGSRISKER

Med likviditets- och refinansieringsrisk avses risken att kostnaden blir högre och finansieringsmöjligheterna begränsade när lån skall omsättas samt att betalningsförpliktelser inte kan uppfyllas som följd av otillräcklig likviditet eller svårigheter att erhålla finansiering.

Björn Borgs utestående obligationslån förfaller i april 2017. Björn Borg arbetar löpande med att se över olika alternativ för att erhålla bästa möjliga finansiering av verksamheten och utvärderar kontinuerligt olika alternativ vid framtida refinansiering så som banklån och emission av obligationer eller annan finansiering.

Löptidsanalys av Björn Borg-koncernens utestående fordringar och skulder per 2015-12-31 (avtalsenliga och odiskonterade kassaflöden):

2015-12-31	Upp till			
	3 mån	3–12 mån	1–5 år	över 5 år
Långfristig fordran	900	2 700	5 300	–
Kundfordringar	87 816	–	–	–
Övriga fordringar	5 929	–	–	–
Placeringar ¹	3 876	5 243	71 526	–
Kassa och bank	50 643	–	–	–
Övriga skulder	–	–49 929	–21 994	–
Leverantörsskulder	–21 019	–	–	–
Obligationsslån	–1 476	–4 428	–157 128	–
Totalt	126 669	–46 414	–102 296	–

2014-12-31	Upp till			
	3 mån	3–12 mån	1–5 år	över 5 år
Långfristig fordran	900	–	8 900	–
Kundfordringar	68 232	–	–	–
Övriga fordringar	5 851	–	–	–
Placeringar ¹	4 298	8 935	119 915	–
Kassa och bank	85 080	–	–	–
Övriga skulder	–	–51 002	–2 509	–
Leverantörsskulder	–25 064	–	–	–
Obligationsslån	–1 758	–5 273	–198 558	–
Totalt	137 539	–47 339	–72 252	–

¹ inklusive derivatinstrument

NOT 4 SEGMENTSRAPPORTERING

Den verkställande direktören är koncernens högste verkställande beslutsfattare. Rapporterade rörelsesegment är desamma som rapporteras internt till den högste verkställande beslutsfattaren och som används för underlag för att fördela resurser och utvärdera resultaten i koncernen. Uppföljning och bedömning av rörelsesegmentens resultat baseras främst på rörelseresultatet. Segmentrapporteringen är upprättad enligt samma redovisningsprinciper som koncernredovisningen och framgår av not 1, förutom att extern försäljning presenteras inklusive övriga rörelseintäkter.

VARUMÄRKE

I egenskap av ägare och förvaltare av varumärket Björn Borg erhåller Björn Borg-koncernen royaltyintäkter baserat på distributörers och licenstagares baserat på deras grossistförsäljning.

KAPITAL

Kapital avser eget kapital och lånat kapital. Koncernens mål för hantering av kapitalet är att trygga koncernens fortlevnad och handlingsfrihet och att tillse att ägarna erhåller avkastning på sina placerade medel. Fördelningen mellan eget och lånat kapital ska vara sådan att en bra balans erhålls mellan risk och avkastning. Om nödvändigt anpassas kapitalstrukturen till förändrade ekonomiska förutsättningar och andra omvärldsfaktorer. För att bibehålla och anpassa kapitalstrukturen kan koncernen dela ut medel, öka det egna kapitalet genom utgivande av nya aktier eller kapitaltillskott eller minska eller öka skulderna. Koncernens skulder och eget kapital framgår av koncernens rapport över finansiell ställning och av rapporten Förändring i koncernens eget kapital framgår de olika komponenterna som ingår i reserver. Se även noterna 16 (Resultat per aktie), 22 (Finansiella tillgångar och skulder) och 23 (Utdelning per aktie).

Koncernens obligationslån innehåller vissa åtaganden där bolaget har åtagit sig att bland annat tillse att kvoten av koncernens nettoskuld och rörelseresultat före avskrivningar per den sista dagen varje kvartalslut inte överstiger 3,00 samt att koncernen vid var tid upprätthåller en soliditet om minst 30 procent. Per 31 december 2015 var kvoten 0,35 (–0,47) (positiv nettokassa) och soliditeten uppgick till 50,3 procent (46,7). För fullständig redogörelse över åtaganden och villkor kring obligationslånet i övrigt hänvisas till prospektet, som finns tillgängligt på bolagets hemsida och hos Finansinspektionen.

PRODUKTUTVECKLING

De egna produktbolagen för produktområdena sportkläder och underkläder ansvarar för design och utveckling av kollektioner för samtliga marknader i nätverket. De genererar intäkter från försäljning av produkter till distributörer.

GROSSISTVERKSAMHETEN

De egna distributörsbolagen för produktområden sportkläder, underkläder och skor genererar intäkter till Björn Borg-koncernen från sin försäljning av produkter till detaljister.

DETALJHANDEL

De egna koncept- och outletbutikerna genererar intäkter till Björn Borg-koncernen från sin försäljning till konsument.

SAMMANDRAG RÖRELSEGRENAR 2015

TSEK	Varumärke	Produkt- utveckling	Grossist- verksamhet	Detaljhandel	Totalt	Elimineringar	Koncernen
Intäkter							
Extern försäljning	34 747	238 062	207 131	104 557	584 498	–	584 498
Intern försäljning	49 591	224 071	28 041	11 031	312 734	–312 734	–
Summa intäkter	84 338	462 133	235 172	115 589	897 232	–312 734	584 498
Rörelseresultat							
Anläggningstillgångar	575 598	35 134	6 598	4 264	621 594	–357 967	263 627
Varulager	–	9 691	70 811	33 313	113 815	–37 964	75 851
Övriga omsättningstillgångar	1 213 812	453 376	318 223	57 783	2 043 194	–1 804 247	238 947
Totala tillgångar	1 789 410	498 201	395 632	95 360	2 778 603	–2 200 178	578 425
Övriga skulder	1 019 576	475 439	410 071	144 042	2 049 128	–1 761 378	287 750
Totala skulder	1 019 576	475 439	410 071	144 042	2 049 128	–1 761 378	287 750
Investeringar i materiella och immateriella anläggningstillgångar	2 033	–	275	1 466	3 774	1 273	5 047
Avskrivningar	–1 873	–263	–2 510	–3 863	–8 509	1 917	–6 592

SAMMANDRAG RÖRELSEGRENAR 2014

TSEK	Varumärke	Produkt- utveckling	Grossist- verksamhet	Detaljhandel	Totalt	Elimineringar	Koncernen
Intäkter							
Extern försäljning	37 484	233 755	192 649	80 609	544 497	–	544 497
Intern försäljning	40 997	123 063	27 369	11 586	203 015	–203 015	–
Summa intäkter	78 481	356 818	220 018	92 195	747 512	–203 015	544 497
Rörelseresultat							
Anläggningstillgångar	201 534	11 928	7 830	6 828	228 120	36 913	265 034
Varulager	–	10 003	31 411	15 871	57 284	–16 904	40 381
Övriga omsättningstillgångar	1 239 122	365 480	223 050	90 528	1 918 181	–1 573 601	344 580
Totala tillgångar	1 440 656	387 411	262 291	113 227	2 203 585	–1 553 592	649 995
Övriga skulder	1 047 430	376 755	218 693	113 799	1 756 677	–1 432 771	323 906
Totala skulder	1 047 430	376 755	218 693	113 799	1 756 677	–1 432 771	323 906
Investeringar i materiella och immateriella anläggningstillgångar	134	25	1 639	983	2 781	–	2 781
Avskrivningar	–2 162	–1 890	–1 516	–3 309	–8 877	–	–8 877

AVSTÄMNING MELLAN RÖRELSERESULTAT OCH RESULTAT FÖR SKATT

Skillnaden mellan rörelseresultat för segment för vilka information ska lämnas 58 592 TSEK (55 950) och resultat före skatt 57 560 TSEK (63 148) är finansiella poster netto, 1 032 TSEK (7 198).

INTERPRISÄTTNING

Försäljning mellan segment sker på marknadsmässiga villkor. De intäkter från externa parter som rapporteras till ledningen värderas på samma sätt som i resultaträkningen.

ELIMINERINGAR

Kolumnen för elimineringar avser endast interna mellanhavanden.

GEOGRAFISKA OMRÅDEN

TSEK	Sverige		Holland		Norge		Finland		Övriga		Koncernen	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Nettoomsättning	226 869	191 700	171 285	158 091	46 038	44 544	66 223	65 004	74 083	85 158	584 498	544 497
Tillgångar	224 512	214 288	169 506	176 719	45 559	49 793	65 535	72 663	73 313	96 151	578 425	609 613
Investeringar	3 566	1 990	–	–	–	–	196	609	1 285	181	5 047	2 780
Avskrivningar	-6 166	-5 798	-56	-1 683	–	–	-823	-792	453	-604	-6 592	-8 877

Koncernen presenterar sina intäkter för de fyra största marknaderna: Sverige, Holland, Norge och Finland. Intäkter om cirka 143 200 TSEK (137 415) avser en enskild extern kund. Dessa intäkter hänför sig till varumärkes- och produktutvecklingssegmentet.

NOT 5 INTÄKTERS FÖRDELNING**NETTOOMSÄTTNING OCH ÖVRIGA RÖRELSEINTÄKTER**

TSEK	Moderbolaget	
	2015	2014
Tjänsteintäkter	57 982	60 316
	57 982	60 316

Övriga rörelseintäkter om 5 624 TSEK (639) består i allt väsentligt av valutakurseffekter samt vidarefaktureringskostnader.

NOT 6 ÖVRIGA EXTERNA KOSTNADER

TSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
Lokalkostnader	27 175	28 735	10 899	9 322
Försäljningskostnader	34 149	23 439	4 757	3 147
Marknadsföringskostnader	42 610	35 876	22 053	19 940
Administrationskostnader	23 066	22 338	10 151	13 217
Övrigt	9 135	12 344	3 408	2 061
	136 135	122 732	51 268	47 687

NOT 7 UPPGIFTER OM INTÄKTER OCH KOSTNADER MELLAN KONCERNFÖRETAG

Moderbolagets intäkter från dotterbolagen har uppgått till 57 263 TSEK (60 309). Moderbolagets kostnader för dotterbolagen har uppgått till 2 847 TSEK (1 226). Moderbolagets försäljning till dotterbolag utgörs framför allt av ersättningar för att täcka gemensamma kostnader för hyror, central administration, gemensamma system samt marknadsföringstjänster.

NOT 8 UPPGIFTER OM PERSONAL SAMT ERSÄTTNINGAR TILL STYRELSE, VD OCH ÖVRIGA LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE**LÖNER, ANDRA ERSÄTTNINGAR OCH SOCIALA KOSTNADER**

TSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
Löner och ersättningar	73 889	73 566	25 801	19 542
Sociala kostnader	19 663	17 274	8 740	6 851
Pensionskostnader	7 423	6 930	5 662	3 613
Totalt	100 975	97 790	40 203	30 006

LÖNER, ANDRA ERSÄTTNINGAR FÖRDELADE MELLAN LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE OCH ÖVRIGA ANSTÄLLDA

TSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
Styrelse, VD och övriga ledande befattningshavare	17 325	11 562	16 653	10 384
Övriga anställda	56 564	58 141	9 148	9 158
Totalt	73 889	69 703	25 801	19 542

MEDELANTALET ANSTÄLLDA HAR VARIT: ¹

TSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
Kvinnor	90	85	18	16
Män	42	44	11	9
Totalt	132	129	29	25

¹ För att beräkna genomsnittligt antal anställda har en årsarbetstid om 1800 timmar använts.

FÖRDELNING MELLAN KVINNOR OCH MÄN BLAND LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

Koncernen TSEK	2015		2014	
	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor
Styrelse	4	3	4	3
Övriga ledande befattningshavare	4	4	4	3
Totalt	8	7	8	6

ERSÄTTNINGAR OCH ANDRA FÖRMÅNER TILL STYRELSENS LEDAMÖTER

TSEK	2015		2014	
	Styrelse- arvode	Övriga ersätt- ningar	Styrelse- arvode	Övriga ersätt- ningar
<i>Styrelsens ordförande;</i> Fredrik Lövestedt	350	100	342	100
<i>Övriga ledamöter i styrelsen;</i>				
Mats H Nilsson	140	65	135	65
Anders Slettengren	–	–	135	–
Heiner Olbrich	140	–	–	–
Martin Bjäringer	140	–	135	–
Nathalie Schuterman	140	–	135	–
Isabelle Ducellier	140	–	135	–
Kerstin Hessius	140	50	135	50
Totalt	1 190	215	1 152	215

ERSÄTTNINGAR OCH ANDRA FÖRMÅNER TILL LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE 2015

TSEK	Grundlön	Rörlig ersättning		Övrig ersättning	Totalt
		Pension			
Verkställande direktör	3 900	–	674	110	4 684
Tidigare Vice verkställande direktör	1 581	638	552	70	2 841
Övriga ledande befattningshavare	8 344	1 458	1 713	107	10 421
Totalt	13 825	2 096	2 939	287	17 946

ERSÄTTNINGAR OCH ANDRA FÖRMÅNER TILL LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE 2014

TSEK	Grundlön	Rörlig ersättning		Pensionskostnader	Övrig ersättning	Totalt
Verkställande direktör ¹	1 500	–	240	–	–	1 740
Vice verkställande direktör ²	1 581	1 701	552	74	–	3 908
Övriga ledande befattningshavare	4 773	640	1 245	16	–	6 674
Totalt	7 854	2 341	2 037	90	12 322	

¹ Avser perioden augusti till december 2014.

² vVD var tf VD under perioden januari till juli 2014.

FÖRMÅNER TILL STYRELSE, VERKSTÄLLANDE DIREKTÖR OCH ANDRA LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE**Ersättning till styrelse**

Enligt stämmobeslut uppgår arvodet till styrelsens ordförande och ledamöter för 2015 till totalt 1 405 TSEK (1 367). Styrelsens ordförande erhåller ett arvode om 350 TSEK (342) medan övriga ledamöter erhåller en ersättning om 140 TSEK (135) vardera. Styrelsens ordförande och ledamöter har utöver styrelsearvode erhållit ersättning för resor och uppehåll i anslutning till styrelsemöten. Till Ersättningsutskottet har ett arvode för 2015 uppgående till totalt 40 TSEK (40) kostnadsförts och till revisionskommittén har ett arvode uppgående till totalt 175 TSEK (175) kostnadsförts. Samtliga ersättningar är i enlighet med den ersättning till styrelsen som årsstämman beslutat.

Ersättning till verkställande direktör och vice verkställande direktör

Den verkställande direktören har enligt avtal rätt till dels fast lön, dels rörlig ersättning givet att vissa fördefinierade mål uppnås. Därutöver har verkställande direktören rätt till vissa andra förmåner, t.ex. tjänstebil och vissa försäkringar. VD har också rätt till en månatlig pensionsavsättning motsvarande 25 procent av den fasta lönen. Björn Borgs verkställande direktör har erhållit lön och övriga ersättningar uppgående till 3 900 TSEK (1 500 TSEK för fem månader 2014), vilket inkluderar en rörlig ersättning om 1 200 (500 TSEK). Ersättningen om 1 200 TSEK (500) har dock klassificerats som en del av grundlönen då den är garanterad i anställningsavtalet fram till och med 31 december 2015. Tidigare vVD:s lämnade bolaget i juni 2015, och har ej ersatts. I samband med avgången kostnadsfördes, hänförligt till avgående vVD, under 2015 dels fast under lön sex månaders uppsägningstid, dels ett avgångsvederlag motsvarande en månads lön. Rörlig ersättning har utgått med 638 TSEK för 2015. Den rörliga ersättningen har beräknats utifrån koncernens uppnådda omsättning och rörelseresultat i relation till av styrelsen fastställd budget.

Mellan företaget och verkställande direktören gäller en uppsägningstid om 9 månader vid uppsägning från bolagets sida. Vid uppsägning från verkställande direktörens sida gäller en uppsägningstid om 6 månader. Förslag till villkor för ersättningspaket för verkställande direktören tas fram av ersättningsutskottet som utgörs av Fredrik Lövestedt och Mats H Nilsson, och beslutas om av styrelsen. Verkställande direktörens aktie- och optionsinnehav beskrivs ovan.

Ersättning övriga ledande befattningshavare

Med ledande befattningshavare avses koncernledningen. Under 2015 bestod koncernledningen exklusive VD och vice VD av åtta övriga ledande befattningshavare. I juli lämnade en ledande befattningshavare och denna har ej ersatts. Under 2015 har genomsnittligt antal övriga ledande befattningshavare exklusive vice VD uppgått till 9. Grundlönen till ledande befattningshavare för 2015 uppgick till 8 344 TSEK (4 773) därutöver erhåller ledande befattningshavare en rörlig ersättning som baserar sig på koncernens omsättning och resultat överstigande den av styrelsen fastställda budgeten. Den rörliga ersättningen 2015 uppgick till 1 458 TSEK (640). En av de ledande befattningshavarna har en provisionsbaserad rörlig ersättning som kan komma att överstiga grundlönen vilket är ett avsteg från de fastställda riktlinjerna. Utöver detta har vissa ledande befattningshavare tillgång till tjänstebil. Björn Borg betalar pensionspremier enligt avgiftsbestämd pensionsplan. Pensionskostnader 2015 uppgick till 1 713 TSEK (1 245). Om ledande befattningshavare sågs upp av företaget har de rätt till 3-6 månaders uppsägningstid. Ledande befattningshavares aktie- och optionsinnehav i Björn Borg beskrivs nedan.

STYRELSENS, VERKSTÄLLANDE DIREKTÖRENS OCH ANDRA LEDANDE BEFATTNINGSHAVARES AKTIEINNEHAV PER 2015-12-31

TSEK	Antal aktier
Fredrik Lövestedt	2 750 040
Mats H Nilsson	1 638 440
Martin Bjäringer	1 100 000
Heiner Olbrich	–
Isabelle Ducellier	2 030
Kerstin Hessius	71 000
Nathalie Schuterman	–
Verkställande direktör	100 000
Övriga ledande befattningshavare	38 062
Summa antal aktier	5 699 572

PENSIONER

Koncernen har endast avgiftsbestämda pensionsplaner. En avgiftsbestämd pensionsplan är en pensionsplan där koncernen erlägger fasta premier till en separat juridisk enhet. Efter att Björn Borg betalt premien kvarstår inga förpliktelser för Björn Borg gentemot koncernens anställda. Avgifterna redovisas som personalkostnader i den period som den betalda avgiften avser och uppgick 2015 till 7,4 MSEK (6,9).

KONVERTIBLA SKULDEBREV

Björn Borg har emitterat konvertibla skuldebrev den 16 juni 2015 som tecknades med ett nominellt värde om 17 310 TSEK. Konvertiblerna löper med ränta (startdag 1 juli 2015) vilken betalas årligen i efterskott, med första betalningstidpunkt den 30 juni 2016. Räntan fastställs utifrån ett genomsnitt av STIBOR vid vissa fasta dagar under årsperioden (10 september, 10 december, 10 mars och 10 juni) jämte en marginal uppgående till 3,15 procent. Redovisad räntekostnad för 2015 uppgår till 244,9 TSEK. Skuldebreven förfaller till betalning den 30 juni 2019 till sitt nominella värde om 17 310 TSEK eller kan konverteras till aktier på begäran av innehavaren till en kurs om 37,96 kronor per aktie. Varje konvertibel berättigar till teckning av en aktie, vilket innebär att vid maximal konvertering till aktier ökar antalet aktier med 456 000, motsvarande en utspädning om 1,8 procent. Konvertibla skuldebrev utgör så kallade sammansatta finansiella instrument, vilket innebär att skulddelen inledningsvis redovisas till dess verkliga värde det vill säga det värde som en liknande skuld utan rätt till konvertering till aktier skulle haft. Eget kapitaldelen redovisas inledningsvis som skillnaden mellan verkligt värde för hela instrumentet och skulddelens verkliga värde. Björn Borg har inte haft

några väsentliga direkt hänförliga transaktionskostnader för emissionen. I den efterföljande redovisningen värderas skulddelen till upplupet anskaffningsvärde och eget kapitaldelen omvärderas inte förutom vid konvertering eller vid inlösen. På grund av den korta tid som förflutit sedan emissionen är marknadsräntan i allt väsentligt oförändrad och därmed utgör redovisat värde en god approximation av verkligt värde per 31 december 2015. Nedan framgår fördelning av skuld- respektive eget kapitaldel:

TSEK	2015-12-31	2014-12-31
Nominellt värde konvertibla skuldebrev	17 310	–
Avgår eget kapitaldel	1 154	–
Redovisad skuld	16 156	–

Björn Borg har gjort bedömningen att emissionen genomförts på marknadsmässiga villkor samt att villkoren i konvertibelprogrammet är utformat på sådant sätt att ingen förmån föreligger för de anställda. Således har ingen kostnad, utöver ränta, redovisats relaterat till personalkonvertiblerna.

TECKNINGSOPTIONER

Björn Borg har den 16 juni 2015 emitterat teckningsoptioner till ledande befattningshavare inom koncernen där 480 000 teckningsoptioner tecknades. Teckningsoptionerna berättigar innehavaren att teckna en aktie för 37,96 kronor/aktie under perioden 1 juni-14 juni 2019. Vid full teckning motsvarar det en total utspädning av aktier om 1,9 procent. Björn Borg har erhållit en marknadsmässig ersättning för optionerna uppgående till 2,5 kronor/option vilket motsvarar en total erhållen köpeskilling om 1 200 TSEK, vilken har redovisats som en ökning av eget kapital. Värderingen av teckningsoptionerna har baserats på en värdering enligt Black & Scholes. De viktigaste indata i värderingen var Björn Borg aktiens genomsnittliga volymvägda betalkurs perioden 21-29 maj 2015, volatilitet om 30 procent och en riskfri ränta om 0,28 procent samt en justering för nuvärde av framtida utdelningar. Motsvarande indata har använts vid värdering av konvertibelrättigheterna så som beskrivits ovan. Enligt villkoren föreligger det inget krav på fortsatt anställning från den anställdes sida, men det finns en hembudsklausul som ger Björn Borg en rättighet, men inte skyldighet, att förvärva innehavarens option om innehavarens anställning skulle upphöra innan den 30 juni 2019. Mot bakgrund av ovanstående har Björn Borg gjort bedömningen att marknadsmässig ersättning erhållits och att villkoren i övrigt är utformade på sådant sätt att ingen förmån föreligger för deltagarna i optionsprogrammet. Således har ingen kostnad redovisats relaterat till emitterade teckningsoptioner.

TECKNINGSOPTIONER

	2015		2014	
	Antal optioner	Genomsnittligt lösenpris i SEK per option	Antal optioner	Genomsnittligt lösenpris i SEK per option
Per 1 januari	–	–	–	–
Emitterade	480 000	37,96	–	–
Förverkade	–	–	–	–
Utnyttjade	–	–	–	–
Förfallna	–	–	–	–
Per 31 december	480 000	37,96	–	–

NOT 9 ARVODE TILL REVISORER

TSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
Deloitte				
Revisionsuppdrag	958	988	828	800
Revisionsuppdrag uöver revisionsverksamheten	–	–	–	–
Skatterådgivning	167	110	167	103
Övriga tjänster	18	85	18	85
	1 143	1 183	1 013	988
Övriga revisionsbolag				
Revisionsuppdrag	–	78	–	–
Revisionsuppdrag utöver revisionsverksamheten	–	–	–	–
Skatterådgivning	–	–	–	–
Övriga tjänster	–	–	–	–
	–	78	–	–
Totalt	1 143	1 261	1 013	988

NOT 10 OPERATIONELL LEASING

TSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
Hyres- och leasingkostnader uppgår under året till	22 052	20 245	9 884	8 335
Avtalade hyres- och leasingkostnader uppgår till				
– inom 1 år	22 447	20 342	10 057	8 634
– senare än 1 år men inom 5 år	91 456	85 152	41 074	36 128
Summa	135 955	125 739	61 015	53 097

Björn Borg-koncernen hyr kontorslokaler och butikslokaler. Villkoren för hyresavtalen är marknadsmässiga vad avser såväl priser som avtalslängd. Vissa avtal är variabla där hyresavtalet har en minimihyra samt en omsättningsbaserad del. För 2015 och 2014 uppgick kostnaden för variabel hyra till ej väsentliga belopp.

Per balansdagen 2015-12-31 hade Björn Borg-koncernen inga finansiella leasingavtal.

NOT 11 NETTOVINST/-FÖRLUST FÖR RESPEKTIVE KATEGORI AV FINANSIELLT INSTRUMENT

TSEK	Koncernen	
	2015	2014
Låne- och kundfordringar	728	1 910
Finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde	810	1 377
Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen	–4 056	–4 367
Totalt	–2 518	–1 080

NOT 12 RESULTAT FRÅN ANDELAR I DOTTERFÖRETAG

TSEK	Moderbolaget	
	2015	2014
Anteciperad utdelning	65 000	70 000
Nedskrivning av andelar och fordringar i dotterföretag	–21 231	–2 605
	43 769	67 395

NOT 13 FINANSNETTO

TSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
Valutakursförändring	1 581	6 863	–176	3 555
Ränteintäkter ¹	8 690	10 634	11 262	13 084
Övriga finansiella intäkter	1 777	5 265	175	–
Summa finansiella intäkter	12 048	22 762	11 261	16 639
Räntekostnader ¹	–7 691	–9 854	–22 463	–23 939
Räntekostnad Varumärke ¹	–588	–866	–	–
Övriga finansiella kostnader ²	–4 801	–4 844	–4 232	–4 367
Summa finansiella kostnader	–13 080	–15 564	–26 695	–28 305
Finansnetto	–1 032	7 198	–15 434	–11 666

¹ Posten i sin helhet avser finansiella tillgångar respektive skulder som inte värderas till verkligt värde, förutom ränteintäkter motsvarande 7,9 MSEK (9,1) som avser tillgångar värderade till verkligt värde.

² Varav –4 056 TSEK (–4 367) avser realiserade förändringar på kortfristiga placeringar värderade till verkligt värde via resultaträkningen.

NOT 14 BOKSLUTSDISPOSITIONER

TSEK	Moderbolaget	
	2015	2014
Bokslutsdispositioner		
Förändring överavskrivningar	–	874
	–	874

NOT 15 SKATT

SKATT PÅ ÅRETS RESULTAT

TSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
Aktuell skatt på årets resultat	-15 775	-14 730	–	–
Uppskjuten skattekostnad	-142	-847	46	1 275
Totalt redovisad skattekostnad	-15 917	-15 577	46	1 275

AVSTÄMNING AV TEORETISK SKATT OCH FAKTISK SKATTEKOSTNAD

TSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
Redovisat resultat före skatt	57 560	63 148	39 051	62 704
Skatt enligt gällande skattesats i Sverige	-12 663	-13 892	-8 591	-13 795
<i>Skatteeffekt av :</i>				
Ej avdragsgilla kostnader	-1 299	-730	-5 709	-646
Ej skattepliktiga intäkter	208	162	14 347	15 716
Redovisad uppskjuten skatteintäkt, tidigare ej beaktad	–	1 387	–	–
Effekt av avvikande skattesatser i andra länder	299	-115	–	–
Effekt av ej redovisade skattefordringar på skattemässiga underskottsavdrag	-3 484	-1 290	–	–
Effekt av tidigare års ej redovisad uppskjuten skattefordran	928	–	–	–
Skatt hänförlig till tidigare år	94	-1 099	–	–
Redovisad skattekostnad	-15 917	-15 577	47	1 275

UPPSKJUTNA SKATTER

TSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
<i>Uppskjutna skattefordringar redovisade i balansräkningen</i>				
Kortfristiga placeringar	1 008	961	1 008	961
Internvinst lager	8 164	–	–	–
Immateriella tillgångar	5 500	–	–	–
Underskottsavdrag	20 643	30 752	–	–
Summa uppskjuten skattefordran	35 315	31 713	1 008	961
<i>Uppskjutna skattekulder redovisade i balansräkningen</i>				
Varumärke	41 257	41 257	–	–
Goodwill	358	–	–	–
Obeskattade reserver	354	815	–	–
Internvinst i varulager (fordran)	–	-3 722	–	–
Summa uppskjuten skattekuld	41 969	38 350	–	–

Inga skatteposter har redovisats direkt mot eget kapital eller övrigt totalresultat.

UNDERSKOTTSAVDRAG OCH EJ REDOVISADE UPPSKJUTNA SKATTEFORDRINGAR

Koncernen har redovisat en uppskjuten skattefordran relaterat till skattemässiga underskottsavdrag om totalt 20 643 TSEK (30 752). Det skattemässiga värdet för dessa underskottsavdrag uppgår till 93 832 TSEK (139 874), varav ingen del har någon förfallotidpunkt (föregående år 30 000 TSEK inom 7-9 år). Det skattemässiga värdet av underskottsavdrag för vilka uppskjutna skattefordringar inte har redovisats i balansräkningen uppgår per 2015-12-31 till 66 140 TSEK (44 917) och är hänförliga till verksamheterna i USA, Holland, Finland och UK. För dessa underskottsavdrag har ingen uppskjuten skattefordran redovisats på grund av att dessa enheter med undantag för Holland innevarande år och historiskt har redovisat skattemässiga förluster samt osäkerhet föreligger om och när i framtiden dessa verksamheter kommer att generera tillräckliga skattepliktiga överskott. Detta motsvarar en oredovisad uppskjuten skattefordran totalt i storleksordningen 15 080 TSEK. Av dessa underskott förfaller 11 530 TSEK inom 7-9 år.

NOT 16 RESULTAT PER AKTIE

TSEK	Resultat per aktie		Resultat per aktie, efter utspädning	
	2015	2014	2015	2014
Resultat				
Resultat hänförligt till moderföretagets aktieägare	45 062	48 835	45 062	48 835
Räntekostnad för konvertibla skuldebrev (efter skatt)	–	–	245	–
Nettovinst som används för att bestämma resultat per aktie efter utspädning	45 062	48 835	45 307	48 835
Vägt genomsnittligt antal utestående aktier				
Justering för:				
– konvertibelt skuldebrev	–	–	456 000	–
– teckningsoptioner	–	–	–	–
Vägt genomsnittligt antal stamaktier för beräkning av resultat per aktie efter utspädning	25 148 384	25 148 384	25 604 384	25 148 384
Resultat per aktie	1,79	1,94	1,77	1,94

TSEK	2015	2014
Resultat per aktie, SEK	1,79	1,94
Resultat per aktie, SEK (efter utspädning)	1,77	1,94
Antal aktier	25 148 384	25 148 384
Antal aktier vägt genomsnitt	25 148 384	25 148 384
Effekt av utspädning	456 000	–
Antal aktier vägt genomsnitt (efter utspädning)	25 604 384	25 148 384

Resultat per aktie före utspädning beräknas genom att det resultat som är hänförligt till moderföretagets aktieägare divideras med ett vägt genomsnittligt antal utestående stamaktier under perioden exklusive återköpta aktier. Vid resultat per aktie efter utspädning har det vägda genomsnittligt antal utestående stamaktierna justerats för utspädningseffekten av samtliga potentiella stamaktier. Koncernen har potentiella stamaktier med utspädningseffekt relaterade till konvertibla skuldebrev och teckningsoptioner.

NOT 17 IMMATERIELLA TILLGÅNGAR

KONCERNEN

TSEK	31 dec 2015	31 dec 2014
Goodwill		
Akkumulerade anskaffningsvärden		
Ingående värden	19 265	18 966
Årets omräkningsdifferenser	–201	299
Redovisat värde vid årets slut	19 064	19 265
Varumärke		
Akkumulerade anskaffningsvärden		
Ingående värden	187 532	187 532
Redovisat värde vid årets slut	187 532	187 532
Licens		
Akkumulerade anskaffningsvärden		
Ingående värden	1 399	1 209
Årets omräkningsdifferenser	–56	190
Utgående värden	1 343	1 399
Akkumulerade avskrivningar		
Ingående värden	–552	–172
Årets avskrivningar	–276	–276
Årets omräkningsdifferenser	33	–104
Utgående värden	–795	–552
Redovisat värde vid årets slut	548	847
Hyresrätter		
Akkumulerade anskaffningsvärden		
Ingående värden	1 725	1 725
Utgående värden	1 725	1 725
Akkumulerade avskrivningar		
Ingående värden	–1 542	–1 442
Årets avskrivningar	–100	–100
Utgående värden	–1 642	–1 542
Redovisat värde vid årets slut	83	183

TSEK	31 dec 2015	31 dec 2014
Balanserade utgifter för programvara		
<i>Akkumulerade anskaffningsvärden</i>		
Ingående värden	18 328	16 640
Investeringar	301	1 428
Utrangeringar	-10 319	-
Årets omräkningsdifferenser	-19	260
Utgående värden	8 291	18 328
<i>Akkumulerade avskrivningar</i>		
Ingående värden	-14 968	-13 212
Utrangeringar	10 319	-
Årets avskrivningar	-1 524	-1 706
Årets omräkningsdifferenser	-9	-50
Utgående värden	-6 182	-14 968
Redovisat värde vid årets slut	2 109	3 360

MODERBOLAGET

TSEK	31 dec 2015	31 dec 2014
Balanserade utgifter för programvara		
<i>Akkumulerade anskaffningsvärden</i>		
Ingående värden	2 730	2 596
Investeringar	-	134
Avyttringar och nedläggning verksamhet	-539	-
Utgående värden	2 191	2 730
<i>Akkumulerade avskrivningar</i>		
Ingående värden	-2 337	-2 001
Årets avskrivningar	-109	-336
Avyttringar och nedläggning verksamhet	539	-
Utgående värden	-1 907	-2 337
Redovisat värde vid årets slut	284	393

PRÖVNING AV NEDSKRIVNINGSBEHOV AV GOODWILL OCH VARUMÄRKE

Goodwill finns för fyra kassagenererande enheter, Björn Borg Brands AB, Björn Borg Clothing AB, Björn Borg Footwear AB samt Björn Borg Finland OY.

Dessutom finns immateriella anläggningstillgångar i form av varumärke där kassagenererande enhet är Björn Borg Brands AB. Fördelning redovisas nedan.

TSEK	31 dec 2015	31 dec 2014
Goodwill		
Björn Borg Brands AB	9 330	9 330
Björn Borg Clothing AB	658	658
Björn Borg Footwear AB	3 956	3 956
Björn Borg Finland OY	5 120	5 321
	19 064	19 265
Varumärke		
Björn Borg Brands AB	187 532	187 532
	187 532	187 532

Koncernen undersöker varje år om något nedskrivningsbehov föreligger för goodwill och varumärke i enlighet med den redovisningsprincip som beskrivs i not 1. De framtida kassaflöden som använts vid beräkning av nyttjandevärde för varumärke och goodwill hänförligt till Björn Borg Brands baseras för det första året på den av styrelsen antagna budgeten för 2016 för respektive enhet. Därefter baseras kassaflöden på antaganden om en årlig omsättningstillväxt om 1 procent (2 procent). Ledningen baserar antaganden om framtida tillväxt på tidigare utfall samt ingående diskussioner med distributörer och licenstagare kring framtida förväntningar. Nedskrivningsprövning gjordes per 31 december 2015 med tillämpning av cirka 13 procent (15) diskonteringsränta före skatt samt ett antagande om en årlig, uthållig tillväxt om 1 procent (1) för perioden bortom prognoshorisonten. Denna tillväxt är ett försiktigt antagande per 31 december 2015 utifrån nuvarande konjunkturläge på de marknader i främst Europa där Björn Borg driver verksamhet. Prognosperioden sträcker sig från 2016 till 2020, det vill säga under en femårsperiod. Vidare har antagits att kostnader för varumärkeskyddande åtgärder och liknande aktiviteter ökar med 4 procent (4) årligen, utifrån 2016 års budgeterade kostnadsnivå. I samband med värderingen per 31 december 2015 har också tagits hänsyn till att bolaget från och med 2017 inte längre betalar en rörlig tilläggsköpeskilling till den tidigare ägaren av varumärket, vilket får en positiv effekt på kassaflödet från 2017 och framåt. Något nedskrivningsbehov föreligger inte i koncernen då det diskonterade nuvärdet av framtida kassaflöden överstiger nettotillgångarnas redovisade värde i samtliga fall. Om den antagna tillväxten bortom prognosperioden vid beräkning av nyttjandevärde för såväl goodwill som varumärke hade varit -1 procent istället för antagna +1 procent, skulle ändå inget behov av nedskrivning föreligga. En ökning av diskonteringsräntan med 2 procentenheter skulle heller inte medföra något nedskrivningsbehov. För övriga goodwillposter har prövning skett om det föreligger något nedskrivningsbehov genom att fastställa nyttjandevärdet. Diskonteringsräntan har fastställts till 10-15 procent. De framtida kassaflödena baseras på av styrelsen fastställd budget för 2016 och därefter baseras framtida kassaflöden på antaganden om en årlig omsättningstillväxt om 1-2 procent. Antagandena är baserade på ledningens erfarenhet från historik och bedömning om framtida utveckling i respektive marknad. Utförd känslighetsanalys indikerar inte på något nedskrivningsbehov vid en rimlig förändring av något väsentligt antagande i nedskrivningstestet.

NOT 18 MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

TSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	31 dec 2015	31 dec 2014	31 dec 2015	31 dec 2014
<i>Akkumulerade anskaffningsvärden</i>				
Ingående värden	45 044	43 374	11 530	11 530
Investeringar	4 746	1 353	2 033	–
Avyttringar och utrangeringar	-14 476	–	-3 914	–
Årets omräkningsdifferenser	-38	317	–	–
Utgående värden	35 276	45 044	9 649	11 530
<i>Akkumulerade avskrivningar</i>				
Ingående värden	-32 710	-26 855	-8 681	-6 903
Avyttringar och utrangeringar	13 948	–	3 914	–
Årets avskrivningar	-6 401	-6 795	-1 764	-1 778
Årets omräkningsdifferenser	-37	-940	–	–
Utgående värden	-25 200	-32 710	-6 531	-8 681
Redovisat värde vid årets slut	10 076	12 334	3 118	2 849

NOT 19 FINANSIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

ANDELAR I DOTTERBOLAG

TSEK	Moderbolaget	
	31 dec 2015	31 dec 2014
Ingående anskaffningsvärde	335 331	321 243
Förvärv av minoritetsandelar	–	7 202
Kvittningsemission	–	9 491
Nedskrivning	-4 185	-2 605
Lämnade aktieägartillskott	22 736	–
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	353 882	335 331

Under 2014 förvärvade Björn Borg resterande aktier i dotterföretaget BB Sport BV från minoritetsaktieägarna. Köpeskillingen uppgick till 1 410 TSEK kontant och en tillkommande köpeskillning baserad på framtida inköpsvolymerna från säljaren av aktierna uppgående till 5 792 TSEK. Den villkorade köpeskillingen har värderats till verkligt värde och har redovisats på samma sätt som den kontanta köpeskillingen, det vill säga som en transaktion mellan aktieägare och har inte påverkat goodwill. Efterföljande omvärderingar av posten redovisas i resultaträkningen.

Den villkorade tilläggsköpeskillingen utgår som en procentsats (4%) baserat på om den före detta minoritetsaktieägarens framtida inköp från BB Sport uppgår till minst cirka 5 MEUR årligen under perioden 2015-2017. Överstiger inköpsvolymerna från säljaren cirka 5 MEUR årligen utgår en tilläggsköpeskillning motsvarande 4% på nämnda volym. Baserat på Björn Borgs bästa bedömning om framtida försäljningsvolymerna till den tidigare minoritetsaktieägaren så har en skuld för tilläggsköpeskillning beräknats. Björn Borg har relativt god historik över historisk försäljning och har baserat på detta värderat åtagandet till 5 792 TSEK (5 792), varav 1 654 TSEK har redovisats som en kortfristig skuld. Efter balansdagen har denna del reglerats och betalats ut till den före detta minoritetsägaren. Det kan inte uteslutas att volymerna både blir högre och lägre i framtiden vilket i så fall kan medföra både en positiv eller negativ påverkan på koncernens resultat och framtida kassaflöde.

Björn Borg har under 2015 lämnat aktieägartillskott till Björn Borg Brands AB om 18 000 TSEK och till Björn Borg Finland Oy om 4 736 TSEK.

AKTIER I DOTTERBOLAG OCH KONCERNENS SAMMANSÄTTNING

TSEK	Org nr	Säte	Antal aktier	Kapital andel %	Bokfört värde
Björn Borg Brands AB	556537-3551	Stockholm	84 806	100	58 216
Björn Borg Clothing AB	556414-0373	Stockholm	1 000	100	–
Björn Borg Sweden AB	556374-5776	Stockholm	3 000	100	–
Björn Borg Retail AB	556577-4410	Stockholm	1 000	100	–
Björn Borg Footwear AB	556280-5746	Varberg	6 999	100	14 281
Björn Borg Inc		Delaware	3 000	100	–
Björn Borg UK Limited	7392965	Wales	400 000	80	–
Björn Borg Sport B.V	34268432	Netherlands	100 000	100	14 545
Björn Borg Services AB	556537-3551	Stockholm	5 000	100	262 088
Björn Borg Finland OY	2126188-3	Helsingfors	100	75	4 752
Björn Borg Limited (China) Limited CR	1671008	Hong Kong	7 500	75	–
Björn Borg (Shanghai) Trading Co. Ltd	310000400680797	Shanghai	n/a	100	–

353 882**NOT 20 KUNDFORDRINGAR**

Kreditkvaliteten för finansiella tillgångar som varken förfallit till betalning eller är i behov av nedskrivning bedöms i huvudsak genom att bedöma motpartens betalningshistorik. I de fall extern kreditrating finns tillgänglig inhämtas sådan information som stöd för att bedöma kreditkvaliteten.

KUNDFORDRINGAR

TSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	31 dec 2015	31 dec 2014	31 dec 2015	31 dec 2014
Kundfordringar, brutto	89 900	69 353	354	1 173
Reserv för osäkra fordringar	-2 084	-1 121	-2	–
Summa kundfordringar, netto efter reserv för osäkra fordringar	87 816	68 232	352	1 173

Per den 31 december 2015 har koncernen och moderbolaget redovisat kundfordringar där nedskrivningsbehov föreligger om 2 086 (1 121) TSEK. De individuellt bedömda fordringarna med ett bedömt nedskrivningsbehov avser i huvudsak enstaka kunder som hamnat i en svår ekonomisk situation och därmed inte kan fullgöra sina skuldåtaganden gentemot Björn Borg.

Åldersanalysen av dessa är som följer:

FÖRFALLNA FORDRINGAR

TSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
Ej förfallna kundfordringar	30 656	32 012	197	473
1-30 dagar	36 537	33 479	151	611
31-90 dagar	18 225	2 508	–	76
91-180 dagar	1 881	858	6	13
>180 dagar	2 601	496	–	–
Totalt	89 900	69 353	354	1 173

Per den 31 december 2015 var kundfordringar uppgående till 57 136 (36 220) TSEK förfallna men utan att något nedskrivningsbehov ansågs föreligga. De förfallna fordringarna avser ett antal kunder vilka tidigare inte haft några betalningssvårigheter.

Åldersanalysen över kundfordringarna framgår nedan:

FÖRFALLNA FORDRINGAR SOM EJ ANSES VARA OSÄKRA

TSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
Ej förfallna kundfordringar	30 680	32 012	197	473
1-30 dagar	36 799	33 479	151	611
31-90 dagar	18 043	2 017	–	76
91-180 dagar	1 162	348	4	13
>180 dagar	1 132	376	–	–
Totalt	87 816	68 232	352	1 173

Osäkra kundfordringar redovisas som en rörelsekostnad. Förändringar i reserven för osäkra kundfordringar framgår nedan:

OSÄKRA FORDRINGAR – AVSTÄMNING

TSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2015	2014	2015	2014
Avsättning vid årets början	-1 121	-1 304	12	–
Periodens återförda reserveringar	461	426	-12	–
Periodens reserveringar	-2 084	-1 121	-2	–
Konstaterade förluster	660	878	–	12
	-2 084	-1 121	-2	12

Den maximala exponeringen för kreditrisk per balansdagen är det redovisade värdet för varje kategori av fordringar

NOT 21 FÖRUTBETALDA KOSTNADER OCH UPPLUPNA INTÄKTER

TSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	31 dec 2015	31 dec 2014	31 dec 2015	31 dec 2014
Upplupna royaltointäkter	2 123	2 682	–	–
Förutbetald hyra	5 066	5 085	2 503	2 335
Övriga poster	3 659	4 124	866	1 114
	10 848	11 891	3 369	3 449

NOT 22 FINANSIELLA TILLGÅNGAR OCH SKULDER

KONCERNEN 2015

TSEK	Värderade till verkligt värde via resultaträkningen	Kund- och lånefordringar	Övriga finansiella skulder	Summa redovisat värde	Verkligt värde	Ej finansiella tillgångar och skulder	Summa balansräkning
Långfristig fordran	–	8 900	–	8 900	8 900	–	8 900
Kundfordringar	–	87 816	–	87 816	87 816	–	87 816
Placeringar	80 909	–	–	80 909	80 909	–	80 909
Kassa och bank	–	50 643	–	50 643	50 643	–	50 643
Summa finansiella tillgångar	80 909	147 359	–	228 268	228 268	–	228 268
Obligationslån	–	–	154 538	154 538	154 373	–	154 538
Övriga långfristiga skulder	4 138	–	16 156	20 294	20 294	–	20 294
Övriga kortfristiga skulder	1 654	–	–	–	1 654	17 360	19 014
Leverantörsskulder	–	–	21 019	21 019	21 019	–	21 019
Summa finansiella skulder	5 792	–	191 713	195 851	195 686	17 360	214 865

KONCERNEN 2014

TSEK	Värderade till verkligt värde via resultaträkningen	Kund- och lånefordringar	Övriga finansiella skulder	Summa redovisat värde	Verkligt värde	Ej finansiella tillgångar och skulder	Summa balansräkning
Långfristig fordran	–	9 800	–	9 800	9 800	–	9 800
Kundfordringar	–	68 232	–	68 232	68 232	–	68 232
Placeringar	133 147	–	–	133 147	133 147	–	133 147
Kassa och bank	–	85 080	–	85 080	85 080	–	85 080
Summa finansiella tillgångar	133 147	163 112	–	296 259	296 259	–	296 259
Obligationslån	–	–	187 738	187 738	181 440	–	187 738
Övriga långfristiga skulder	5 792	–	7 500	13 292	13 292	–	13 292
Övriga kortfristiga skulder	–	–	7 212	7 212	7 212	13 906	21 118
Leverantörsskulder	–	–	25 064	25 064	25 064	–	25 064
Summa finansiella skulder	5 792	–	227 514	233 306	227 008	13 906	247 212

Fastställande av verkligt värde sker enligt en värderingshierarki bestående av tre nivåer. Nivåerna återspeglar i vilken utsträckning verkligt värde bygger på observerbara marknadsdata respektive egna antaganden. Nedan följer en beskrivning av de olika nivåerna för fastställande av verkligt värde för finansiella instrument som redovisas till verkligt värde.

- Nivå 1 verkligt värde fastställs utifrån observerbara (ojusterade) noterade priser på en aktiv marknad för identiska tillgångar och skulder.
- Nivå 2 verkligt värde fastställs utifrån värderingsmodeller som baseras på andra observerbara data för tillgången eller skulden än noterade priser inkluderade i nivå 1.
- Nivå 3 verkligt värde fastställs utifrån värderingsmodeller där väsentlig indata baseras på icke observerbar data.

FINANSIELLA TILLGÅNGAR OCH SKULDER VÄRDERADE TILL VERKLIGT VÄRDE VIA RESULTATRÄKNINGEN

TSEK, Koncernen 2015	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3
Värdepapper som innehas för handel	80 779	–	–
Derivatinstrument som innehas för handel	–	130	–
Tilläggsköpeskilling (skuld)	–	–	–5 792
Summa tillgångar/skulder	80 779	130	–5 792

TSEK, Koncernen 2014	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3
Värdepapper som innehas för handel	133 306	–	–
Derivatinstrument som innehas för handel	–	–159	–
Tilläggsköpeskilling (skuld)	–	–	–5 792
Summa tillgångar/skulder	133 306	–159	5 792

Björn Borg har värderat en tilläggsköpeskilling till säljaren av minoritetsposten i dotterbolaget BB Sport till verkligt värde. För mer information om värdering, se not 19. Det redovisade värdet avseende finansiella instrument redovisade till upplupet anskaffningsvärde överensstämmer med verkligt värde per 31 december 2015 med undantag för obligationslånet vars verkliga värde uppgick till 154 373 TSEK vilket kan jämföras med redovisat värde om 154 538 TSEK. Värdering har skett utifrån noterad kurs på utestående obligationslån.

Bolaget betalade under 2013 ut ett räntebärande lån med säkerhet till den holländska distributören om 17 MSEK med en löptid till 31 mars 2017 med kvartalsvisa amorteringar om 900 TSEK från och med 31 december 2013.

Lånet är (sedan 31 december 2014) amorteringsfritt under 2015 som ett led i uppgörelsen av minoritetsintresset i Björn Borg Sport BV.

NOT 23 UTDELNING PER AKTIE

Vid årsstämman 2015-05-11 fastställdes en utskiftning om 37 723 TSEK för räkenskapsåret 2014 vilket motsvarar en utdelning om 1,50 SEK per aktie.

Styrelsen har beslutat föreslå årsstämman 2016 att en utskiftning om 2 SEK per aktie ska utgå för räkenskapsåret 2015. Utskiftningen föreslås ske genom ett automatiskt inlösenförfarande, där varje aktie delas upp i en ordinarie aktie och en inlösenaktie. Inlösenaktien kommer sedan automatiskt att lösas in för 2 SEK per aktie. Betalningen för inlösenaktien, förutsatt ett godkännande på årsstämman, beräknas genomföras omkring den 20 juni 2016. Styrelsens förslag motsvarar en överföring till aktieägarna om 50 297 TSEK (37 723).

NOT 24 OBESKATTADE RESERVER

TSEK	Moderbolaget	
	31 dec 2015	31 dec 2014
Obeskattade reserver		
Ackumulerade överavskrivningar	1 014	1 014
	1 014	1 014

NOT 25 SKULDER

LÅNGFRISTIGA OCH KORTFRISTIGA RÄNTEBÄRANDE SKULDER

TSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	31 dec 2015	31 dec 2014	31 dec 2015	31 dec 2014
Checkräkningskrediter	20 000	20 000	20 000	20 000
Totalt beviljade låneramar	20 000	20 000	20 000	20 000
Outnyttjade beviljade låneramar	20 000	20 000	20 000	20 000

Checkräkningskrediterna har i begränsad omfattning utnyttjats under 2015. Bolaget betalar en årlig kontrakt ränta om 0,3 % på krediterna.

ÖVRIGA LÅNGFRISTIGA SKULDER

Bland övriga långfristiga skulder redovisas koncernens obligationslån om 154 538 SEK (187 738) och en skuld till säljaren av varumärket Björn Borg om 0 TSEK (7 500), samt en skuld till säljaren av aktierna i Björn Borg Sport om 4 138 (5 792). Total skuld till säljaren av varumärket uppgår till 7 500 TSEK (14 712), som skall betalas inom 12 månader.

Eftersom det inte utgår någon ränta på skulden har framtida amorteringar av skulden diskonterats till nuvärde. Skillnaden mellan nuvärdet av skulden och det nominella beloppet redovisas som en räntekostnad över kreditperioden med tillämpning av effektivräntemetoden.

Under våren 2012 emitterade Björn Borg ett femårigt icke säkerställt obligationslån om 200 MSEK. Erbjudandet blev fulltecknat efter brett intresse och bland investerarna återfinns såväl privatpersoner som institutioner. Syftet med emissionen var att erhålla en ökad finansiell flexibilitet och beredskap för den framtida utvecklingen av Björn Borg och den tillväxtambition som bolaget har genom såväl aktuella satsningar som framtida. Samtidigt gav kapitaltillskottet ökade förutsättningar att upprätthålla en hög och stabil utdelningsnivå, under tiden till dess att den årliga tilläggsköpeskillingen för förvärvet av varumärket upphör efter 2016. Obligationslånet löper med en årlig kupongränta motsvarande STIBOR 3 månader +3,25 procentenheter och förfaller i april 2017. Obligationslånet noterades på NASDAQ Stockholm i början av maj 2012. Bolaget har under perioden 2012-2015 återköpt egna företagsobligationer om nominellt 45,0 MSEK utan någon väsentlig effekt på koncernens resultat, varför redovisat värde på obligationslånet efter återköpet uppgick till 154,5 MSEK per den 31 december 2015.

Verkligt värde för obligationslånet (nominellt 154,9 MSEK efter återköpet) uppgick per den 31 december 2015 till 154,6 MSEK (181). För övriga långfristiga skulder bedöms redovisat värde utgöra en god approximation av verkligt värde.

Som åtaganden för ovan nämnda obligationslån har bolaget åtagit sig att bland annat tillse att kvoten av koncernens nettoskuld och rörelseresultat före avskrivningar per den sista dagen varje kvartalsslut inte överstiger 3,00 samt att koncernen vid var tid upprätthåller en soliditet om minst 30 procent. Per 31 december 2015 var kvoten 0,62 (-0,47) (positiv nettokassa) och soliditeten uppgick till 50,3 procent (46,7). För fullständig redogörelse över åtaganden och villkor kring obligationslånet i övrigt hänvisas till prospektet, som finns tillgängligt på bolagets hemsida och hos Finansinspektionen.

Bland övriga långfristiga skulder redovisas också konvertibellån om 17 310 TSEK (0). För information avseende redovisning av konvertibellån hänvisas till not 8.

NOT 26 UPPLUPNA KOSTNADER OCH FÖRUTBETALDA INTÄKTER SAMT AVSÄTTNINGAR

TSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	31 dec 2015	31 dec 2014	31 dec 2015	31 dec 2014
Upplupna royaltykostnader	4 953	5 144	–	–
Personalrelaterade poster	15 191	11 321	9 791	5 494
Marknadsföringskostnader	32	2 647	32	2 647
Förutbetalda intäkter	3 157	3 934	–	–
Övriga poster	7 583	6 839	2 047	2 191
	30 916	29 884	11 870	10 332
Avsättningar				
Omstruktureringsreserv	–	8 459	–	–
	–	8 459	–	–

NOT 27 STÄLLDA SÄKERHETER OCH ANSVARSFÖRBINDELSER

STÄLLDA SÄKERHETER

TSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	31 dec 2015	31 dec 2014	31 dec 2015	31 dec 2014
Företagsinteckningar	18 000	18 000	–	–
Värdepapper	–	1 215	–	1 215
Aktier i dotterbolag	248 819	233 642	40 216	40 216
	266 819	252 857	40 216	41 431

ANSVARSFÖRBINDELSER

TSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	31 dec 2015	31 dec 2014	31 dec 2015	31 dec 2014
Hyresgaranti och övriga garantiförbindelser	1 890	4 581	–	–
	1 890	4 581	–	–

Se även not 25.

NOT 28 INNEHAV UTAN BESTÄMMANDE INFLYTANDE**INFORMATION OM INNEHAV UTAN BESTÄMMANDE INFLYTANDE**

TSEK	31 dec 2015	31 dec 2014
Vid årets början	-4 645	-13 533
Andel av årets resultat	-3 419	-1 263
Andel av årets totalresultat	-249	-1 934
Kvittningsmission i dotterföretag (BB Sport)	-	9 466
Erhållna aktieägartillskott från minoritetsägare	1 580	
Förändring som följd av förvärv av andelar från innehavare utan bestämmande inflytande	-	2 619
Vid årets slut	-6 733	-4 645

Björn Borg koncernen har två dotterbolag där det per 2015-12-31 finns väsentliga innehav utan bestämmande inflytande. Dessa är Björn Borg Finland och Björn Borg UK Ltd. Björn Borg äger 75 respektive 80 procent av andelarna och rösterna i dessa två bolag. Resterande delar ägs av den lokale VD:n i respektive bolag.

DOTTERFÖRETAG

TSEK	Resultat som fördelats till innehav utan bestämmande inflytande		Ackumulerade innehav utan bestämmande inflytande	
	2015	2014	2015	2014
Björn Borg UK Ltd	-1 805	-1 075	-6 486	-4 661
Björn Borg Finland Oy	-1 506	-112	146	38
Övriga innehav utan bestämmande inflytande	-108	-76	-393	-22
Totalt	-3 419	-1 263	-6 733	-4 645

FINANSIELL INFORMATION I SAMMANDRAG

Den finansiella informationen nedan avser värden före interna eliminerings.

RESULTATRÄKNING

TSEK	Björn Borg UK		Björn Borg Finland	
	2015	2014	2015	2014
Intäkter	23 291	21 353	44 376	43 737
Kostnader	-32 318	-26 728	-50 327	-44 183
Årets resultat	-9 027	-5 375	-5 951	-446
Övrigt totalresultat	-	-	-	-
Årets totalresultat	-9 027	-5 375	-5 951	-446

RAPPORT ÖVER FINANSIELL STÄLLNING

TSEK	Björn Borg UK		Björn Borg Finland	
	2015	2014	2015	2014
Anläggningstillgångar	1 275	1 760	6 916	5 786
Omsättningstillgångar	13 109	8 218	13 602	4 405
Summa tillgångar	14 384	9 978	20 518	10 191
Eget kapital	-32 432	-23 307	649	152
Kortfristiga skulder	46 816	33 285	19 869	10 039
Summa skulder	46 816	33 285	19 869	10 039
Summa eget kapital och skulder	14 384	9 978	20 518	10 191

KASSAFLÖDEN

TSEK	Björn Borg UK		Björn Borg Finland	
	2015	2014	2015	2014
Från den löpande verksamheten	-1 032	-1 328	-9 397	650
Från investeringsverksamheten	-	-1 264	-1 456	45
Från finansieringsverksamheten	-	-	-	-
Årets kassaflöde	-1 032	-2 592	-10 853	695



STYRELSENS UNDERTECKNANDE

Undertecknade försäkrar att koncernredovisningen respektive årsredovisningen har upprättats i enlighet med internationella redovisningsstandarder IFRS, sådana de antagits av EU, respektive god redovisningssed och ger en rättvisande bild av koncernens och moderbolagets ställning och resultat samt att förvaltningsberättelsen ger en rättvisande översikt över koncernens och moderbolagets verksamhet, ställning och resultat samt beskriver väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer som moderbolaget och de företag som ingår i koncernen står inför.

Stockholm den 13 april 2016

Fredrik Lövestedt
Styrelseordförande

Martin Bjäringer
Styrelseledamot

Isabelle Ducellier
Styrelseledamot

Kerstin Hessius
Styrelseledamot

Mats H Nilsson
Styrelseledamot

Nathalie Schuterman
Styrelseledamot

Heiner Olbrich
Styrelseledamot

Henrik Bunge
Verkställande direktör

Vår revisionsberättelse har avgivits den 18 april 2016
Deloitte AB

Fredrik Walméus
Auktoriserad revisor

REVISIONS- BERÄTTELSE

Till årsstämman i Björn Borg AB (publ)
Organisationsnummer 556658-0683

RAPPORT OM ÅRSREDOVISNINGEN OCH KONCERNREDOVISNINGEN

Vi har utfört en revision av årsredovisningen och koncernredovisningen för Björn Borg AB (publ) för räkenskapsåret 2015-01-01–2015-12-31. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sidorna 74-119.

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 International Financial Reporting Standards, 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 årsredovisning-en 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 2015 och av dess finansiella resultat och kassaflöden för året enligt årsredovisningslagen. Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen

och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av koncernens finansiella ställning per den 31 december 2015 och av dess resultat och kassaflöden enligt International Financial Reporting Standards, 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 Björn Borg AB (publ) för räkenskapsåret 2015-01-01–2015-12-31.

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 ersättningskyldig 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 18 april 2016
Deloitte AB

Fredrik Walméus
Auktoriserad revisor

AKTIEN

Den 7 maj 2007 noterades Björn Borg-aktien på NASDAQ Stockholm på mid cap-listan men handlas sedan 2 januari 2013 på small cap-listan. Aktien handlas under kortnamnet BORG och var tidigare, sedan december 2004, listad på den inofficiella marknadsplatsen First North.

AKTIEKAPITAL

Aktiekapitalet i Björn Borg AB uppgår till 7 858 870 SEK fördelat på 25 148 384 aktier med ett kvotvärde om 0,3125 SEK per aktie. Samtliga aktier har lika rätt till andel i bolagets tillgångar och vinst.

AKTIEHANDEL

Sista betalkurs per den 30 december 2015 var 31,40 SEK, vilket gav ett börsvärde för Björn Borg på cirka 790 MSEK. Totalt omsattes 18 565 380 aktier under 2015, motsvarande ett värde av cirka 563 MSEK. Det genomsnittliga antalet aktier omsatta per handelsdag var 73 966. Kursen ökade under året med 7,90 SEK, vilket var 33,6 procent högre än förra året. Högsta kurs som noterades under året var 38,80 SEK och lägsta kurs var 22,30 SEK.

INCITAMENTSPROGRAM

Björn Borg har emitterat konvertibla skuldebrev den 16 juni som tecknades med ett nominellt värde om 17 310 TSEK. Konvertiblerna löper med ränta (startdag 1 juli 2015) vilken betalas årligen i efterskott, med första betalningstidpunkt den 30 juni 2016. Räntan fastställs utifrån ett genomsnitt av STIBOR vid vissa fasta dagar under årsperioden (10 september, 10 december, 10 mars och 10 juni) jämte en marginal uppgående till 3,15%. Redovisad räntekostnad för 2015 uppgår till 244,9 TSEK. Skuldebreven förfaller till betalning den 30 juni 2019 till sitt nominella värde om 17 310 TSEK eller kan konverteras till aktier på begäran av innehavaren till en kurs om 37,96 kronor per aktie. Varje konvertibel berättigar till teckning av en aktie, vilket innebär att vid maximal konvertering till aktier ökar antalet aktier med 456 000, motsvarande en utspädning om 1,8 procent. Konvertibla skuldebrev utgör s.k. sammansatta finansiella instrument, vilket innebär att skulddelen inledningsvis redovisas till dess verkliga värde (d.v.s. det värde som en liknande skuld utan rätt till konvertering till aktier skulle haft). Eget kapitaldelen redovisas inledningsvis som skillnaden mellan verkligt värde för hela instrumentet och skulddelens verkliga värde. Björn Borg har inte haft några väsentliga direkt hänförliga transaktionskostnader för emissionen. I den efterföljande redovisningen värderas skulddelen till upplupet anskaffningsvärde och eget kapitaldelen omvärderas inte förutom vid konvertering eller vid inlösen. På grund av den korta tid som förflutit sedan emissionen är marknadsräntan i allt väsentligt oförändrad och därmed utgör redovisat värde en god approximation av redovisat värde per 31 december 2015. Nedan framgår fördelning av skuld- respektive eget kapitaldel:

TSEK	2015-12-31	2014-12-31
Nominellt värde konvertibla skuldebrev	17 310	–
Avgår eget kapitaldel	1 154	–
Redovisad skuld	16 156	–

Björn Borg har gjort bedömningen att emissionen genomförts på marknadsmässiga villkor samt att villkoren i konvertibelprogrammet är utformat på sådant sätt att ingen förmån föreligger för de anställda. Således har ingen kostnad, utöver ränta, redovisats relaterat till personalkonvertiblerna.

TECKNINGSOPTIONER

Björn Borg har den 16 juni emitterat teckningsoptioner till ledande befattningshavare inom koncernen där 480 000 teckningsoptioner tecknades. Teckningsoptionerna berättigar innehavaren att teckna en aktie för 37,96 kronor/aktie under perioden 1 juni-14 juni 2019. Vid full teckning motsvarar det en total utspädning av aktier om 1,9 procent. Björn Borg har erhållit en marknadsmässig ersättning för optionerna uppgående till 2,5 kronor/option vilket motsvarar en total erhållen köpeskilling om 1 200 TSEK, vilken har redovisats som en ökning av eget kapital. Värderingen av teckningsoptionerna har baserats på en värdering enligt Black & Scholes. De viktigaste indata i värderingen var Björn Borg aktiens genomsnittliga volymvägda betalkurs perioden 21-29 maj 2015, volatilitet om 30 procent och en riskfri ränta om 0,28 procent samt en justering för nuvärde av framtida utdelningar. Motsvarande indata har använts vid värdering av konvertibelrättigheterna så som beskrivits ovan. Enligt villkoren föreligger det inget krav på anställning från den anställdes sida, men det finns en hembudsklausul som ger Björn Borg en rättighet, men inte skyldighet, att förvärva innehavarens option om innehavarens anställning skulle upphöra innan den 30 juni 2019. Mot bakgrund av ovanstående har Björn Borg gjort bedömningen att marknadsmässig ersättning erhållits och att villkoren i övrigt är utformade på sådant sätt att ingen förmån föreligger för deltagarna i optionsprogrammet. Således har ingen kostnad redovisats relaterat till emitterade teckningsoptioner.

OBLIGATIONSÅN

Björn Borg emitterade den 30 mars 2012 ett femårigt icke säkerställt obligationslån om 200 MSEK. Obligationslånet löper med en kupongränta motsvarande STIBOR 3 månader +3,25 procentenheter och förfaller i april 2017. Som åtaganden för obligationslånet har bolaget åtagit sig att bland annat tillse att kvoten av koncernens nettoskuld och rörelseresultat före avskrivningar per den sista dagen varje kvartalsslut inte överstiger 3,00 samt att koncernen vid var tid upprätthåller en soliditet om minst 30 procent. Per den 31 december 2015 var kvoten 0,62 (-0,47), och soliditeten uppgick till 50,3 procent (46,7). Obligationerna är sedan 4 maj 2012 noterade på NASDAQ OMX Stockholm och handlas under kortnamnet BORG 001 02.

UTDELNINGSPOLICY

Enligt Björn Borgs finansiella mål för verksamheten för perioden 2015–2019 ska årligen minst 50 procent av nettoresultatet efter skatt delas ut till bolagets aktieägare.

UTDELNINGSFÖRSLAG

Styrelsen föreslår årsstämman att en utskiftning för 2015 om 2,0 SEK per aktie ska utgå, motsvarande 112 procent av vinst efter skatt. Utskiftningen föreslås ske genom ett automatiskt inlösenförfarande, där varje aktie delas upp i en ordinarie aktie och en inlösenaktie. Inlösenaktien kommer sedan automatiskt att lösas in för 2,0 SEK per aktie. Betalningen för inlösenaktien, förutsatt ett godkännande på årsstämman, beräknas genomföras omkring den 20 juni 2016.

Styrelsens förslag motsvarar en överföring till aktieägarna om 50,3 MSEK (37,7). För räkenskapsåret 2014 skedde en utskiftning om 1,50 SEK per aktie, motsvarande 77 procent av vinst efter skatt.

AKTIEÄGARE

Antalet aktieägare i Björn Borg uppgick per den 30 december 2015 till 6 590 (6 327) enligt Euroclear, efter ägargruppering av bolaget. Björn Borgs tio största ägare innehade aktier motsvarande 46 procent av röster och kapital i bolaget. Det institutionella ägandet uppgick till 28 procent.

AKTIEKAPITALET UTVECKLING

År	Transaktion	Förändring av antalet aktier	Totalt antal aktier	Förändring av aktiekapitalet, SEK	Totalt aktiekapital, SEK	Kvotvärde, SEK	Emissionskurs, SEK
2004	Bolagsbildning	1 000	1 000	100 000	100 000	100,00	–
2004	Nyemission	7 500	8 500	750 000	850 000	100,00	6
2004	Apportemission	37 243	45 743	3 724 000	4 574 300	100,00	6
2004	Aktiesplit 20:1	869 117	914 860	–	4 574 300	5,00	–
2004	Nyemission	450 000	1 364 860	225 000	6 824 300	5,00	17
2004	Apportemission	66 176	1 431 036	330 880	7 155 180	5,00	16
2006	Aktiesplit 4:1	4 293 108	5 724 144	–	7 155 180	1,25	–
2006	Inlösen teckningsoptioner	15 800	5 739 944	19 750	7 174 930	1,25	27
2006	Inlösen teckningsoptioner	61 900	5 801 844	77 375	7 252 305	1,25	27
2007	Nyemission	278 552	6 080 396	348 190	7 600 495	1,25	90
2007	Aktiesplit 4:1	18 241 188	24 321 584	–	7 600 495	0,31	–
2007	Inlösen teckningsoptioner	422 400	24 743 984	132 000	7 732 495	0,31	33
2007	Inlösen teckningsoptioner	293 000	25 036 984	91 563	7 824 058	0,31	33
2008	Inlösen teckningsoptioner	4 600	25 041 584	1 438	7 825 495	0,31	33
2008	Inlösen teckningsoptioner	17 600	25 059 184	5 500	7 830 995	0,31	33
2009	Inlösen teckningsoptioner	89 200	25 148 384	27 875	7 858 870	0,31	33

STÖRSTA AKTIEÄGARE

	Antal aktier	Andel röster/kapital, %
Fredrik Lövestedt, direkt och genom bolag	2 750 040	10,94
Mats H Nilsson	1 638 440	6,52
Fjärde AP-fonden	1 122 258	4,46
Martin Bjäringer	1 100 000	4,37
Danske Invest Sverige	1 050 000	4,18
Vilhelm Schottenius	1 023 520	4,07
Avanza Pension	785 044	3,12
Carl Rosvall	715 000	2,84
Håkan Roos	712 000	2,83
Nordnet Pension	679 740	2,70
Summa, största ägarna	11 576 042	46,03
Summa, övriga	13 572 342	53,97
Totalt antal aktier	25 148 384	100,00

Enligt aktiebok per den 30 december 2015, ägargrupperat av bolaget.

Vad gäller större aktieägare i Björn Borg likställs närståendes innehav med aktieägarens egna aktier, i den mån så följer av lag (2000:1087) om anmälningskyldighet för vissa innehav av finansiella instrument.

AKTIEÄGARSTRUKTUR

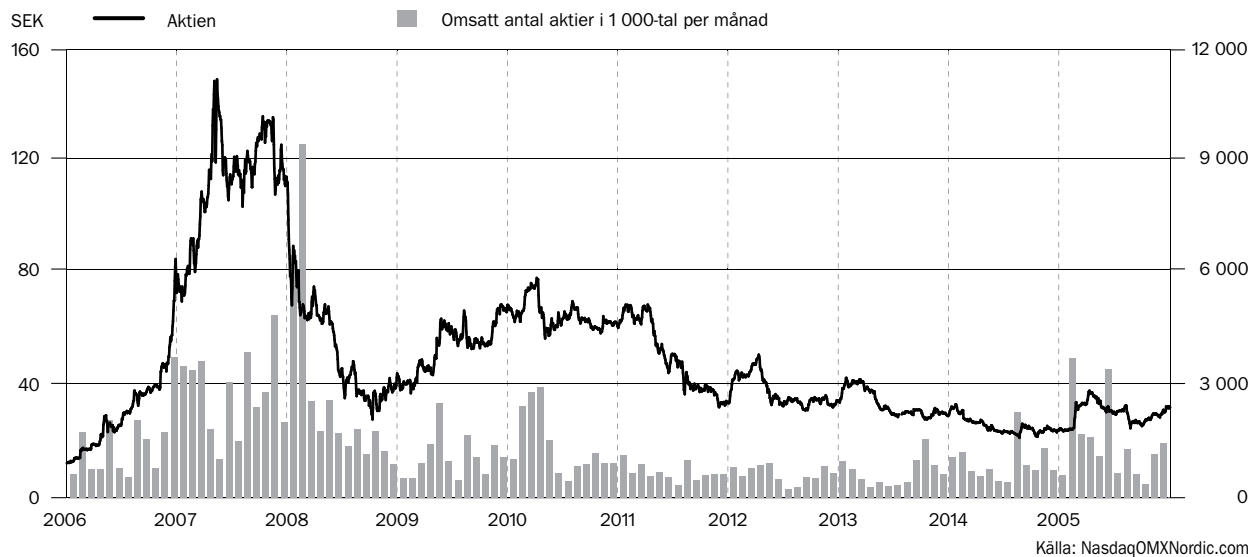
Storlek på innehav	Antal aktieägare	Antal aktier	Kapital och röster, %
1 – 500	4 277	748 645	3,0
501 – 1 000	1 028	898 633	3,6
1 001 – 5 000	1 005	2 430 798	9,7
5 001 – 10 000	146	1 123 906	4,5
10 001 – 15 000	30	383 954	1,5
15 001 – 20 000	25	438 820	1,7
20 001 –	79	19 123 628	76,0
Totalt	6 590	25 148 384	100,0

Källa: Euroclear Sweden AB per 2014-12-30, ägargrupperat av bolaget.

DATA PER AKTIE

	2015	2014	2013	2012	2011
Resultat per aktie före utspädning, SEK	1,79	1,94	0,86	2,11	4,19
Resultat per aktie efter full utspädning, SEK	1,77	1,94	0,86	2,11	4,19
Utestående antal aktier på balansdagen	25 148 384	25 148 384	25 148 384	25 148 384	25 148 384
Genomsnittligt antal utestående aktier	25 148 384	25 148 384	25 148 384	25 148 384	25 148 384
Genomsnittligt antal utestående aktier efter full utspädning	25 604 384	25 148 384	25 148 384	25 148 384	25 180 574

KURSENTVECKLING



STYRELSE OCH REVISORER



Fredrik Lövested

Styrelseordförande sedan 2005, styrelseledamot sedan 2004. Född 1956. Civileingenjör KTH, MBA INSEAD. Övriga uppdrag: Styrelseordförande Alertsec AB. VD i AB Durator AB (1996-2001). Egen företagare sedan 1984. Aktier i Björn Borg: 2 750 040.

Oberoende från bolaget och bolagsledningen men inte från större aktieägare.



Martin Bjäringer

Styrelseledamot sedan 2014 Född: 1959 Civilekonom. Övriga uppdrag: Styrelseledamot the Fine Art Fund Group, London Bakgrund: olika positioner inom Alfred Berg, grundare Monterro PE, styrelseordförande i Protect Data, Svensk Bevakningstjänst och Svenska Orient Linien samt styrelseledamot i Gunnebo, Björn Borg, Resco, Pricer och Erik Penser Fondkommission Aktier i Björn Borg: 1 100 000

Oberoende från såväl bolaget och bolagsledningen som från större aktieägare.



Isabelle Ducellier

Styrelseledamot sedan 2013 Född 1969 Magisterexamen International Marketing, EM Lyon resp. Executive MBA, INSEAD Övriga uppdrag: VD för Pernod Ricard Sverige, Styrelseordförande French Association of Foreign trade advisors Bakgrund: Försäljningsdirektör för Pernod Frankrike, Internationell marknadsdirektör för Wyborowa SA (Polen) och Försäljnings- och marknadsdirektör, Pernod Ricard Sverige. Aktier i Björn Borg: 2 030

Oberoende från såväl bolaget och bolagsledningen som från större aktieägare.



Kerstin Hessius

Styrelseledamot sedan 2010. Född: 1958. Civilekonom. Övriga uppdrag: VD för Tredje AP-fonden, styrelseledamot i Vasakronan AB, Hemsö Fastighets AB, SPP Pension och Försäkring AB, Svedab, AIAB och Öresundskonsortiet. Aktier i Björn Borg: 71 000.

Oberoende från såväl bolaget och bolagsledningen som från större aktieägare.



Mats H Nilsson

Styrelseledamot sedan 1998. Född 1955. Civilekonom. Övriga uppdrag: Styrelseledamot i Credelity Capital AB och SevenDay Finans AB. Bakgrund: Tidigare Executive Director Swiss Bank Corporation, London samt Director SG Warburg & Co Ltd, London. Aktier i Björn Borg: 1 638 440

Oberoende från såväl bolaget och bolagsledningen som från större aktieägare.



Nathalie Schuterman

Styrelseledamot sedan 2014 Född: 1966 American College, London, Bachelor of Fashion Merchandising Övriga uppdrag: VD för Nathalie Schuterman AB Bakgrund: Grundare och ägare av Nathalie Schuterman AB samt ägare av NK butikerna Tory Burch och Nathalie Schuterman Aktier i Björn Borg: 0

Oberoende från såväl bolaget och bolagsledningen som från större aktieägare.



Heiner Olbrich

Styrelseledamot sedan 2015 Född: 1965 Civilekonomexamen samt doktorsexamen i Nationalekonomi, St. Gallen, Schweiz Övriga uppdrag: Löpande konsultuppdrag, bl.a. för Adidas, medlem flertalet Advisory Boards bland annat för SPORT 2000 och Advisory Council för Warsteiner Brauerei Haus Cramer KG. Bakgrund: Chief Marketing and Sales Officer, Miele och Senior VP President Global Sales, Adidas. Aktier i Björn Borg: 0

Oberoende från såväl bolaget och bolagsledningen som från större aktieägare.

Revisorer

Deloitte AB
Fredrik Walmeus, auktoriserad revisor

Uppgifter om aktieinnehav avser per den 31 december 2015.

LEDANDE BEFATTNINGSG- HAVARE

**Henrik Bunge**

Verkställande Direktör
Född: 1973
Rekryterad: 2014
Jur Kand, Sales Management Harvard
Bakgrund: VD, Peak Performance,
Managing Director Group Area Nordic,
Adidas, VP Sales and marketing
Hästens sångar
Aktier i Björn Borg: 100 000
Konvertibler i Björn Borg: 100 000
Teckningsoptioner i Björn Borg: 190 000

**Daniel Grohman**

Ekonomichef
Född: 1975
Rekryterad: 2015
Magisterexamen i företagsekonomi
Bakgrund: Ekonomi- och inköpschef
Elva Attling, Ekonomichef adidas Group
Nordic
Aktier i Björn Borg: 1 600
Konvertibler i Björn Borg: 10 000
Teckningsoptioner i Björn Borg: 40 000

**Mija Nideborn**

Produktutvecklingschef
Född: 1972
Rekryterad: 2016
Bachelor of fine arts in fashion and
design, Borås textilhögskola
Bakgrund: Design and development
Director Helly Hansen, Design Manager
Peak Performance
Aktier i Björn Borg: 0
Konvertibler i Björn Borg: 0
Teckningsoptioner i Björn Borg: 0

**Lena Nordin**

HR-Direktör
Född: 1972
Rekryterad: 2014
Civilekonom, HR Management IFL
Handelshögskolan
Bakgrund: HR Director Peak Performance,
HR Director Adidas area Nordic,
HR Director SATS
Aktier i Björn Borg: 0
Konvertibler i Björn Borg: 50 000
Teckningsoptioner i Björn Borg: 40 000

**Jonas Lindberg Nyvang**

Marknadsdirektör
Född: 1975
Rekryterad: 2012
Msc in Business Economics,
MA in Design Futures
Bakgrund: Business Development
Director Starcom Nordics, Marketing
Director MySpace Nordics, CEO State
of the Arts.
Aktier i Björn Borg: 4 477
Konvertibler i Björn Borg: 60 000
Teckningsoptioner i Björn Borg: 60 000

**Joacim Sjödin**

Global försäljningschef
Född: 1975
Rekryterad: 2015
Bakgrund: Country manager adidas
Group 2006-2012, European Sales
Director Peak Performance 2012-2015
Aktier i Björn Borg: 30 000
Konvertibler i Björn Borg: 100 000
Teckningsoptioner i Björn Borg: 100 000

**Victoria Swedjemark**

General Counsel and Sustainability
Director
Född: 1974
Rekryterad: 2011
Jur. Kand. Stockholms Universitet,
Aff. Jur. Mag., Linköpings universitet,
Ek. Kand. Linköpings universitet
Bakgrund: General Counsel Tilgin AB,
Senior Biträdande jurist Advokatfirman
Delphi
Aktier i Björn Borg: 1 005
Konvertibler i Björn Borg: 50 000
Teckningsoptioner i Björn Borg: 40 000

**Lisa Udd**

Management Assistant
Född: 1961
Rekryterad: 2014
Distribution/Office & Language at University
Bakgrund: Peak Performance, Entreprenör-
företagen, Plåtslageriernas Riksförbund,
Accuray Scandinavia, FRA, Nam-Nam
Aktier i Björn Borg: 1 000
Konvertibler i Björn Borg: 5 000
Teckningsoptioner i Björn Borg: 10 000

Uppgifter om aktieinnehav avser per den
31 december 2015.

BOLAGSSTYRNINGSG- RAPPORT 2015

Björn Borg-aktien är noterad på Nasdaq Stockholm.

BOLAGSSTYRNING INOM BJÖRN BORG

Bolagsstyrning avser det regelverk och den struktur som etablerats för att på ett effektivt och kontrollerat sätt styra och leda verksamheten i ett aktiebolag. Ytterst syftar bolagsstyrningen till att tillgodose aktieägarnas krav på avkastning och samtliga intressenters behov av information om bolaget och dess utveckling.

De principer för bolagsstyrning som Björn Borg tillämpar, utöver de regler som följer av lag eller annan författning, följer av Svensk kod för bolagsstyrning ("Koden"). Styrelsen är ansvarig för att övervaka tillämpningen av Koden löpande. Om bolag som omfattas av Koden i något avseende inte följer Koden, ska bolaget redovisa denna avvikelse, beskriva den lösning som valts istället samt ange skälen för detta. Den enda avvikelser från Koden under året är att styrelseledamöter i bolaget utgjort en majoritet av ledamöterna i valberedningen. Skälet till avvikelserna är att denna sammansättning ansetts motiverad mot bakgrund av ägarstrukturen och att stora engagerade ägare finns representerade i styrelsen.

Denna bolagsstyrningsrapport utgör inte en del av den formella årsredovisningen.

BOLAGSSTÄMMA

Björn Borgs högsta beslutande organ är bolagsstämman.

Vid bolagets årsstämma väljs bolagets styrelse och styrelseordförande. Till årsstämmans uppgifter hör också att fastställa bolagets balans- och resultaträkningar, att besluta om disposition av resultatet av bolagets verksamhet samt att besluta om ansvarsfrihet för styrelseledamöter och verkställande direktör. Stämman beslutar även om styrelsearvode samt godkänner riktlinjer för ersättning till bolagsledningen. Årsstämman väljer också bolagets revisorer och beslutar om arvoden till revisorerna. Stämman har vidare möjlighet att besluta om ökning eller minskning av aktiekapitalet och kan även ändra bolagsordningen. Vad gäller nyemissioner av aktier, konvertibler eller teckningsoptioner har stämman, utöver möjlighet att själv besluta om detta, möjlighet att lämna bemyndiganden till styrelsen att fatta beslut.

Årsstämma 2016

Nästa årsstämma hålls den 19 maj 2016 i Stockholm. Kallelse till denna sker enligt bolagsordningen och de regler som gäller enligt aktiebolagslagen samt med beaktande av Koden.

Årsstämma 2015

Årsstämma 2015 hölls den 11 maj 2015 i Stockholm. Vid årsstämman fattades bland annat beslut om omval av styrelseledamöterna Mats H Nilsson, Kerstin Hessius, Isabelle Ducellier, Fredrik Lövestedt, Nathalie Schuterman och Martin Bjäringer. Dessutom valdes Heiner Olbrich in som ny ledamot i styrelsen. Anders Slettengren avböjde omval och lämnade styrelsen. Vid stämman fattades även bland annat beslut om överföring av vinstmedel till aktieägarna genom ett så kallat automatiskt inlösenförfarande samt ett begränsat bemyndigande

för styrelsen att fatta beslut om förvärv och överlåtelse av egna aktier respektive om nyemission. Stämman beslutade också om ett incitamentsprogram bestående av emission av konvertibla skuldebrev, riktad till alla anställda i svenska koncernen inklusive koncernledningen, och emission av teckningsoptioner, riktad till koncernledningen. Se mer nedan under rubriken Incitamentsprogram. Protokollet från årsstämman finns tillgängligt på Björn Borgs webbplats.

VALBEREDNING

Enligt beslut vid årsstämman 2015 ska en valberedning för Björn Borg utses genom att styrelsens ordförande kontakter de fyra röstmässigt största aktieägarna per den 31 augusti 2015 och ber dem utse en person att delta i valberedningen. Valberedningen, vars sammansättning publicerades på koncernens webbplats i oktober 2015, består inför årsstämman 2015 av följande ledamöter:

- Fredrik Lövestedt, styrelsens ordförande och största aktieägare i bolaget
- Mats H Nilsson, själv aktieägare
- Martin Bjäringer, själv aktieägare
- Pehr-Olof Malmström, utsedd av Danske invest

Pehr-Olof Malmström har utsetts till valberedningens ordförande. Valberedningen har enligt beslut på Björn Borgs årsstämma 2015 haft i uppdrag att inför årsstämman 2016 ta fram förslag avseende antal styrelseledamöter som ska väljas av stämman, styrelsearvode, eventuell ersättning för utskottsarbete, styrelsens sammansättning, styrelseordförande, beslut om valberedning, ordförande på bolagsstämma samt val av revisorer och revisorsarvoden. Valberedningen har fram till den 20 mars 2016 haft sex protokollförda möten samt kontakter däremellan. Ingen särskild ersättning har utgått till valberedningens ledamöter.

STYRELSEN

Björn Borgs styrelse ska enligt bolagsordningen bestå av lägst fyra och högst åtta ledamöter. Ledamöterna väljs årligen på årsstämman för tiden intill slutet av nästa årsstämma. Vid årsstämman 2015 omvaldes till styrelseledamöter Fredrik Lövestedt, Mats H Nilsson, Isabelle Ducellier, Kerstin Hessius, Martin Bjäringer och Nathalie Schuterman och valdes Heiner Olbrich som ny ledamot. Fredrik Lövestedt valdes på nytt till styrelsens ordförande.

Bolagets styrelse uppfyller kraven i Koden om att en majoritet av ledamöterna ska vara oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen, och att minst två av dessa ledamöter ska vara oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare. Inför årsstämman 2015 gjorde valberedningen bedömningen att samtliga föreslagna styrelseledamöter var oberoende från såväl bolaget och bolagsledningen som från större aktieägare, med undantag för att styrelsens ordförande Fredrik Lövestedt på grund av sitt aktieinnehav inte ansågs oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare.

En årlig styrelseutvärdering har skett inom bolaget under senare delen av fjärde kvartalet och slutsatserna har bland annat redovisats för valberedningen.

Styrelsen biträds av en advokat som extern styrelsesekretärare. För övrig information om styrelseledamöterna hänvisas till sid 127 i årsredovisningen.

Styrelsens arbetsrutiner

Av aktiebolagslagen följer att Björn Borgs styrelse svarar för bolagets organisation och förvaltningen av bolagets angelägenheter samt utser bolagets verkställande direktör. Styrelsen fastställer bolagets mål och strategi och antar väsentliga policydokument samt övervakar kontinuerligt efterlevnaden av dessa. Styrelsen har vidare det yttersta ansvaret för de olika styrelseutskotten. Styrelsens arbetsordning, vilken senast fastställdes vid styrelsemöte den 11 augusti 2015, fastställer principerna för styrelsearbetet, arbetsfördelningen mellan styrelsen och den verkställande direktören samt för den ekonomiska rapporteringen.

Styrelsens arbete

Styrelsen hade under 2015 sex möten, varav fyra i samband med den kvartalsvisa finansiella rapporteringen, ett möte per capsulam i samband med förberedelse till årsstämma samt ett möte för fastställande av budget. Styrelseledamöternas närvaro vid årets styrelsemöten framgår av tabellen nedan.

Ersättningsutskott

Styrelsen har inrättat ett ersättningsutskott bestående av styrelseordföranden Fredrik Lövestedt och Mats H Nilsson, för beredning av frågor rörande ersättningar och andra anställningsvillkor för bolagsledningen. Utskottet hade under 2015 fyra sammanträden och båda ledamöterna var närvarande vid mötena. Utskottet, som endast har en beredande funktion, behandlade bland annat under året det incitamentsprogram som föreslogs, och också fastställdes på årsstämman 2015.

Revisionsutskott

Björn Borgs styrelse har inrättat ett revisionsutskott bestående av styrelseordföranden Fredrik Lövestedt, Mats H Nilsson och

Kerstin Hessius. Revisionsutskottet stödjer styrelsen i dess arbete med att kvalitetssäkra Björn Borgs finansiella rapportering och har bland annat till uppgift att säkerställa att en korrekt finansiell rapportering av hög kvalitet upprättas och kommuniceras. Utskottet hade under 2015 totalt fyra sammanträden, samtliga i anslutning till kvartalsrapporterna. Alla utskottets ledamöter utom Kerstin Hessius närvarade vid dessa sammanträden. Kerstin Hessius har närvarat vid två av årets möten. VD har under 2015 som så kallad adjungerad ledamot deltagit under mötena. Utskottet har endast en beredande funktion.

VERKSTÄLLANDE DIREKTÖREN

Styrelsen har fastställt en instruktion för verkställande direktörens arbete och roll, som i nuvarande lydelse fastställdes den 11 augusti 2015. Verkställande direktören har ansvaret för den löpande förvaltningen av koncernens verksamhet enligt styrelsens riktlinjer och övriga fastställda policier och riktlinjer, och rapporterar till styrelsen.

Henrik Bunge (1973) är verkställande direktör sedan den 4 augusti 2014. Han äger inga aktier i företag med vilka Björn Borg har betydande affärsförbindelser. För övrig information om verkställande direktören hänvisas till sid 129 i årsredovisningen.

BOLAGETS REVISORER

De externa revisorerna ska granska Björn Borgs årsredovisning och bokföring samt styrelsens och den verkställande direktörens förvaltning. Revisorerna ska efter varje räkenskapsår lämna en revisionsberättelse till årsstämman. Vid årsstämman 2015 utsågs det registrerade revisionsbolaget Deloitte AB till revisor i bolaget för tiden intill slutet av nästkommande årsstämma. Den auktoriserade revisorn Fredrik Walmeus är huvudansvarig revisor. Val av revisor skall ske på årsstämman 2016.

Ytterligare information om revisorerna finns på sid 127 i årsredovisningen och uppgifter om revisorernas arvode finns i not 9.

STYRELSENS NÄRVARO UNDER 2015

	18-feb	7-april**	11-maj	11-aug	5-nov	2-dec
Fredrik Lövestedt	1	1	1	1	1	1
Martin Bjäringer	1	1	1	-	1	-
Mats H Nilsson	1	1	1	1	1	1
Nathalie Schuterman	1	1	1	1	-	-
Anders Slettengren*	-	1	-	*	*	*
Kerstin Hessius	1	1	1	1	-	1
Isabelle Ducellier	1	1	1	-	1	1
Heiner Olbrich*	*	*	*	1	-	1
Antal deltagare	6 (av 7)	7 (av 7)	7 (av 7)	5 (av 7)	4 (av 7)	5 (av 7)

* Personen i fråga lämnade eller valdes in i styrelsen vid årsstämman 2015.

** Mötet hölls per capsulam, varvid samtliga ledamöter deltog i beslutet.

ERSÄTTNINGAR TILL STYRELSE OCH LEDANDE

BEFATTNINGSHAVARE

Till styrelsens ordförande och ledamöter utgår arvode enligt årsstämans beslut. Enligt gällande beslut vid årsstämma 2015 har arvodet till styrelsens ordförande varit 350 000 SEK och till ordinarie ledamot 140 000 SEK. För utskottsarbete utgick under 2015 ersättning med 15 000 SEK till ledamot av ersättningsutskottet och med 25 000 SEK till dess ordförande samt med 50 000 SEK till ledamot av revisionsutskottet och med 75 000 SEK till dess ordförande.

Enligt beslut vid årsstämman 2015 om riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare kan ersättning till verkställande direktören och de övriga personerna i företagsledningen bestå av fast lön, rörlig ersättning, inrättade långsiktiga incitamentsprogram och övriga förmåner samt pension. Eventuell rörlig ersättning baseras på utfallet i förhållande till definierade och mätbara mål, samt är maximerad i förhållande till den mållön som fastställts.

Fast lön och rörlig ersättning samt förmåner för verkställande direktören och ledningen i Björn Borg framgår av not 8 i årsredovisningen.

INCITAMENTSPROGRAM

Årsstämman 2015 beslutade om ett långsiktigt incitamentsprogram (2015/2019) innefattande emission och överlåtelse av konvertibler respektive teckningsoptioner, och programmet implementerades under försommaren. Incitamentsprogrammet innefattar ett konvertibelprogram för samtliga anställda i de svenska koncernbolagen inklusive koncernledningen och ett teckningsoptionsprogram enbart för koncernledningen.

Konvertibelprogrammet innebar att Björn Borg upptog ett konvertibelt förlagslån om nominellt 22 016 800 kr motsvarande 580 000 konvertibler som vid konvertering kan konverteras till högst 580 000 aktier i bolaget. Teckningsoptionsprogrammet innebar att Björn Borg emitterade 520 000 teckningsoptioner som berättigar till nyteckning av högst 520 000 aktier i bolaget. Deltagandegraden i programmet var relativt hög, men på grund av bland annat förändringar i koncernledningen vidareöverläts inte samtliga teckningsoptioner respektive konvertibler till teckningsberättigade kretsen under försommaren 2015, utan ett antal konvertibler och teckningsoptioner innehas fortsatt i koncernbolaget Björn Borg Services AB.

Vid full konvertering i konvertibelprogrammet respektive full teckning i optionsprogrammet kan Björn Borgs aktiekapital komma att öka med högst 343 750 kronor, fördelat på 181 250 kronor till följd av konvertering av konvertibler och 162 500 kronor till följd av utnyttjande av teckningsoptioner, genom utgivande av högst 1 100 000 aktier, vilket motsvarar en utspädnings effekt om maximalt ca 4,2 procent av aktiekapitalet och rösterna vid full konvertering respektive teckning.

Konvertiblerna emitterades till nominellt belopp, vilket motsvarade konverteringskursen. Teckningskursen motsvarade 100 procent av konvertiblernas nominella belopp. Teckningskursen för teckningsoptionerna var marknadsvärdet enligt värderingsmodellen Black & Scholes. Varje konvertibel och teckningsoption i incitamentsprogrammet ger rätt till konverte-

ring till, respektive teckning av, en ny aktie i Björn Borg till en konverterings- respektive teckningskurs om 37,96 kronor, motsvarande 120 procent av den genomsnittliga volymviktade betalkursen för Björn Borgs aktie på Nasdaq Stockholm under perioden 21-29 maj 2015. Teckning respektive konvertering i programmet kan ske mellan den 1 och 14 juni 2019.

FINANSIELL RAPPORTERING

Kvaliteten i den finansiella rapporteringen säkerställs genom av styrelsen fastställda policier och instruktioner för ansvarsfördelning och styrning, såsom instruktionen för verkställande direktören avseende bland annat den finansiella rapporteringen. Styrelsen erhåller inför varje styrelsemöte de senaste ekonomiska rapporterna och vid varje styrelsesammanträde behandlas moderbolagets och koncernens ekonomiska situation. Styrelsen behandlar även delårsrapporter och årsredovisning. Minst en gång per år redogör bolagets revisorer för huruvida bolaget sett till att bokföring, förvaltning och ekonomisk kontroll fungerar på ett tillfredsställande sätt. Efter formell rapport lämnar bolagsledningens representanter styrelsemötet för att styrelseledamöterna ska kunna ha dialog med revisorerna utan deltagande av befattningshavare i bolaget.

STYRELSENS RAPPORT OM INTERN KONTROLL TILL DEN DEL DEN AVSER FINANSIELL RAPPORTERING

Styrelsen ansvarar, enligt den svenska aktiebolagslagen och Koden, för den interna kontrollen. Nedanstående rapport om intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen 2015 har upprättats i enlighet med dessa regelverk och utgör en del av bolagsstyrningsrapporten. Björn Borgs styrelse har utvärderat behovet av en särskild granskningsfunktion (intern revision) och har kommit fram till att någon sådan funktion för närvarande inte är motiverad med hänsyn tagen till bemaningen på bolagets ekonomifunktion i förhållande till verksamhetens art, omfattning och komplexitet.

ORGANISATION AV INTERN KONTROLL AVSEENDE DEN FINANSIELLA RAPPORTERINGEN

Kontrollmiljö och bolagsstyrning

Kontrollmiljön utgör basen för den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen. I styrelsens arbetsordning och instruktioner för VD och styrelsens utskott säkerställs en tydlig roll- och ansvarsfördelning som syftar till en effektiv hantering av företagets risker. Styrelsen har fastlagt ett antal grundläggande riktlinjer och ramverk som har betydelse för den interna kontrollen. Exempel på dessa är styrelsens arbetsordning, finanspolicy, investeringspolicy, uppförandekod samt kommunikationspolicy, vilka har setts över under året. Styrelsens revisionsutskott har som specifik uppgift att övervaka och kvalitetssäkra den finansiella rapporteringen. Revisionsutskottet följer upp den interna kontrollen i samband med möten inför den kvartalsvisa rapporteringen. Företagsledningen rapporterar regelbundet till styrelsen utifrån fastställda rutiner vilket även revisionsutskottet gör. Företagsledningen ansvarar för att upprättade rutiner och system för den interna kontrollen följs för att säkerställa korrekt hantering av väsentliga risker i den löpande verksamheten. I detta ingår bland annat rutiner och

riktlinjer för olika befattningshavare för att de ska förstå betydelsen av sina respektive roller för upprätthållandet av god intern kontroll.

Riskbedömning

Företagsledningen arbetar fortlöpande och aktivt med riskanalys, riskbedömning och riskhantering för att säkerställa att de risker som bolaget ställs inför hanteras på ett ändamålsenligt sätt inom de ramar som fastställts. I riskbedömningen beaktas exempelvis bolagets administrativa rutiner avseende operationella, finansiella och legala risker. Även balans- och resultatposter där risken för väsentliga fel skulle kunna uppstå granskas kontinuerligt. Bedömning av risker i olika större balans- och resultatposter graderas och följs upp. Riskanalysen har identifierat ett antal kritiska processer, störst fokus ligger på inköps- och intäktsprocesserna. Revisionsutskottet spelar en viktig roll i riskbedömningen då den rapporterar sina iakttagelser och fokusområden till Björn Borgs styrelse.

Kommunikation och kontrollaktiviteter

Styrelsen erhåller inför varje styrelsemöte ekonomiska rapporter. Moderbolaget och koncernens ekonomiska situation behandlas som särskild punkt vid varje styrelsemöte. Revisionsutskottet spelar en viktig roll i uppföljningsprocessen då den rapporterar sina iakttagelser och fokusområden till styrelsen. Manualer, riktlinjer och policydokument som är av betydelse för den finansiella rapporteringen uppdateras och informeras löpande till alla berörda parter via interna möten eller e-post. För att säkerställa att den externa informationsgivningen blir korrekt har Björn Borg en kommunikationspolicy som fastlagts av styrelsen. Informationsrapporteringen och den finansiella rapporteringen för samtliga svenska dotterbolag hanteras av Björn Borgs ekonomiavdelning. De utländska dotterbolagen hanteras lokalt. Bolagets revisorer utför revision av den finansiella rapporteringen i koncernen och reviderar således processer, system, rutiner och bokslutsarbete utfört av Björn Borgs ekonomiavdelning.

Uppföljning

Styrelsen i Björn Borg är ytterst ansvarig för den interna kontrollen. Det av styrelsen utsedda revisionsutskottet har som uppgifter att bland annat kvalitetssäkra bolagets finansiella rapportering, att informera sig om revisionens inriktning samt att granska effektiviteten i de interna kontrollsystemen för den finansiella rapporteringen. Revisionsutskottet har den interna kontrollstrukturen som återkommande punkt vid sina sammanträden.

BJÖRN BORG-AKTIE OCH ÄGARFÖRHÅLLANDEN

Aktierna i Björn Borg AB är noterade på Nasdaq Stockholm, small cap-listan. Det totala antalet aktier i Björn Borg uppgår till 25 148 384. Det finns endast ett aktieslag. Aktiekapitalet uppgår till 7 858 870 SEK och kvotvärdet per aktie är 0,3125 SEK. En aktie ger rätt till en röst på bolagsstämma och det finns inte några begränsningar i fråga om hur många röster varje aktieägare kan avge vid bolagsstämma. Antalet aktieägare i Björn Borg uppgick vid årets slut till 6 590. Största aktieägare per 30 december 2015 var Fredrik Lövestedt, genom bolag och direkt, med 10,94 procent av aktierna och rösterna. Det finns inga begränsningar i rätten att överlåta Björn Borg-aktien på grund av bestämmelse i lag eller i Björn Borgs bolagsordning. Björn Borg känner heller inte till några avtal mellan aktieägare som kan medföra begränsningar i rätten att överlåta Björn Borg-aktier.

TIO STÖRSTA ÄGARE PER 30 DEC 2015

	Antal	Andel, %
Fredrik Lövestedt, direkt och genom bolag	2 750 040	10,94
Mats H Nilsson	1 638 440	6,52
Fjärde AP-fonden	1 122 258	4,46
Martin Bjäringer	1 100 000	4,37
Danske Invest Sverige	1 050 000	4,18
Vilhelm Schottenius	1 023 520	4,07
Avanza Pension	785 044	3,12
Carl Rosvall	715 000	2,84
Håkan Roos	712 000	2,83
Nordnet Pension	679 740	2,70
Summa, största ägarna	11 576 042	46,03
Totalt antal aktier	25 148 384	100,00



REVISORS YTTRANDE OM BOLAGSSTYRNINGSS- RAPPORTEN

Till årsstämman i Björn Borg AB (publ). Organisationsnummer 556658-0683

Det är styrelsen som har ansvaret för bolagsstyrningsrapporten för år 2015 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 än 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 18 april 2016
Deloitte AB

Fredrik Walméus
Auktoriserad revisor

DEFINITIONER

BRUTTOVINSTMARGINAL

Nettoomsättningen minus kostnader för handelsvaror i förhållande till nettoomsättningen.

RÖRELSEMARGINAL

Rörelseresultat i procent av nettoomsättningen.

VINSTMARGINAL

Resultat före skatt i procent av nettoomsättningen.

SOLIDITET

Eget kapital i procent av balansomslutningen.

RÄNTABILITET PÅ SYSSELSATT KAPITAL

Resultat efter finansnetto (per rullande 12 månaders period) plus finansiella kostnader i procent av genomsnittligt sysselsatt kapital.

RÄNTABILITET PÅ EGET KAPITAL

Nettovinsten (per rullande 12 månaders period) enligt -resultaträkningen i procent av genomsnittligt eget kapital. Genomsnittligt eget kapital beräknas som eget kapital vid årets början plus eget kapital vid årets slut dividerat med två.

RESULTAT PER AKTIE

Resultat i förhållande till vägt medeltal av antalet aktier under perioden.

RESULTAT PER AKTIE EFTER UTSPÄDNING

Resultat per aktie justerat för eventuell utspädningseffekt.

RÖRELSEKOSTNADER

Avser rörelsens kostnader exklusive handelsvaror, således övriga externa kostnader, personalkostnader, avskrivningar och övriga rörelsekostnader.

VARUMÄRKESFÖRSÄLJNING

Beräknad total försäljning av Björn Borg-produkter i konsumentledet exklusive moms, baserad på rapporterad grossistförsäljning.

BJÖRN BORG

Björn Borg avser Björn Borg AB, eller beroende på sammanhang den koncern i vilken Björn Borg AB är moderbolag (även benämnd enbart "koncernen"). Med "Björn Borg" avses även varumärket Björn Borg eller i undantagsfall personen Björn Borg. I de fall där "Björn Borg" åsyftar personen Björn Borg är detta särskilt angivet.

DETALJISTER

Återförsäljare av Björn Borg-artiklar, dels genom varuhus, affärskedjor, fristående fackhandlare och dels genom egna eller franchiseägda Björn Borg-butiker och -factory outlets.

DISTRIBUTÖRER

Drygt 25 distributörer som har avtal med Björn Borg eller med något av de externa produktbolagen rörande användandet av varumärket Björn Borg och/eller försäljning av Björn Borg-produkter.

PRODUKTBOLAG

Produktbolag är koncernföretagen Björn Borg Clothing AB (underkläder) och Björn Borg Sport B.V (sportkläder) samt de externa licenstagarna EGOptiska International AB (glasögon), Libro Gruppen AB (väskor) och Trend Design Group (skor) vilka har avtal med Björn Borg om användandet av varumärket Björn Borg för utveckling, design och tillverkning av Björn Borg-produkter.

BJÖRN BORG-BUTIKER

Björn Borg-butiker är sådana butiker som drivs antingen av Björn Borg Retail AB eller av franchisetagare och som endast säljer Björn Borg-produkter.

FRANCHISETAGARE

Franchisetagare är de företag som har franchiseavtal med Björn Borg som ger dem rätt att driva Björn Borg-butiker.

NÄTVERKET

Nätverket innefattar de koncernföretag som ingår i Björn Borg och de produktbolag, distributörer och franchisetagare som direkt eller indirekt har avtalsförhållanden med Björn Borg rörande användandet av varumärket Björn Borg och/eller försäljning av Björn Borg-produkter. Fristående detaljister som inte är franchisetagare ingår däremot inte i nätverket.

SEK	Svenska kronor
TSEK	Tusen svenska kronor
MSEK	Miljoner svenska kronor
USD	US-dollar
HKD	Hong Kong-dollar
EUR	Euro

ÖVRIG INFORMATION

ÅRSSTÄMMA

Aktieägarna i Björn Borg AB (publ) kallas till årsstämma torsdagen den 19 maj 2016 klockan 17.30 i bolagets lokaler på Tulegatan 11 i Stockholm. Inregistrering inleds kl. 16.45.

För att få delta i årsstämman måste aktieägare dels vara registrerad i den av Euroclear Sweden AB förda aktieboken senast fredagen den 13 maj 2015, dels till bolaget anmäla sitt deltagande vid stämman senast nämnda dag (fredagen den 14 maj 2015) till adress Björn Borg AB, Tulegatan 11, 113 53 Stockholm, eller per telefon på 08-506 33 700, på bolagets webbplats (<http://corporate.bjornborg.com/sv>), per e-post till stamma@bjornborg.com. Vid anmälan ska uppges namn, person- eller organisationsnummer, adress, telefonnummer och i förekommande fall antal medföljande biträden.

Ombud samt företrädare för juridisk person ombeds att i god tid före stämman tillhandahålla bolaget behörighetshandlingar. Fullmaktformulär finns tillgängligt via Björn Borgs webbplats (webbadress enligt ovan).

Aktieägare som har sina aktier förvaltarregistrerade måste, för att ha rätt att delta i bolagsstämman, begära att tillfälligt föras in i aktieboken hos Euroclear Sweden AB i eget namn. För att sådan registrering ska vara verkställd fredagen den 13 maj 2015 måste aktieägaren i god tid före detta datum hos sin förvaltare begära omregistrering (s.k. rösträtsregistrering) av aktierna.

KALENDARIUM 2016

Årsstämma 2015	19 maj 2016
Delårsrapport januari – mars 2016	19 maj 2016
Delårsrapport januari – juni 2016	19 augusti 2016
Delårsrapport januari – september 2016	11 november 2016

FINANSIELLA RAPPORTER

Finansiella rapporter kan hämtas på bolagets hemsida www.bjornborg.com eller beställas per telefon +46 8 506 33 700 eller per e-post info@bjornborg.com.

AKTIEÄGARKONTAKTER

Henrik Bunge, VD
E-post: henrik.bunge@bjornborg.com
Telefon: +46 8 506 33 700
Mobil: +46 702 34 76 20

Daniel Grohman, CFO
E-post: daniel.grohman@bjornborg.com
Telefon: +46 8 506 33 700
Mobil: +46 728 57 82 57

BILDERNA I ÅRSREDOVISNINGEN

Bilderna i årsredovisningen är hämtade från Björn Borgs vår- och sommarkollektion samt höst- och vinterkollektion för 2016.





BJÖRN BORG

BJÖRN BORG AB

Tulegatan 11, SE-113 53 Stockholm

Telefon: +46 8 506 33 700

Fax: +46 8 506 33 701

www.bjornborg.com