



BJÖRN BORG

ÅRSREDOVISNING 2012



2	BJÖRN BORG I KORTHET	48	KONCERNENS RESULTATRÄKNING OCH TOTALRESULTAT
4	VD HAR ORDET	49	KONCERNENS FINANSIELLA STÄLLNING
6	VISION, AFFÄRSIDÉ, MÅL OCH STRATEGI	50	FÖRÄNDRING I KONCERNENS EGET KAPITAL
8	VARUMÄRKET	51	KASSAFLÖDESANALYS FÖR KONCERNEN
14	ETT MÖNSTERSAMARBETE	52	MODERBOLAGETS RESULTATRÄKNING OCH TOTALRESULTAT
16	PRODUKTUTVECKLING	53	MODERBOLAGETS BALANSRÄKNING
18	VERKSAMHETEN	54	FÖRÄNDRING I MODERBOLAGETS EGET KAPITAL
22	BJÖRN BORG TAR PLATS I SHANGHAI	55	KASSAFLÖDESANALYS FÖR MODERBOLAGET
24	PRODUKTOMRÅDEN	56	TILLÄGGSUPPLYSNINGAR
28	GEOGRAFISKA MARKNADER	69	REVISIONSBERÄTTELSE
30	BJÖRN BORG S ANSVAR	70	AKTIEN
37	MEDARBETARE OCH ORGANISATION	72	STYRELSE OCH REVISORER
40	FLERÅRSÖVERSIKT	73	LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE
41	KVARTALSDATA FÖR KONCERNEN	74	BOLAGSSTYRNINGSRAPPORT
42	RÖRELSEGRENAR	78	DEFINITIONER
43	FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE	79	ÖVRIG INFORMATION



PASSIONEN FÖR ETT VARUMÄRKE

Björn Borg-användare på bilder från mer än 50 länder gör passionen för vårt varumärke väldigt levande. Kampanjen Swedish Exports har blivit något av en institution. Vår stående inbjudan till våra kunder att ta en bild av sig själva för att visa hur roliga, galna, snygga eller fantastiska de ser ut i sina Björn Borg, lockar fortfarande tusentals av våra fans.

Iklädda underkläder från Björn Borg – på en bergstopp, vid Golden Gatebron och Taj Mahal, på golfbanan, till och med på bröllop eller med hela familjen uppradad – visar våra kunder vad de gillar. De älskar att synas och de berättar gärna varför de väljer Björn Borg. För oss är detta det finaste betyget vi kan få.

Även i årets årsredovisning vill vi visa några av alla de snygga, glada och otroliga bilder som fortsätter att komma in till oss från kunder runt om i världen. Vi är förstas stolta över det förtroende för varumärket som bilderna vittnar om. Det är också ett bra exempel på hur vi på flera sätt strävar efter en nära kontakt med de viktigaste personerna för oss, för att lyssna på deras tankar och idéer. Bara så fortsätter vi att vara ett varumärke som väcker passion – på alla sätt.

Vill du njuta av fler fantastiska bilder?

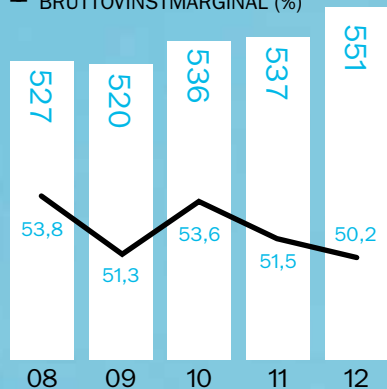
Välkommen in på bjornborg.com/SwedishExports

ANTALET BJÖRN BORG-BUTIKER UPPGICK VID ÅRETS SLUT TILL 60, VARAV 17 EGNA.

UTSKIFTNING OM 3,00 SEK PER AKTIE.

60 3,00

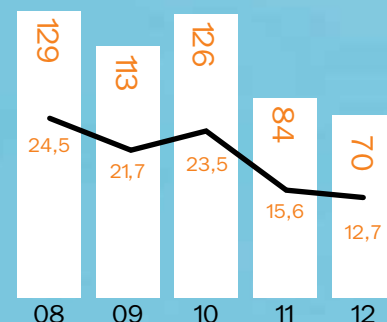
□ NETTOOMSÄTTNING MSEK
— BRUTTOVINSTMARGINAL (%)



BRUTTOVINSTMARGINALEN UPPGICK TILL 50,2 PROCENT.

50,2

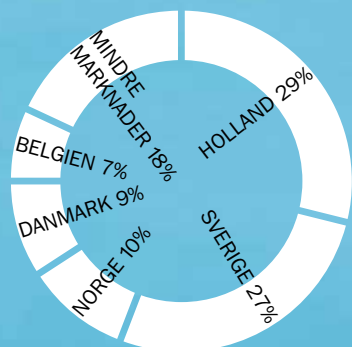
□ RÖRELSERESULTAT MSEK
— RÖRELSEMARGINAL (%)



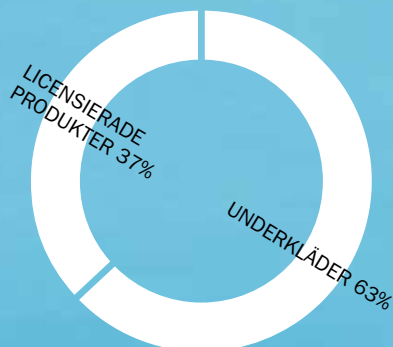
RÖRELSEMARGINALEN UPPGICK TILL 12,7 PROCENT.

12,7

VARUMÄRKESFÖRSÄLJNING PER LAND



VARUMÄRKESFÖRSÄLJNING PER PRODUKTOMRÅDE



BJÖRN BORG I KORTHET

KONCERNEN BJÖRN BORG

Björn Borg är en svensk koncern som äger och utvecklar varumärket Björn Borg. Modeunderkläder är kärnan i verksamheten och det största produktområdet. Därutöver erbjuds sportkläder och doft samt via licenstagare skor, väskor och glasögon. Björn Borg finns idag representerade på ett 30-tal marknader, varav Holland och Sverige är de största.

Björn Borgs verksamhet omfattar varumärkesutveckling och service till nätverket av licenstagare och distributörer, samt produktutveckling inom kärnområdet underkläder. Koncernen ansvarar även själv för distributionen av dessa produkter i Sverige, England, Finland, Kina och USA, och för skor i Sverige, Finland och Baltikum samt driver 17 Björn Borg-butiker. Björn Borg är därtill huvudägare i Björn Borg Sport som designar och säljer sportkläder med bas i Holland.

Björn Borgs största produktgrupp underkläder har ett starkt fäste på de etablerade marknaderna och det är som regel med underkläder som Björn Borg lanseras på nya marknader. Med innovativ produktutveckling, konsekvent marknadskommunikation och effektiv distribution finns förutsättningarna på plats för en fortsatt expansion av varumärket Björn Borg.

VARUMÄRKET BJÖRN BORG

Varumärket Björn Borg etablerades på den svenska modemarknaden under första halvan av 1990-talet. Kontinuiteten i varumärkesbyggandet innebär att varumärket idag har en stark position på sina etablerade marknader, i synnerhet inom den största produktgruppen underkläder. Under de senaste åren har Björn Borg expanderat till flera nya marknader där varumärket är i en uppbyggnadsfas.

Björn Borg kännetecknas av kvalitetsprodukter med en färgstark och innovativ design. Mönster och färger sticker ut och en stor variation av modeller skapar ett spännande och attraktivt sortiment. Varumärket har sin identitet i ett svenskt frigtort underklädesmode. Passionen för underkläder och modet att utmana branschen ska lysa igenom i marknadskommunikation och produktutveckling. Visionen är att bli the Champion of Fashion Underwear.

ÅRET I SIFFROR

- Koncernens nettoomsättning ökade med 3 procent till 551,4 MSEK (536,5), exklusive valutaeffekter ökade omsättningen med 2 procent.
- Bruttovinstmarginalen uppgick till 50,2 procent (51,5).
- Rörelseresultatet uppgick till 69,8 MSEK (83,7).
- Satsningarna i Björn Borg Sport, i Kina och England påverkade rörelseresultatet negativt med -21,4 MSEK (-15,1).
- Resultat efter skatt uppgick till 47,2 MSEK (100,2). Resultat per aktie före och efter utspädning uppgick till 2,11 SEK (4,19). Under jämförelseperioden redovisades en uppskjuten skatteintäkt om cirka 38 MSEK.
- Varumärkesförsäljningen (exklusive moms) minskade med 5 procent till 1 598 MSEK (1 681). Exklusive valutaeffekter var nedgången 3 procent.
- Styrelsen har beslutat föreslå årsstämman en utskiftning om 3,00 SEK (4,00) per aktie, motsvarande totalt 75,4 MSEK (100,6).

VARUMÄRKESFÖRSÄLJNING

Den totala varumärkesförsäljningen, exklusive moms, uppvisade under året en minskning med 5 procent jämfört med föregående år till 1 598 MSEK (1 681). Exklusive valutaeffekter minskade försäljningen med 3 procent.

MARKNADER

- Etablering av Björn Borg i Kina under andra halvåret 2012.
- Förvärv av verksamheten i Finland från tidigare distributören i början av 2013.
- Svag detaljhandelsmarknad i stora delar av Europa.

NYA BUTIKER

Under året öppnades nya butiker i Chile, England, Holland, Kina, Norge, Sverige och Tyskland. Vid årets slut uppgick antalet Björn Borg-butiker till 60 (56), varav 17 (15) egna.



”Ett bevis på att Björn Borgs design är i världsklass kunde vi presentera i september då våra nya iPhone-skal och datorfodral med tryck från underkläder, lanserades i Apple Stores runt om i Europa. ”

BJÖRN BORGS STARKA VARUMÄRKE och stabila finansiella ställning är ännu viktigare i tider av tuffa marknadsförhållanden. Jag tror att just dessa förutsättningar var centrala för vår stabila utveckling under 2012. Vi har samtidigt kunnat fortsätta investera för framtida tillväxt och lönsamhet – på nya marknader, med nya produktgrupper och i nya kanaler. Nu arbetar vi vidare för att vässa verksamheten – och för att bli det mest intressanta underklädesvarumärket internationellt.

Även 2012 präglades av svag efterfrågan och ekonomisk oro på många av Björn Borgs marknader. Några av de mindre marknaderna där varumärket är i en etableringsfas visade starka tillväxttal medan de flesta etablerade marknader, såsom Holland, hade ett besvärligt år med minskade försäljningsciffror. Mot den bakgrunden är vi nöjda med att under året redovisa en försäljningsökning, in minst inom e-handeln, och en stark avslutning i fjärde kvartalet då även rörelseresultatet ökade jämfört med föregående år.

EN NY SPELPLAN

En svag detaljhandelsmarknad är något vi har fått lära oss att hantera och som jag tror att vi kommer att få leva med under en period framöver. Vi ser ett antal konsekvenser av den avvaktande detaljhandelssektorn i Europa. Viss försiktighet och osäkerhet hos distributörer och återförsäljare gör att skillnaderna mellan kvartalen kan bli större och förutsägbarheten minska. Andelen förorderbeställningar har minskat något medan inköp under säsong ökar. Vi ser också att det kan bli svårare för partners att avsätta resurser för marknadsbearbetning på grund av problem

”En svag detaljhandelsmarknad är något vi har fått lära oss att hantera och som jag tror att vi kommer att få leva med under en period framöver.”

med lönsamhet eller finansiering. Vissa detaljhandelskedjor ökar samtidigt sina satsningar på egna varumärken och är försiktigare med att ta in externa varumärken.

Vi arbetar kontinuerligt med att parera dessa och andra effekter av rådande marknadssituation, både på kort och längre sikt. Målet är att bli mer flexibla i varuförsörjningen och mer försäljningsdrivna i vår produktion och distribution. Vi ska vara innovativa och kostnadseffektiva när vi utvecklar vår verksamhet, i allt från butiksmiljöer till marknadsföringskoncept. Och vi ska fortsätta investera för framtida tillväxt.

BJÖRN BORG I NY TERRÄNG

De senaste två årens satsning på egen verksamhet i England har resulterat i en bra plattform för fortsatt tillväxt i landet. Vi har hittat rätt i organisation och arbetssätt, och vi kunde konstatera en positiv utveckling under 2012 med bra genomförsäljning hos våra stora kunder och nya viktiga försäljningsställen, bland annat en shop-in-shop på Harrods. Ambitionen är att fortsätta växa med fler återförsäljare och på fler platser i landet.

2012 tog vi också första steget in på den gigantiska kinesiska marknaden genom öppning av de första försäljningsställena i Shanghai under hösten. Vi arbetar nu med att forma strukturen för den fortsatta expansionen i landet. I vilken takt den kommer att ske styrs till stor del av tillgången på attraktiva butikslägen.

Genom det nyligen kommunicerade förvärvet av den finska verksamheten tog vi ytterligare ett viktigt steg i våra tillväxtambitioner. Finland, som är vår sjätte största marknad, har utvecklats positivt och vi ser potential att växa både med butiker och inom fler produktområden. När vi fick tillfälle att ta över från vår tidigare distributör tillsammans med en lokal

erfaren partner såg vi det som en bra möjlighet för alla parter. Nu tar vi med oss goda erfarenheter från att driva egen verksamhet i England in i Finland, och ser fram emot att ta den väl uppbyggda verksamheten vidare till nästa nivå.

DESIGN I VÄRLDSKLASS

En innovativ och smart produktutveckling är central för att fortsätta vara intressanta för våra kunder. Inom huvudområdet underkläder har vi vässat vårt sortiment ytterligare med mycket nyheter och uppdaterade klassiker. Ett bevis på att Björn Borgs design är i världsklass kunde vi presentera i september då våra nya iPhone-skal och datorfodral med tryck från underkläder, lanserades i Apple Stores runt om i Europa. Vi är stolta över detta samarbete som på alla sätt är positivt för varumärket.

Att ständigt utveckla vår största tillgång, varumärket Björn Borg, fortsätter att vara en av våra viktigaste uppgifter. Vi har idag en fantastisk skara med fans i våra kunder runt om i världen – vilket många av bilderna i den här årsredovisningen vittnar om. De ska fortsätta möta det coolaste varumärket inom underkläder, med produkter som intresserar och väcker uppmärksamhet – i butiker, på webbplats och modevisningar, i sociala medier och PR-kampanjer och på stortavlor på stan.

FLEXIBILITET OCH LÅNGSIKTIGHET

Som jag skrev i bokslutskommunikén är vi på alla sätt ödmjuka inför den fortsatt svaga detaljhandelsmarknaden på många håll i Europa. Med flexibilitet och långsiktighet – och med kompetenta medarbetare, drivna partners och engagerade ägare – är vi ändå väl rustade att möta utmaningarna framöver. Utvecklingen under 2012 visar att Björn Borg är på rätt spår.

VISION, AFFÄRSIDÉ, MÅL OCH STRATEGI

VISION

Vår vision är att med ett innovativt produkt erbjudande och en framgångsrik affärsmodell bli the Champion of Fashion Underwear.

AFFÄRSIDÉ

Bolaget ska utveckla varumärket Björn Borg framför allt inom mode-underkläder.

STRATEGI

Varumärket Björn Borg har sina rötter i underkläder och där har verksamheten fortfarande sin kärna. Styrkan finns i den gedigna erfarenhet och kunskap som finns inom området – och det tydliga uttryck som varumärket står för. Det märks i det svenska arvet, de färgstarka produkterna och passionen för underkläder. Försäljning av andra produktgrupper på licens bidrar till tillväxt och syftar till att stärka varumärket ytterligare.

För att bli bäst på underkläder och säkra en lönsam expansion för koncernen har Björn Borg identifierat ett antal centrala framgångsfaktorer – innovativ produktutveckling, kreativ marknadskommunikation och en effektiv internationell distribution. Björn Borgs strategi för att fortsätta växa på nya marknader och utveckla sin starka position på mogna marknader, tar sitt avstamp i dessa fokusområden.

Fokusera på den största produktgruppen underkläder och därutöver erbjuda ett attraktivt kompletterande sortiment av Björn Borg-produkter med försäljning via externa återförsäljare och Björn Borg-butiker.

Björn Borg har sedan 2009 valt att fokusera på det största och mest lönsamma produktområdet underkläder. Varumärket har en stark position inom underkläder på sina etablerade marknader och potentialen för tillväxt på nya marknader är stor. Verksamheten inom skor, väskor och glasögon är utlicensierad för att optimera förutsättningarna för tillväxt även inom dessa områden.

Björn Borgs produkter ska säljas via externa återförsäljare, såväl enskilda detaljister som varuhus, mode- och sportkedjor samt i egna eller franchiseägda Björn Borg-butiker. Björn Borg-butiker är viktiga för varumärkesexpansion och finns idag framför allt på de större marknaderna. Ambitionen är att växa med fler Björn Borg-butiker på såväl etablerade som nyare marknader.

Utveckla den breda kompetens och erfarenhet som finns i bolaget för att stärka ställningen ytterligare inom modeunderkläder.

För att ligga i framkant inom modeunderkläder krävs innovation och nya kategorier av produkter och segment – i ett högt tempo. Björn Borg utvecklar kontinuerligt sin organisation för att ytterligare stärka kompetensen och öka kapaciteten inom produktutveckling och design av underkläder för att möta och överträffa marknadens förväntningar.

Arbeta utifrån nuvarande affärsmodell utformad för att möjliggöra en geografisk expansion och produktbreddning med begränsad operationell risk och kapitalbindning.

Björn Borgs affärsmodell bygger på att koncernen äger och kontrollerar varumärket och driver egen verksamhet inom kärnområdet underkläder. Specialister inom respektive område ansvarar för övriga produktområden och internationell försäljning sker för närvarande huvudsakligen genom externa distributörer. Detta ger både flexibilitet och goda förutsättningar för lönsam expansion. Björn Borgs utmaning ligger i att med ett konsekvent varumärkesarbete styra varumärkets utveckling på ett växande antal marknader och samtidigt fungera som en effektiv serviceorganisation för distributörerna.

Samarbeta med starka lokala distributörer med ett etablerat distributionsnätverk, erfarenhet från underkläder eller snabbväxande konsumentvaror samt med resurser för långsiktiga marknadsinvesteringar.

De kontakter och den kunskap om den egna marknaden som externa distributörer besitter är värdefulla för etableringen av varumärket i landet. Underkläder är en modeprodukt som kräver såväl specifikt kunnande som resurser för hög servicegrad och snabb påfyllning. På nya marknader utvärderas marknadsförutsättningar och distributörens möjligheter och förmåga till marknadsbearbetning under en inledande tvåårsperiod av testsamarbete. En bedömning görs därefter hur marknaden ska utvecklas vidare.

FINANSIELLA MÅL

Styrelsen för Björn Borg har fastställt finansiella mål för verksamheten, att gälla under perioden 2010–2014. Björn Borg ska generera:

- en genomsnittlig årlig organisk tillväxt om minst 10 procent,
- en genomsnittlig årlig rörelsemarginal uppgående till minst 20 procent,
- en årlig utskiftning om minst 50 procent av nettoresultat efter skatt,
- en långsiktig kassa på 10–20 procent av den årliga omsättningen.

Kommentarer till de finansiella målen

Det långsiktiga målet ska uppnås genom att stora marknader i snitt växer något under det genomsnittliga tillväxtmålet och att mindre marknader bidrar med en större tillväxt.

Den överlikviditet som uppstår med beaktande av de finansiella målen avses att stegvis delas ut under prognosperioden. Operativa investeringar beräknas årligen ligga i intervallet 2–5 procent av nettoomsättningen, beroende på eventuella nyetableringar av Björn Borg-butiker.

BJÖRN BORG VARUMÄRKET

VARUMÄRKESUTVECKLING

VÄRLDSOMSPÄNNANDE ÄGANDERÄTT

Varumärket Björn Borg är kärnan i koncernens verksamhet. Sedan 1997 har varumärket vidareutvecklats med utgångspunkt i en exklusiv licens med rätt att producera, marknadsföra och sälja produkter under varumärket Björn Borg. Koncernen köpte 2006 varumärket Björn Borg och fick därmed full världsomspännande äganderätt till varumärket 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.

TYDLIG PROFIL OCH STARK POSITION

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. Idag har varumärket en tydlig profil och en stark position på sina etablerade marknader inom det dominerande produktområdet underkläder, medan det på de många nyare marknaderna är i en etableringsfas.

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 i stället för till Björn Borg som person. Samtidigt utgör Björn Borgs framgång under sin aktiva tid som tennisspelare, och hans stjärnstatus även utanför banan, varumärkets rötter och är en fortsatt stark plattform för internationell expansion.



WINDSURFING AT
THE WEST COAST,
CHOLITASCREW



JON ANDRE HÖVDE

EN NY VARUMÄRKESPLATTFORM

Med fem olika produktområden och verksamhet på ett tjugotal marknader – mogna såväl som helt nyetablerade och med olika förutsättningar och preferenser – finns det 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 2011 och har vidareutvecklats under 2012. Det kreativa uttrycket "Björn Borg says JA! to..." är grunden i detta och ett koncept som förmedlar både nyfikenhet och attityd men även varumärkets svenska ursprung. Uttrycket kan användas i en rad olika sammanhang och är ett återkommande inslag i all marknadskommunikation.

Syftet med Björn Borgs långsiktiga varumärkes- och kommunikationsplattform är att skapa en tydlig positionering och ett enhetligt uttryck som fungerar för alla produktgrupper och ett växande antal marknader. Plattformen ligger till grund för positioneringen och all utveckling av varumärket – från design och produktutveckling till butiksutformning och marknadskommunikation.

Samtidigt har marknadsfunktionen integrerats tydligare med produktutveckling för att bättre kunna driva varumärkets utveckling på samtliga marknader och höja servicenivån till distributörer och licenstagare.



SERVICE OCH STÖD TILL PARTNERS

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 omfattar bland annat kampanjer, PR-upplägg, mediemix och exponering i butik och finns i paket som passar olika marknaders behov, vilka kan variera stort beroende på fas och budget. Besluten att investera i media och kampanjsatsningar ligger hos Björn Borgs partners och en viktig uppgift är därmed att såväl förankra kampanjer som att inspirera till användning.

PRODUKTUTVECKLING

- Trendinformation
- Design
- Kvalitet
- Sortimentsbredd och sortimentsvolym

MARKNADSFÖRINGSKONCEPT

- Grafisk identitet
- Kampanjer
- Kanaler, mediemix
- Förpackningar och exponering
- Butikskoncept

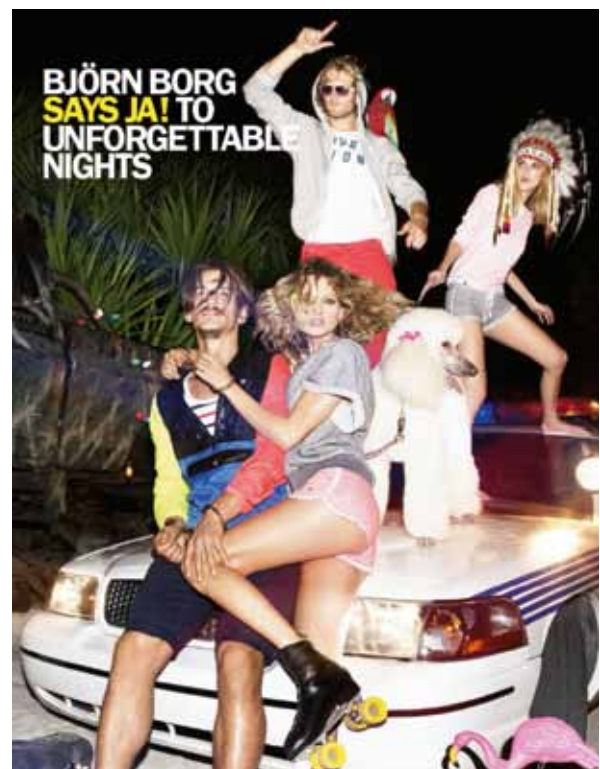


MARKNADSKOMMUNIKATION

INTEGRERADE OCH INNOVATIVA KAMPANJER

Björn Borg profilerar varumärket genom innovativa marknadsaktiviteter med fokus på produkten. Strategin syftar till att både långsiktigt och konsekvent bygga varumärket och att driva försäljning. Kreativa aktiviteter för att bygga varumärket internationellt är centralt för expansionen till fler marknader. Med ett växande antal marknader där varumärket har olika position, krävs även ökad analys av marknadsspecifika behov. Marknadskommunikation i exempelvis Kina innebär att delvis andra aspekter måste beaktas i kampanjer än i Europa beroende på skillnader i preferenser och referenser hos målgruppen.

För att uppnå kostnadseffektivitet och brett genomslag fokuserar koncernen på integrerade kampanjer med insatser i framför allt spridningsbara kanaler, såsom PR, events och digitala medier, men även mässor, modevisningar och butiksexponering. Utomhusreklam och tryckt reklam är viktiga kanaler framför allt på etablerade marknader. Ambitionen är att i arbetet framåt ännu tydligare fokusera marknadsföringsinsatserna på större kampanjer med bredare täckning i flera kanaler för att nå större genomslag.



SWEDISH EXPORTS MED BILDER FRÅN HELA VÄRLDEN

Den fleråriga och framgångsrika kampanjen Swedish Exports fortsatte under året. På bjornborg.com visas tusentals bilder på kunder iklädda underkläder från Björn Borg, insända från jordens alla hörn. Kampanjen Swedish Exports har blivit något av en institution och bilder fortsätter att strömma in. På ett lekfullt sätt har kampanjen öppnat en värdefull kommunikationskanal med Björn Borgs slutkunder – de allra bästa ambassadörerna för varumärket. Bilderna publiceras på webbplatsen och Facebook, där det varje vecka koras en vinnare som Export of the week, och används även i butiker och annan marknadskommunikation.



WEBBPLATSEN

Webbplatsen har en viktig säljdrivande funktion genom försäljning av underkläder, sportkläder, väskor och accessoarer i webbshoppen, med försäljning till nästan hela världen. Därtill är webbplatsen en central kanal för det internationella varumärkesbyggandet och för kommunikationen med målgruppen. Interaktiva kampanjer där besökarna själva deltar är viktiga för att skapa delaktighet och trafik till webbplatsen. Såväl form och innehåll som kampanjer integreras med marknadskommunikationen i andra kanaler för ett starkare genomslag.

En ny plattform, med en ny utformning av webbplatsen och webbshoppen arbetades fram under året och lanserades i augusti 2012. Syftet var framför allt att förbättra kundupplevelsen och därmed även attrahera fler kunder till webbshoppen. Med den nya sajten underlättas även arbetet med lokala versioner och utseendet har fått en ännu tydligare varumärkeskoppling.



**TURNING THE LIGHTS OFF
– BRED KAMPANJ MED INTERNATIONELLT EVENT**

Under våren 2012 genomförde Björn Borg årets största marknadsföringsinsats med kampanjen Turning the lights off. Uppmaningen att släcka ljuset och använda Björn Borgs underkläder med självlysande resår syntes i aktiviteter i många kanaler; utomhus, magasin, köpta digitala kanaler, Björn Borgs egna digitala kanaler och även i butiker.

Ett spektakulärt event på Battersea Power Station, London i samband med London Fashion Week fick ett brett genomslag och uppmärksammades i sociala medier och andra kanaler. De många gästerna från modevärlden och media i Europa, Asien och USA fick bland mycket annat uppleva uppträdande av Robyn och filmvisning i megaformat över Themsen, utöver en modevisning av höstkollektionen.



PR OCH EVENTS

PR-aktiviteter och events 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. Även deltagande i internationella mässor och egna modevisningar med tillhörande events har en avgörande betydelse för att positionera och stärka varumärket.



BJÖRN BORG-BUTIKER

Björn Borg-butikerna fyller en viktig funktion även som marknadsföringskanal och för exponering av varumärket och aktuella kampanjer. Björn Borg har under året påbörjat ett arbete med att utveckla sitt butikskoncept för att ännu bättre lyfta fram produkterna, tydliggöra varumärket och tilltala kunderna.



SOCIALA MEDIER

Sociala medier har fortsatt att öka i betydelse för mötet med Björn Borgs målgrupp. Det blir en allt viktigare uppgift att nära följa den snabba utvecklingen inom området och anpassa kommunikationen till den. Björn Borg har en social media manager som arbetar på heltid med kanaler såsom Instagram, Facebook och Tumblr.

Björn Borg har under året intensifierat arbetet på Facebook och på övriga sociala plattformar, och hade vid slutet av 2012 drygt 200 000 personer som "gillat" Björn Borgs Facebook-sidor. Företaget anser att det är en av de bästa platserna att bygga engagemang och skapa ambassadörer för varumärket. Youtube har blivit en allt viktigare kanal för Björn Borg där varumärket visar sitt rörliga innehåll från visningar och kampanjer. Under 2012 har Björn Borgs Youtube-kanal haft över en miljon visningar.



MARKNADSPPOSITION OCH KONKURRENS

Varumärket har en stark position inom framför allt herrunderkläder. Bolaget bedömer att Björn Borg kan betraktas som marknadsledande inom det dominerande produktområdet underkläder på de etablerade marknaderna.

Björn Borgs huvudsakliga konkurrenter inom underkläder är andra internationella aktörer med välkända varumärken, såsom Calvin Klein, Hugo Boss och H&M, men även mindre, lokala aktörer. Konkurrensen inom området underkläder bedöms generellt öka med allt fler större modevarumärken, såsom Diesel och Puma, som satsar på egna underklädeskollektioner samtidigt som nya aktörer vill in på marknaden.

ETT MÖNSTER-SAMARBETE

I september 2012 var det världspremiär för Björn Borgs iPhone-skal och datorfodral. Produkter från Björn Borg i ett flertal olika mönster finns nu på hyllorna i Apples butiker runt om i Europa och i Apples europeiska e-handel. Det här är än så länge en liten verksamhet för Björn Borg – men att kopplas till Apples produkter är på alla sätt värdefullt för varumärket. Och det är en fantastisk möjlighet att nå unga designintresserade tjejer och killar i hela Europa.



Det var Apple Retail, företaget bakom Apples butiker, som tog kontakt med Björn Borg för att diskutera möjligheten att designa skyddsskal till iPhone och datorer. Kollektionen har tagits fram i samarbete med Apple och består av 14 olika Björn Borg-mönster för iPhone-skal och tre för datorfodral, samtliga inspirerade av underkläderkollektioner. Om du är kund kommer du att känna igen dem. Det är starka färger och distinkta mönster som är karakteristiska för varumärket. iPhone-skalen är tillgängliga för iPhone 4, iPhone 4S och iPhone 5 och fodralen för MacBook Pro och MacBook Air. Under 2013 börjar även produkterna att säljas i Björn Borgs butiker och officiella webbshop runt om i Europa.

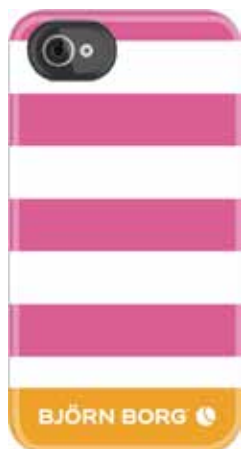
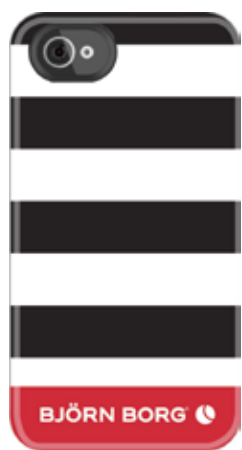
”Vi är hedrade och otroligt stolta och ser detta som ett bevis på att vår design är i världsklass och att varumärket verkligen är så attraktivt internationellt som vi tror”, kommenterar Henrik Fischer, vice VD och försäljningschef för Björn Borg, som arbetat med projektet under året.

Produktionen är utlicensierad till ett amerikanskt företag och försäljningen ingår inte i Björn Borgs omsättning. Björn Borg får däremot royalty på all försäljning. Det innebär att bolaget varken har tillverkningskostnader eller

marknadsföringskostnader för dessa produkter. Samarbetet med Apple kan komma att utvidgas till andra produkter och det är inte tidsbegränsat.

”Utvecklingen har varit positiv så här långt och i synnerhet vissa mönster har varit väldigt populära. Vi hoppas nu kunna lansera nya fina varianter under våren. Det finns ingen tidsbegränsning i avtalet och vår förhoppning är att vi ska fortsätta utveckla sortimentet”, kommenterar Henrik Fischer.

”Vi är hedrade och otroligt stolta och ser detta som ett bevis på att vår design är i världsklass och att varumärket verkligen är så attraktivt internationellt som vi tror.”



PRODUKT- UTVECKLING

VARUMÄRKET OCH PRODUKTERNA

UNDERKLÄDER SOM MODE

Underkläder ses i allt högre grad som modeplagg med ett liknande inköpsmönster som för övrigt mode. Produkterna exponeras och säljs därmed inte bara i separata underkläderavdelningar utan även i modebutiker, sida vid sida med trendplagg, eller i sportbutiker tillsammans med sportmode. Det innebär att underklädervarumärken måste motsvara kundernas högt ställda förväntningar på såväl design och funktion som nyheter. Björn Borgs kund ska alltid känna igen sig i varumärkets produkter – men ska också kunna hitta något nytt och oväntat.



PRODUKTUTVECKLINGEN CENTRAL FÖR TILLVÄXT

Inom underkläder är en innovativ produktutveckling i högt tempo en viktig framgångsfaktor. Björn Borg karakteriseras av kreativa produkter med varumärkets typiska lekfulla och färgstarka identitet. För att stärka positionen och fortsätta växa är bedömningen att sortimentet ständigt behöver utvecklas och erbjuda ett flöde av nyheter – alltid med utgångspunkt i det som är varumärkets kärna.

Under året har produktutvecklingsorganisationen utvecklats bland annat med olika team för olika funktioner. Ett arbete har genomförts med syfte att effektivisera och kvalitetssäkra processerna både internt och med leverantörer och inom logistik, för att därmed frigöra mer tid för det kreativa arbetet. Bland annat infördes under första kvartalet 2013 ett nytt skräddarsytt IT-baserat styrsystem för produktutvecklingen med ökad kontroll över hela kedjan från planeringsfas till leverans. Även ett närmare samarbete mellan produktutvecklings- och marknadsfunktionerna etablerades under året.

För såväl det största produktområdet underkläder som för övriga kategorier gäller att produkterna i varje detalj och i varje kollektion ska uttrycka de värden som varumärket står för. Björn Borg slår fast den gemensamma positioneringen av produktsortimentet genom att leverera trend- och designinformation till licenstagarna i nätverket inför varje säsong. En designansvarig för samtliga produktgrupper säkerställer en enhetlig utveckling av varumärket i hela sortimentet.

SORTIMENTET

BREDDNING TILL NYA KATEGORIER

Björn Borg har inom huvudområdet underkläder under senare år skapat ett bredare sortiment till nya målgrupper med fler produkter i olika kategorier – från populära basmodeller till trendiga och djärvare modeller i lekfulla färger och mönster, och i nya material. Behovet av ett utvidgat sortiment ökar även i takt med att varumärket lanseras på fler marknader med delvis skiftande preferenser. Ett ökat flöde av nyheter varje säsong inom varje produktsegment är viktigt för att möta målgruppens efterfrågan på spännande modenyheter och för att skapa ett större intresse för såväl sortimentet som varumärket. Ytterligare en ambition inom produktutvecklingen är att utöka sortimentet med nya kategorier inom underkläder, vilket Björn Borg har gjort med bland annat barnsegmentet och med bh inom dam.



KONTINUERLIGT NYHETSFLÖDE

Insatser för att bredda och utveckla sortimentet fortsatte under 2012 med flera nya produkter som resultat. Sportkollektionen av underkläder Active Sport för både dam och herr har utvecklats vidare under året. Det är modeller där material, sömmar och varje detalj är designade för att skapa hög funktionalitet vid sportaktiviteter.

Utvecklingen har fortsatt på damsidan, som är det område där behovet av ett stort produktflöde är störst och där efterfrågan på förnyelse generellt är högre än inom herr. Under året presenterades nya modeller, bland annat inom Love All – ett koncept med basprodukter i många färger till bra priser som har utvecklats positivt sedan start 2010. Bland annat lanserades ett bh-program som matchar trossortimentet och som tagits emot positivt av återförsäljare och kunder.

Multipack av kalsonger är en viktig produkt på flera marknader, och utbudet uppdaterades under året med nya färger och varianter. Även förpackningarna kommer att utvecklas. Den uppgraderade linjen med klassiska herrkalsonger, Heritage, är fortsatt populär och uppdaterades med nya mönster och förpackningar. Basmodellerna är viktigare inom herr än inom dam men ett flöde av nyheter är viktigt i alla segment för att skapa intresse för varumärket och för att behålla positionen som en marknadsledande aktör inom modeunderkläder.



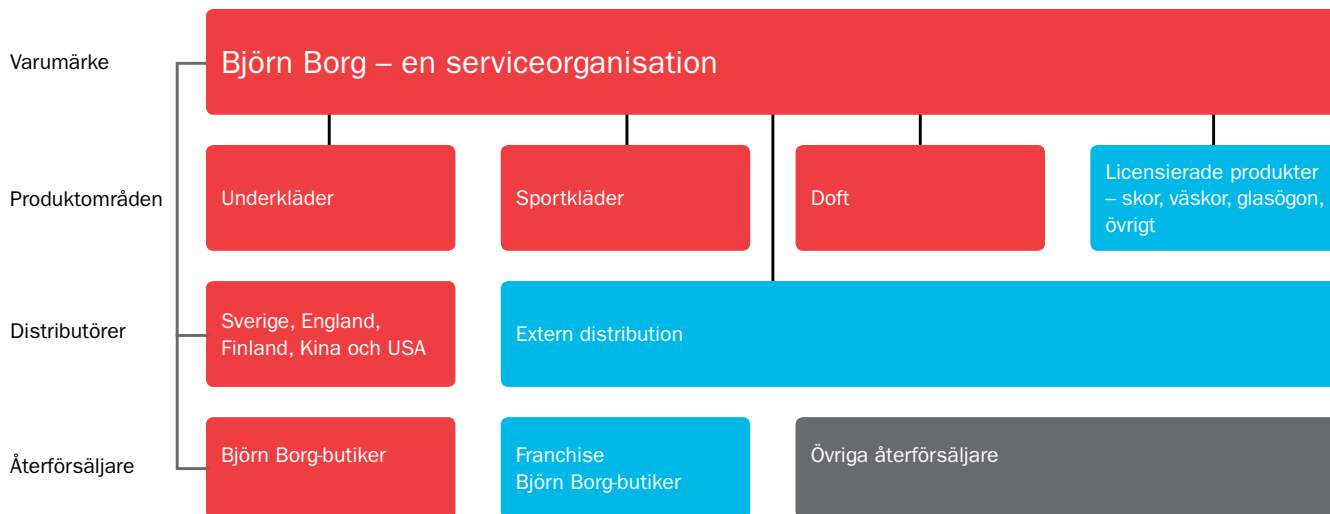
För vårkollektionen 2012 lanserades underkläder under temat Glow in the dark, med resår som är självlysande i mörker. Produkterna presenterades i en kampanj som syntes brett i såväl sociala medier som i reklamkanaler. Under året lanserades även kalsonger och trosor tillverkade av överblivet material från produktionen, med syftet att bättre ta tillvara de resurser som används. Idén kommer att utvecklas vidare med fortsatt produktion av restmaterial. Med produkter som sticker ut kan Björn Borg skapa uppmärksamhet och därmed driva försäljning och samtidigt stärka varumärket. Ambitionen är att erbjuda någon form av specialprodukt varje säsong. Exempel är herrkalsonger med nationsflaggor i samband med Fotbolls-EM och de babyprodukter som lanserades när svenska prinsessan Estelle föddes våren 2012.

Kids-kollektionen genererar ett fortsatt stort intresse och god försäljning. Det som började med kalsonger till pojkar är nu ett fullt sortiment med underkläder till både pojkar och flickor i åldrarna 2–12 år. Ett anpassat barnsortiment kompletterar övriga kategorier väl och skapar möjligheter till tillväxt både på etablerade och nya marknader och i nya kanaler.

STRUMPOR, LOUNGE WEAR OCH BADKLÄDER VIKTIGA KOMPLEMENT

Björn Borgs satsning på att utveckla sortimentet av herrstrumpor i starka färger och mönster typiska för varumärket, har fortsatt och utvecklades positivt under året. Strumpor har de senaste åren blivit en viktig modeaccessoar för män, där färger och mönster spelar en viktig roll. Nu erbjuder Björn Borg även en del av strumpsortimentet i mindre storlekar för yngre killar och tjejer. Även lounge wear – framför allt sovplagg för dam, herr och barn – är ett viktigt komplement till övriga sortimentet inom produktområdet underkläder, liksom badkläder vars sommarkollektion har mött ett positivt mottagande.

VERKSAMHETEN



AFFÄRSMODELLEN

Koncernens tillväxt med god 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. Dessa externa partners har beviljats licenser för ett produktområde och/eller en geografisk marknad. I nätverket ingår även Björn Borg-butiker som antingen drivs inom koncernen eller av distributörerna. Björn Borg äger strategiskt viktiga delar av verksamheten inom varje led i värdekedjan, från produktutveckling till 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 kapitalsnål för bolaget eftersom licenstagare och distributörer i nätverket ansvarar för marknadsbearbetning, inklusive investeringar och lagerhållning på respektive marknader. Modellen medför att en omfattande försäljning till konsument kan ske med begränsad risk och investering för Björn Borgs del.

Ytterligare en positiv effekt av affärsmodellen och nätverkets sammansättning med ett antal fristående distributörer är att kompetens och värdefull lokal marknads-kännedom hos engagerade entreprenörer kan tas till vara.

- Koncernbolag och egna enheter som genererar intäkter och resultat.
- Licenstagare, externa distributörer och franchise-tagares Björn Borg-butiker vars försäljning genererar royaltyintäkter till Björn Borg eller andra typer av intäkter.
- Bolag som inte ingår i nätverket.



VARUMÄRKE

Bolaget ansvarar för utvecklingen av varumärket Björn Borg och för att varumärkesstrategin genomförs och efterlevs inom nätverket. Samtidigt är syftet att som en serviceorganisation 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, blir en stringent styrning av varumärkesutvecklingen särskilt viktig. Med undantag för att all produktion sker utanför koncernen, så har Björn Borg verksamhet i alla led från produktutveckling till distribution och försäljning till konsument. Detta 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 registreringar av varumärket och för att varumärket även i övrigt skyddas på lämpligt sätt. Björn Borg lägger betydande resurser på att motverka försäljning av så kallade piratkopior.



PRODUKTOMRÅDEN

Det största och strategiskt viktiga produktområdet underkläder ägs och drivs inom koncernen. Områdena skor, väskor och glasögon är utlicenserade till externa aktörer. 2011 startades ett nytt bolag, Björn Borg Sport, för produktion av modeinriktade sport- och funktionskläder tillsammans med den holländska distributören och med Björn Borg som huvudägare. Under 2012 övertog Björn Borg ansvaret för produktområdet doft från den tidigare licenstagaren. All produktutveckling, produktion och marknadskommunikation har koncernen dock uppdragit åt ett etablerat parfymbolag att hantera enligt Björn Borgs riktlinjer.

Grundidén är att specialister ska driva respektive produktområde för att skapa bästa möjliga förutsättningar för tillväxt och utveckling. Varje produktansvarigt bolag, oavsett om det är koncernägt eller drivet av en licenstagare, ansvarar inom sitt respektive område för design och utveckling 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 detaljister. Produktbolagen 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, till större delen i Kina samt i mindre omfattning i Europa. 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 att öka 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 modsvängningar. Bolaget lägger även stor vikt vid att leverantörerna följer Björn Borgs riktlinjer för arbetsförhållanden och miljö. Läs mer om Björn Borgs ansvar på sid 30.

DISTRIBUTION

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

Björn Borgs partners i nätverket ska vara etablerade aktörer med erfarenhet från underkläder eller snabbrikliga 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

Viss distribution sker genom bolag inom koncernen. Inom huvudområdet underkläder ansvarar Björn Borg för distributionen i Sverige, England, USA och sedan 2012 även i Kina med egna säljorganisationer på dessa marknader. I början av 2013 övertog Björn Borg som huvudägare också verksamheten i Finland från den distributör som drivit verksamheten sedan 90-talet och ansvarar därmed för distributionen på den finska marknaden.

Inom koncernen hanteras även distribution av skor i Sverige, Finland och Baltikum. Sedan produktområdet doft inlemmades i koncernen under 2012 har Björn Borg ansvaret för distributionen av parfymprodukter. Den praktiska hanteringen sker emellertid via en extern partner som anlitas för detta.

SAMARBETET MED EXTERNA DISTRIBUTÖRER

Distributörerna säljer och distribuerar produkterna till återförsäljare genom att bygga upp varumärket regionalt via sina säljkåror. 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 de inte följer de ställda kraven, säga upp avtalen. Distributörernas utmaning ligger i att i hård konkurrens etablera och upprätthålla sin position som leverantör till detaljisterna, såväl affärskedjor och modevaruhus som oberoende 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 hos detaljisten 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. Tre 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 tätta samarbetet i nätverket är viktigt för en framgångsrik expansion av varumärket.

ÅTERFÖRSÄLJARE

Björn Borg-produkter säljs i detaljistledet dels genom varuhus, affärskedjor och fristående handlare, dels genom egna eller franchiseägda Björn Borg-butiker och factory outlets. 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 det egna produktområdet underkläder uppgår sammantaget till cirka 4 100, varav cirka 850 i Sverige, 700 i Holland, 800 i Danmark och 650 i Norge. På de mindre marknaderna finns det cirka 1 000 detaljister som säljer dessa produkter. De licensierade produkterna säljs via totalt cirka 5 000 återförsäljare, varav cirka hälften återfinns i Sverige.

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

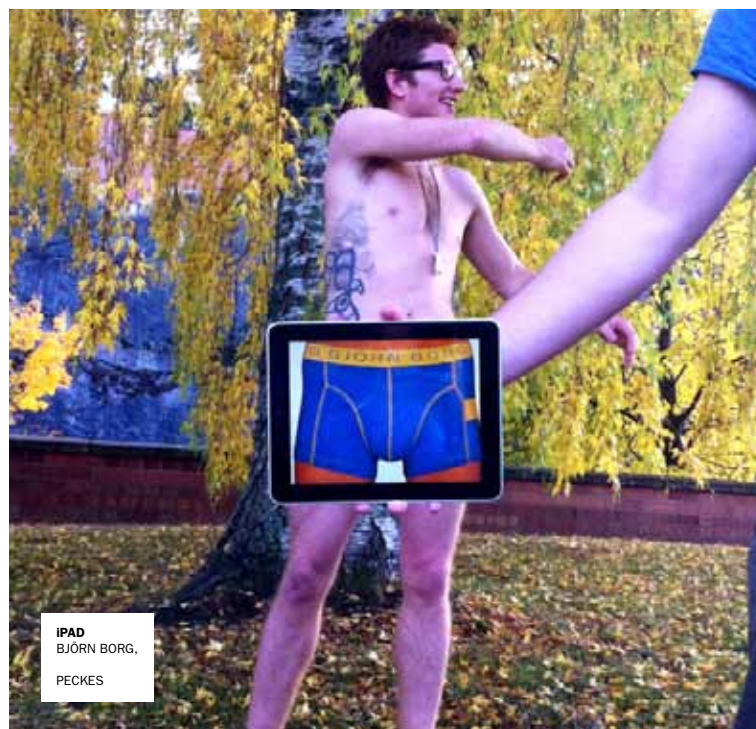
Underkläder från Björn Borg syns ofta exponerade centralt på varuhusavdelningar, i affärskedjor och modebutiker. Från välfyllda ställ väcker produkterna med sina tydliga mönster, starka färger och karaktäristiska förpackningar, igenkänning av varumärket. Björn Borg erbjuder butikerna flexibla exponeringslösningar för små ytor och service med snabb påfyllning av produkter. Det möjliggör hög genomförsäljning för återförsäljaren – ett starkt säljargument för Björn Borgs distributörer. I flera större modekedjor och varuhus exponeras Björn Borg-produkterna i så kallade shop-in-shops på avgränsade ytor med varumärkets egen inredning.

BJÖRN BORG-BUTIKER

Björn Borg-butikerna är viktiga för exponering av varumärket, marknadsföringen och direktkontakten med konsumenterna. Samtidigt är Björn Borg-butikerna betydelsefulla för försäljningen. Under de senaste åren har ett nytt "shop and go"-liknande butiksformat introducerats, bland annat i Gallerian i Stockholm och i shoppingcentret Bluewater i London. Detta mindre butiksformat ses som ett intressant komplement till den traditionella butiksformen, och är särskilt lämpligt för vissa handelsmiljöer. Den första butiken i Kina är däremot av ett större format än den genomsnittliga butiken, med försäljning av samtliga produktgrupper för att nå maximal exponering av varumärket.

Björn Borgs ambition är att öka sin närvaro i detaljistledet med fler Björn Borg-butiker, egna och distributörsägda, på både etablerade och nya marknader. Bedömningen är att egna butiker har en central roll vid etableringen av varumärket på nya marknader. På de etablerade marknaderna är egen detaljistverksamhet ett viktigt komplement för att befästa positionen, i synnerhet i tider av en svag marknadsutveckling. Under året har Björn Borg påbörjat ett arbete med att utveckla sitt butikskoncept för att ännu bättre lyfta fram produkterna, tydliggöra varumärket och öka kundperspektivet. Som ett led i detta arbete har koncernen anställt en person med ett samlat ansvar för all Björn Borgs retailverksamhet, såväl butiker som e-handel, och ett närmare samarbete mellan marknadsfunktionen och retailverksamheten har etablerats.

Butikerna kan vara helägda av Björn Borg eller drivas av externa distributörer. Inom nätverket finns även fem factory outlets, varav två drivs i Sverige av Björn Borg. Björn Borgs 17 egna butiker är belägna i Stockholm, Göteborg, Malmö, Helsingborg och Linköping samt i Shanghai i Kina respektive i London i England. De 43 franchisebutikerna ligger i Belgien, Chile, Finland, Holland, Norge, Slovenien och Tyskland.



E-HANDEL

Underkläder är en produkt som på flera sätt lämpar sig väl för e-handel. Kanalen blir allt viktigare för Björn Borgs försäljning och har under senare år vuxit kraftigt. Idag sker webbförsäljning av Björn Borgs produkter dels genom egen e-handel på www.bjornborg.com, dels genom en mängd externa e-handelsplatser runt om i världen. 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.

Under 2012 lanserades en ny global plattform för Björn Borgs e-handel med bland annat ett nytt gränssnitt för kunden och förenklade köpfunktioner samt fler språk. Arbetet med att vidareutveckla och förbättra webbshoppen fortgår kontinuerligt. Björn Borg har kunnat notera en fortsatt stark försäljningsökning i e-handeln under 2012, och ser möjligheter till fortsatt god tillväxt.

Björn Borg-butiker, per 31 dec 2012	Egna	Franchiseägda
Sverige	14	–
England	1	–
Kina	2	–
Belgien	–	7
Chile	–	1
Finland	–	1
Holland	–	28
Norge	–	3
Slovenien	–	1
Tyskland	–	2
Totalt	17	43

BJÖRN BORG TAR PLATS I SHANGHAI



Under året tog Björn Borg första steget in i Kina med lansering på ett av de stora varuhusen och öppning av en stor butik i en av Shanghais mest kända gallerior. Ambitionen är att nå landets modemedvetna unga med hela sortimentet av Björn Borg-produkter och självklart även underkläder, som ännu inte har samma modestatus i Kina som i väst – något Björn Borg vill ändra på.

I augusti lanserades varumärket Björn Borg i Kina på Shanghais lyxiga shoppinggata West Nanjing Road, i en shop-in-shop-butik på varuhuset Sogo. Försäljningen av underkläder, sportkläder, skor och väskor gjordes även tillgängliga för hela Kina genom ett samarbete med den stora e-handelsplatsen Taobao – en kinesisk motsvarighet till eBay eller Amazon. En fördel med försäljningen i Kina är att flertalet av produkterna produceras i landet. Ledtiderna är korta och varorna når butik och slutkonsumenterna snabbt.

”Etablering i Kina är en av flera viktiga satsningar vi gör för att fortsätta växa i framtiden. Vi tror att Björn Borg attraherar den framväxande kinesiska medelklassen som efterfrågar starka och personliga varumärken. Det är förstas en lång resa att etablera ett helt nytt varumärke i tuff konkurrens på en gigantisk marknad, men vi ser absolut att vi har en nisch att fylla i Kina och vi har tagit ett första steg”, säger Arthur Engel, vd för Björn Borg.

”Etablering i Kina är en av flera satsningar vi gör för att fortsätta växa i framtiden.”

BJÖRN BORG I HELFIGUR

PR-aktiviteter och sociala medier har en viktig roll i Kina-etableringen, i synnerhet då underkläder inte visas i reklam på samma sätt som i Europa. Den kinesiska underklädesmarknaden är relativt omogen och underkläder har inte uppnått samma status av modeprodukt som i väst. Att erbjuda ett bredare livsstilskoncept är viktigt för att få ett större genomslag. Björn Borg har därför valt att lansera samtliga produktkategorier från start i Kina och butikerna kommer vara större och anpassade för att visa hela varumärkesmixen.

”Vi är övertygade om att de unga kineserna på sikt kommer att följa trenden där underkläder betraktas som mode, och då finns vi där. Förhoppningsvis ska vi även vara en drivande kraft i den utvecklingen. Samtidigt har vi ett brett sortiment av andra produkter att erbjuda”, säger Arthur Engel.

STOR UPPMÄRKSAMHET FÖR FÖRSTA BUTIKEN

För att få varumärket mer känt i landet arbetar Björn Borg framför allt med sociala medier och PR-aktiviteter och detta var en viktig del vid lanseringen av den första egna Björn Borg-butiken i november i Shanghai.

Är du redo? Så löd texten på modellernas t-shirts med LED-ljus vid lanseringen som skedde med en så kallad flash mob i en Björn Borg-version av den omåttligt populära videon Gangnam style. Detta lockade köer av nyfikna Shanghai-bor till den nya Björn Borg-butiken. Läget är noggrant valt på avdelningen Fashion Lifestyle i shoppinggallerian Cloud Nine, mitt i Shanghais populära Changing District. Cloud Nine lockar imponerande 100 000–200 000 besökare per dag och är en av de största gallerierna i Shanghai.

Under 2013 arbetar Björn Borg vidare med att få fler kineser att få upp ögonen för det svenska varumärket. Det blir fortsatta PR-aktiviteter och kampanjer som sticker ut, och ambitionen är att successivt öppna fler Björn Borg-butiker i Shanghai och närliggande områden.

PRODUKT- OMRÅDEN



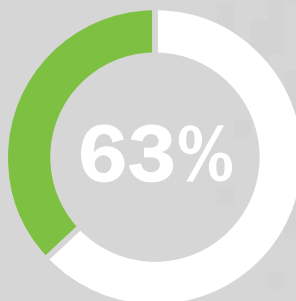
UNDER- KLÄDER

Underkläder är Björn Borgs största produktområde och omfattar herr-, dam- och barnunderkläder i olika kategorier och segment samt lounge wear, strumpor och badkläder. Sortimentet består av produkter av hög trend- och modegrad med varumärkets karakteristiska mönster och färger samt ett bassortiment med mer klassiska modeller. Sortimentet omfattar även en kollektion funktionsinriktade underkläder för sport. Herrkollektionerna stod under året för 76 procent av underklädesförsäljningen medan dam utgjorde 24 procent. Barnsortimentet svarade för cirka 8 procent av den totala försäljningen.

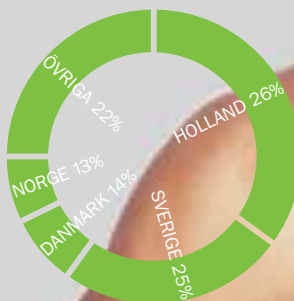
Återförsäljare av Björn Borgs underkläder är fristående handlare, mode- och sportkedjor och varuhus samt Björn Borg-butiker och e-handel. Produktbolaget för underkläder ägs och drivs inom Björn Borg-koncernen.

Varumärkesförsäljningen inom underkläder minskade under 2012 med 13 procent till 999 MSEK och produktområdet utgjorde 63 procent av den totala varumärkesförsäljningen. De större marknaderna Sverige, Norge, Holland och Belgien uppvisade en generell nedgång i försäljningen jämfört med föregående år. Holland uppvisade dock en återhämtning under det andra halvåret. Bland de mindre marknaderna hade bland annat England och Österrike en stark försäljningsutveckling under året.

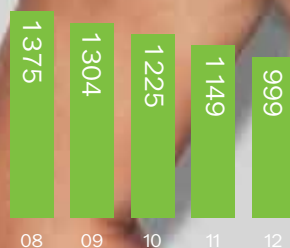
UNDERKLÄDER ANDEL AV TOTAL
VARUMÄRKESFÖRSÄLJNINGEN 2012



UNDERKLÄDER VARUMÄRKES-
FÖRSÄLJNING PER LAND 2012



UNDERKLÄDER UTVECKLING
2008-2012, MSEK



ÖVRIGA PRODUKT- OMRÅDEN

SPORTKLÄDER

Björn Borg Sport erbjuder klädkollektioner för både dam och herr, med inriktning främst på funktionsplagg för sport med ett tydligt modeinslag och färgstark design. För närvarande omfattar sortimentet fem områden – bas, work-out, tennis, löpning och sporty lifestyle.

Björn Borgs sportklädesverksamhet startade 2011 under varumärket Björn Borg Sport genom ett separat bolag med Björn Borg och den holländska distributören som ägare. De första kollektionerna nådde butikerna i januari 2012, initialt på Björn Borgs etablerade marknader. Återförsäljare är sportfackhandeln, sportkedjor och varuhus samt Björn Borg-butiker och e-handel.

DOFT

Inom produktområdet doft erbjuds ett sortiment av doft- och hudvårdsprodukter i två serier; JA! för både dam och herr samt Heritage – en serie med doft och hudvård för män. Båda serierna lanserades under hösten 2012 med positivt mottagande. Försäljningen sker bland annat genom större affärskedjor inom kosmetik, exempelvis Kicks, och varuhus såsom Åhléns och NK, men även genom fristående handlare och Björn Borg-butiker. Björn Borg övertog doftverksamheten från tidigare licenstagaren under 2012. Den praktiska hanteringen av produktutveckling, produktion och distribution hanteras av ett etablerat externt doftföretag.

ÖVRIGT

Under 2012 påbörjade Björn Borg ett samarbete med Apple som omfattar iPhone-skal och datorfodral designade av Björn Borg med försäljning i Apple Stores i Europa och Apple webstore på den europeiska marknaden. Det är små volymer men värdefull exponering för varumärket Björn Borg. Läs mer om Björn Borg och Apple på sid 14.



SKOR

Inom produktområdet skor erbjuds ett sortiment av såväl modeprodukter och tidlösa klassiker som fritidsskor för herr och dam. Återförsäljare är fristående skohandlare, sko- och sportkedjor och varuhus samt Björn Borg-butiker. Björn Borg har under de senaste åren utvidgat skoverksamheten internationellt på flera av bolagets marknader. Under 2012 såldes Björn Borgs skor på ett tjugotal marknader i Europa, varav Sverige och Holland är de största, samt i Kina.

VÄSKOR

Produktområdet väskors sortiment 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 Europa.

GLASÖGON

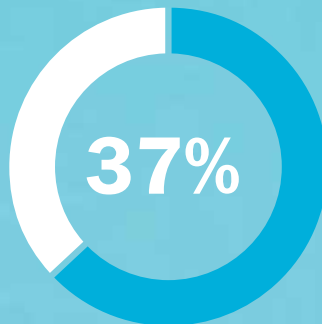
Björn Borgs glasögonbågar tillhör trendsegmentet på marknaden och säljs till optikerfackhandeln genom licenstagarens distributionsorganisation. Ett sortiment av solglasögon säljs även genom andra kategorier av återförsäljare såsom modebutiker, varuhus och Björn Borg-butiker.

UTVECKLING ÖVRIGA PRODUKTOMRÅDEN 2012

Den sammantagna varumärkesförsäljningen av övriga produkter uppgick under 2012 till 450 MSEK, en minskning med 2 procent jämfört med 2011. Sammantaget utgjorde övriga produkter 37 procent av den totala varumärkesförsäljningen.

Produktområdet skor uppvisade en god tillväxt under året, en ökning med 8 procent till 802 MSEK, och utgjorde därmed 19 procent av varumärkesförsäljningen. Varumärkesförsäljningen av sportkläder uppgick under verksamhetsåret till 148 MSEK och utgjorde 9 procent av den totala varumärkesförsäljningen. Övriga produktområden – främst väskor och glasögon – visade under året sammantaget en minskad försäljning med 17 procent till 148 MSEK. Dessa stod tillsammans för 9 procent av varumärkesförsäljningen.

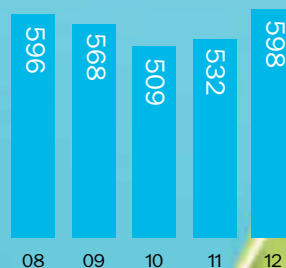
ÖVRIGA PRODUKTOMRÅDEN ANDEL AV
TOTAL VARUMÄRKESFÖRSÄLJNING 2012



ÖVRIGA PRODUKTOMRÅDEN
FÖRSÄLJNING PER LAND 2012



ÖVRIGA PRODUKTOMRÅDEN
UTVECKLING 2008–2012, MSEK



GEOGRAFISKA MARKNADER

Björn Borg finns för närvarande representerat med produktområdet underkläder på 18 marknader, varav Holland, Sverige, Norge, Danmark och Belgien är de största, i nämnd ordning. Bland de mindre marknaderna återfinns Finland samt ett antal marknader där varumärket har introducerats under de senaste åren: Chile, England, Frankrike, Italien, Kanada, Kina, Portugal, Schweiz, Spanien, Tyskland, USA och Österrike.

STÖRRE MARKNADER

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 27 procent av den totala varumärkesförsäljningen. Björn Borg-produkter säljs via cirka 850 detaljister runt om i landet samt i 12 Björn Borg-butiker och två factory outlet-butiker. Björn Borg har idag en bred distribution på den svenska marknaden och varumärket finns representerat med samtliga produktgrupper. Ytterligare breddning i detaljistledet sker selektivt, men nya produktkategorier, såsom underkläder för barn och sportkläder, öppnar för fler återförsäljare. Varumärkesförsäljningen uppvisade en nedgång under 2012 jämfört med föregående år i linje med en svag detaljhandelsmarknad.

HOLLAND

Holland var under 2012 den största marknaden för varumärket Björn Borg med 29 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 700 detaljister och 28 Björn Borg-butiker. På den holländska marknaden finns Björn Borg-produkter till försäljning inom samtliga produktområden. Varumärkesförsäljningen i Holland fortsatte att påverkas av den svaga detaljhandelsmarknaden och minskade sammantaget under året.

NORGE

Varumärket lanserades på den norska marknaden i början av 1990-talet. Norge står idag för 10 procent av den totala varumärkesförsäljningen. Produkterna säljs via cirka 650 detaljister runt om i landet samt i tre Björn Borg-butiker i Oslo. Alla produktgrupper finns representerade i Norge. Varumärkesförsäljningen på den norska marknaden uppvisade en nedgång 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 detaljister, cirka 800, då det idag inte finns några Björn Borg-butiker i landet. I Danmark finns varumärket representerat med produkter inom samtliga produktområden. Under 2012 uppvisade varumärkesförsäljningen i Danmark en nedgång jämfört med 2011.

BELGIEN

Björn Borg lanserades i Belgien under andra halvan av 1990-talet. Under senare år har tillväxttakten ökat och Belgien är idag Björn Borgs femte största marknad med 7 procent av den totala varumärkesförsäljningen. Underkläder dominerar på den belgiska marknaden men samtliga produktområden finns till försäljning. Björn Borg-produkter säljs via 250 återförsäljare samt sju Björn Borg-butiker. Varumärkesförsäljningen på den belgiska marknaden fortsatte att uppvisa en god tillväxt framförallt i den franska delen av Belgien jämfört med föregående år.



MINDRE MARKNADER

Björn Borgs mindre marknader stod under 2012 sammantaget för 18 procent av den totala varumärkesförsäljningen, jämfört med 13 procent 2011. De första två åren av distributörssamarbete avseende en ny marknad ses som en testperiod då marknadsförutsättningar och distributörens möjligheter till marknadsbearbetning utvärderas och en bedömning görs hur marknaden ska utvecklas vidare.

Under de två senaste åren har Björn Borg valt att ta över och driva verksamheten i England och Finland, två viktiga mindre marknader. I båda fallen driver Björn Borg verksamheterna tillsammans med lokala erfarna aktörer som minoritetsägare. Under 2012 etablerade bolaget verksamhet på den kinesiska marknaden, även där med en lokal partner.

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 varuhuset Harvey Nichols och Harrods samtidigt som fler kategorier lagts till under året såsom strumpor och sportkläder. I februari 2012 genomförde Björn Borg årets största marknadsföringsinsats genom ett spektakulärt event i London med stort genomslag i media och modevärlden. Under året öppnades den första Björn Borg-butiken i landet i shoppinggallerian Bluewater samt även en shop-in-shop på Harrods. Varumärkesförsäljningen i England ökade väsentligt under 2012.

FINLAND

I Finland etablerades varumärket under andra halvan av 1990-talet och har under senare år utvecklats starkt. I början av 2013 förvärvade Björn Borg verksamheten från distributören tillsammans med en lokal erfaren partner. Underkläder är det dominerande produktområdet men även skor och sportkläder finns till försäljning. Det finns en Björn Borg-butik i Helsingfors och planen är att växa både med fler egna butiker och ytterligare återförsäljare. Varumärkesförsäljningen i Finland visade en stark tillväxt under året.

KINA

I augusti 2012 startade Björn Borg försäljning i Kina. Planen är att växa genom Björn Borg-butiker och shop-in-shops på större varuhus samt e-handel med försäljning av underkläder, sportkläder, skor och väskor. En shop-in-shop öppnades på modevaruhuset Sogo i Shanghai i augusti och i november öppnades den första Björn Borg-butiken i en galleria mitt i Shanghais populära Changing District. Därtill har en webbshop startats via e-handels-sajten Taobao. Ambitionen är att öppna fler butiker i Shanghai och närliggande områden.

ÖVRIGA MINDRE MARKNADER

Den instabila detaljhandelsmarknaden fortsatte i Europa under 2012 och framför allt länderna i södra Europa såsom Spanien, Italien och Portugal upplevde en mycket svag detaljhandelsmarknad. I Frankrike ökar dock antalet återförsäljare och varumärkesförsäljningen, om än i liten skala, efter att en ny distributör tog över verksamheten 2011.

Österrike är en av de mindre marknaderna som har utvecklats starkt under 2012 och som vuxit stadigt under senare år. Varumärket etablerades 2007 och finns idag representerat i landet med samtliga produktkategorier genom ett växande antal återförsäljare. Björn Borg bedömer möjligheterna för fortsatt tillväxt som goda. Distributören i Österrike driver även en Björn Borg-butik i Ljubljana i Slovenien.

I Tyskland lanserades Björn Borg 2006 och nuvarande distributör driver verksamheten sedan 2009. Det finns två butiker i landet, varav en outletbutik, samt ett antal återförsäljare. Varumärkesförsäljningen uppvisade en mindre ökning under 2012 trots en svag marknad. Försäljningen i Schweiz och Kanada fortsatte att växa under året, dock från låga nivåer.

BJÖRN BORGS ANSVAR

BJÖRN BORGS ÖVERGRIPANDE SYN PÅ SITT ANSVAR

Ett av Björn Borgs grundläggande värdeord är **ansvarstagande**. En viktig del av detta är det som går under benämningen **hållbarhet**, också ibland kallat "Corporate Social Responsibility" (CSR). Hållbarhet handlar om att använda resurser, oavsett om det är råvaror, energi eller människor, så klokt och uthålligt som möjligt, och på ett sätt som inte begränsar framtida generationers förmåga att göra sina egna val.

Björn Borg vill vara en god samhällsmedborgare, som tar ansvar. Detta ansvar täcker in flera olika områden – ansvar för människorna som jobbar hos och för företaget, ansvar för den påverkan på miljön som verksamheten har, ansvar för hur kunden påverkas och själv, vid användningen av produkterna, påverkar och ansvar för att verksamheten bedrivs på ett etiskt försvarbart sätt. Det handlar om att produkterna ska vara säkra, hålla hög kvalitet och tillverkas på ett hållbart sätt, att de individer som direkt eller indirekt arbetar för Björn Borg ska behandlas med respekt och ha rimliga arbetsvillkor och att minska verksamhetens negativa påverkan på miljön, till exempel genom minskade koldioxidutsläpp.

Detta ska genomsyra affärsbeslut och det sätt på vilket verksamheten bedrivs. Ytterst handlar det om att varje person som arbetar för Björn Borg ska ta ansvar för den påverkan inom hållbarhetsområdet som dennes beslut får. Hållbarhetsarbetet handlar även om att påverka samarbetsparter, framför allt tillverkare och licenstagare men också distributörer, att utveckla sin verksamhet i riktning mot ökad hållbarhet.

ARBETSSÄTT

Björn Borgs hållbarhetsarbete ska bedrivas på ett medvetet och strukturerat sätt, med god transparens och öppenhet och genom att successivt, över tid, höja ambitionsnivån på hållbarhetsarbetet och de satsningar som görs.

INTRESSENTER

Björn Borg har identifierat följande intressenter för sitt hållbarhetsarbete:

Intressent(er)	Kommentar
Kunder	Konsumenter (slutkunder) litar på att Björn Borg-produkter är säkra och förväntar sig att företaget tar ansvar för verksamhetens påverkan på människor och miljö. Björn Borg vill göra sig förtjänt av detta förtroende. Kommersiella kunder, till exempel återförsäljare i detaljhandelsledet, förväntar sig detsamma och ställer dessutom också ofta upp egna, konkreta krav inom hållbarhetsområdet som Björn Borg som bolag måste uppfylla.
Anställda	Många anställda förväntar sig att arbetsgivaren tar sitt ansvar inom hållbarhetsområdet och vill känna sig stolta över sin arbetsplats. Det är viktigt för Björn Borg att möta den typen av förväntningar och vara en bra arbetsgivare som erbjuder en bra, stimulerande arbetsmiljö.
Aktieägare	Hållbarhetsarbetet har en värdeskapande och riskminimerande funktion. Aktieägarna månar om företagets och varumärkets värde och förväntar sig löpande att företaget är transparent avseende sitt hållbarhetsarbete.
Myndigheter och intresseorganisationer	Myndigheters och intresseorganisationers uppgift är att verka för och kontrollera att företaget följer gällande lagar och krav. Björn Borg önskar ha en öppen dialog med dessa aktörer för att öka den egna förståelsen för kravbildningen och för att redovisa den information som efterfrågas.
Media	Medias uppgift är att på olika sätt bevaka företags agerande, inklusive negativa påverkan i olika avseende. Björn Borg ska på ett så öppet och transparent sätt som möjligt besvara frågor rörande sitt arbete inom hållbarhetsområdet.

Genom att öppet redovisa hållbarhetsarbetet, i årsredovisningen, på hemsidan, vid direkta förfrågningar och på andra sätt, tillgodoser Björn Borg löpande dessa intressenters informationsbehov.

VD har det yttersta ansvaret för hållbarhetsfrågorna. Inom koncernen finns också en person, med förankring i ledningsgruppen, som är övergripande ansvarig för hållbarhetsfrågor och ytterligare en person som ansvarar för att operativt hantera olika hållbarhetsfrågor. Detta arbete innefattar bland annat kontroll och uppföljning av att tillverkare och andra partners följer uppställda krav samt informations- och utbildningsinsatser. Produktavdelningen inom Björn Borg, som arbetar med design, produktutveckling och inköp av produkterna, intar också en central roll i det praktiska, löpande arbetet.

BJÖRN BORG PARTNERS

Björn Borg samarbetar med ett flertal olika partners inom hållbarhetsområdet, bland annat:

- Business Social Compliance Initiative (BSCI).
- Textilimportörernas förening.
- Swerea IVF.
- Sustainable Fashion Academy.
- Social Initiative.
- Mathare Youth Sports Association (MYSA).

EXEMPEL PÅ GENOMFÖRDA AKTIVITETER UNDER 2012

- Översyn av rutiner och processer för kemikalietestning och implementering av utökad testning.
- Översyn av rutiner för pre-screening av nya tillverkare respektive uppföljning kring arbetsvillkor i produktionsledet, utöver formella revisioner.
- Utbildnings- och informations-satsningar, framför allt för egen personal men också i nätverket av licenstagare och distributörer.
- Påbörjat mätning och uppföljning avseende transporter av egen produktion.

EXEMPEL PÅ PLANERADE AKTIVITETER UNDER 2013

- Utveckla modell för mätning och uppföljning avseende klimatpåverkan, med målsättningen att redovisa specificerade mål från och med 2014.
- Implementera strukturerat betygs- och utvärderings-system för tillverkare av egen produktion.
- Genomgripande utbildning i hållbart mode för egen personal, genom Sustainable Fashion Academy (SFA).

ÖVERGRIPANDE MÅLSÄTTNINGAR OCH RISKER

Björn Borg har formulerat följande övergripande målsättningar för sitt hållbarhetsarbete:

Mål

Alla tillverkare av egen produktion* ska följa Björn Borgs uppförandekod och minst 2/3 av den totala inköpta volymen av egen produktion ska komma från produktionsenheter som reviderats inom ramen för BSCI-systemet och har uppnått minst nivå 1 (av 2).

Björn Borg ska ha god kontroll över kemikalieanvändningen i egen produktion och tester (stickprov) ska genomföras på alla tillverkare av egen produktion varje säsong.

Koldioxidutsläpp ska tas i beaktande vid val av transportsätt och det minst miljöbelastande alternativet ska väljas om inte starka skäl motiverar annat.

* Med "egen produktion" avses fabriker som kontrakteras av Björn Borg, exklusive fabriker som kontrakteras av företagets licenstagare (till exempel skor, väskor och sportkläder).

Status/kommentar

Alla tillverkare av egen produktion har skrivit under Björn Borgs uppförandekod och cirka 90 procent (totalt inköpt volym 2012) har minst uppnått nivå 1 inom BSCI. Se mer nedan under Ansvarsfull produktion.

Alla tillverkare av egen produktion har åtagit sig att följa Björn Borgs kemikaliekrav och kemikalietester genomförs på alla tillverkare av egen produktion varje säsong. Björn Borg anser sig ha god kemikaliekontroll, men rutiner och kravbild ses över löpande. Se mer nedan under Kemikalier.

Under 2013 kommer Björn Borg att formulera en mätnings- och uppföljningsmodell för klimatpåverkan och transporter bedöms bli en viktig del av denna. Se mer nedan under Miljöansvar.

Björn Borgs licensprodukter inom andra områden än underkläder, till exempel skor och väskor, designas och köps in av Björn Borgs externa licenstagare. Det betyder att det är licenstagarna som själva kontrakterar tillverkarna och sköter den löpande dialogen och uppföljning rörande till exempel arbetsvillkor och kemikalier. Björn Borg ställer dock konkreta krav på sina licenstagare vad gäller hållbarhet och Björn Borg och licenstagarna samordnar sina respektive åtgärder och stödjer varandra på olika sätt, till exempel för att hitta och implementera "best practices",

som alla kan dra nytta av. Björn Borg följer också löpande upp och kontrollerar licenstagarnas hållbarhetsarbete.

Björn Borg arbetar också löpande med att ytterligare höja förståelsen för och kunskapen om hållbarhetsfrågor i nätverket av distributörer samt hos anställda, bland annat genom information och utbildning.

UTMANINGAR

Björn Borg har identifierat följande särskilda utmaningar inom hållbarhetsområdet:

Utmaning

Björn Borgs förhållningssätt

Produktionen innebär långa kedjor med flera aktörer, i olika led, vilket försvårar transparens, kontroll och uppföljning – till exempel avseende arbetsvillkor och kemikalier.

Björn Borg samarbetar med ett fåtal tillverkare och försöker arbeta så nära dessa som möjligt för att implementera och följa upp kraven inom hållbarhetsområdet, och kräver att tillverkarna ställer motsvarande krav bakåt i leverantörskedjan.

Kommersiella intressen kan krocka med hållbarhetsintressen.

Det krävs en seriös diskussion om de konflikter som kan uppkomma mellan dessa olika intressen. Det kan handla om att hållbara material är ett dyrare alternativ i en marknad med tuffare konjunktur och marginalpress, om att krav på korta leveranstider kan öka mängden oövertid i fabriken och om att produkter ibland måste flygas in för att kunna möta en deadline. Samtidigt kan hållbarhetsåtgärder vara kostnadseffektiva, till exempel att optimera lastning under transport liksom olika typer av energibesparande åtgärder.

Det är komplext för både tillverkare och egen personal att fullt ut överblicka och förstå gällande lagar och krav, inte minst inom kemikalieområdet.

Björn Borg arbetar kontinuerligt med omvärldsbevakning och vidtar olika typer av utbildningsåtgärder för att löpande, ytterligare höja kunskapsnivån. Företaget samarbetar också med och tar stöd av relevanta externa parter inom respektive område.

Design och produktion av andra produkter än underkläder, till exempel skor och väskor, sköts av tredje partslicenstagare och är därför inte under företagets egen kontroll eller inom den egna organisationen.

Björn Borg ställer konkreta krav på sina licenstagare, samordnar policier och arbetssätt inom hållbarhetsområdet, och följer löpande upp licensstagarnas hållbarhetsarbete.

Beslut om val av transportsätt fattas ofta av Björn Borgs distributörer och inte inom den egna koncernen.

Björn Borg utformar inköpsprocessen på ett sätt som avser skapa utrymme (tid) att kunna välja mindre miljöbelastande transportalternativ än flyg och försöker också i övrigt uppmuntra och påverka distributörer att välja mindre miljöbelastande alternativ.

KVALITET OCH HÅLLBARHET

För Björn Borg är produktkvalitet en kärnfråga också utifrån ett hållbarhetsperspektiv. När konsumenten köper en produkt av bra kvalitet kan den användas längre. Är produkten något som användaren dessutom värdesätter och tycker om, leder det normalt till att den används mer och längre. En produkt med längre livslängd bidrar helt enkelt till en mindre miljöbelastning. Björn Borg lägger mycket fokus på att säkerställa kvaliteten i produkterna och i produktionsprocessen. Specialister inom varje produktområde arbetar kontinuerligt med att utveckla varje led av tillverkningsprocessen, från design och materialval till produktion i syfte att nå en hög kvalitetsnivå. Ambitionen är att kunden både ska kunna och vilja använda sina Björn Borgs-produkter länge.

ANSVARSFULL PRODUKTION

ANTAL TILLVERKARE OCH GEOGRAFISK FÖRDELNING

Björn Borg har totalt cirka 20 externa tillverkare av egen produktion. Kina står för nästan 93 procent av Björn Borgs totala produktion, följt av Turkiet, Bangladesh och Indien. Merparten av Björn Borgs produktion sker i södra och östra Kina.

ARBETSMILJÖ OCH VILLKOR HOS TILLVERKARE

Björn Borg äger inte själv produktionsanläggningarna för egen produktion, men känner ansvar för att de människor som arbetar med att producera Björn Borg-produkter gör det i en säker arbetsmiljö och till rimliga villkor. Företaget ställer därför flera konkreta krav på sina tillverkare i dessa avseenden. Björn Borg kräver att leverantörer av egen produktion skriftligen undertecknar, och förbinder sig att följa, företagets Uppförandekod, som utgör en del av den så kallade "Supplier Guide" som gäller gentemot tillverkaren, och som också innehåller till exempel processbeskrivningar och inköpsvillkor. Björn Borgs uppförandekod baserar sig på BSCIs uppförandekod, som i sin tur utgår från flera av de viktiga internationella konventionerna rörande mänskliga rättigheter. Se mer om detta på nästa sida.

Björn Borg arbetar medvetet med ett begränsat antal huvudleverantörer just för att underlätta en löpande dialog och uppföljning och har nära, och i flera fall mångåriga, relationer med sina större tillverkare. Företaget upplever att detta möjliggör god inblick i produktionsförhållandena och skapar förutsättningar för en konstruktiv, löpande dialog gällande hållbarhetsfrågor. Det är Björn Borgs erfarenhet att en viktig framgångsfaktor är just att skapa en dialog, och inte bara ett ensidigt, formellt kravställande, för att uppnå långsiktiga reella förbättringar av arbetsmiljö och villkor. Det rör sig om ett långsiktigt, tålmodigt arbete.

Följande process tillämpas i samband med kontraktering av nya tillverkare och produktinköp:

Aktivitet	Process
Utvärdering av potentiella nya tillverkare	Innan Björn Borg fattar beslut om att kontraktera en ny tillverkare genomförs en "pre-screening" enligt kriterier som formulerats för detta ändamål. Företaget väger då bland annat in om tillverkaren i fråga har något erkänt Certifikat (till exempel SA8000 eller WRAP) eller revideras inom ramen för BSCI respektive om tillverkaren, på andra grunder, kan visa att denne uppfyller Björn Borgs krav, eller har förutsättningar (resurser, vilja och så vidare) att, med företagets stöd, inom överskådlig tid göra det.
Kontraktering av tillverkare	I samband med kontraktering av nya tillverkare kräver Björn Borg att tillverkaren undertecknar företagets uppförandekod, som baserar sig på BSCIs uppförandekod.
Uppföljning av tillverkare	Björn Borgs större/viktigare tillverkare introduceras inom BSCI-systemet av Björn Borg, om de inte redan har introducerats av annan inköpande kund, och följs upp löpande genom formella BSCI-revisioner. Dessutom sker en kontinuerlig dialog, om arbetsförhållanden med mera med tillverkarna, bland annat genom produktcheferna, inom ramen för det löpande samarbetet, till exempel i samband med besök på plats i produktionslandet.
Utbildningsinsatser	Björn Borg uppmanar sina tillverkare att delta i olika former av utbildningsprogram, till exempel uppmanas tillverkare att genomgå särskilda Workshops i BSCIs regi.

BSCI OCH UPPFÖRANDEKODEN

Björn Borg deltar sedan 2008 i branschsammanlutningen Business Social Compliance Initiative, BSCI, som består av ett stort antal företag (för närvarande över 1 000) inom detaljhandel, handel och import, och som verkar för att förbättra arbetsförhållandena i tillverkningsledet. Tanken med BSCI är att inköpande bolag, genom att gå samman och ställa gemensamma, standardiserade krav på produktionsförhållandena, ska åstadkomma reella förbättringar över tid. Genom BSCI-systemet kan deltagarna dra nytta av varandras arbete, genom att kunder som köper in från samma tillverkare kan dela på kostnaderna och ansvaret för kontroll och uppföljning. Genom att så många inköpande kunder tillämpar samma kravbild underlättar det också för tillverkarna att förstå och ta till sig kraven och innebär också att dessa inte behöver släppa in flera olika kunder för att göra likartade kontroller.

Björn Borg tillämpar därför BSCIs uppförandekod, som baserar sig på bland annat ILOs kärnkonventioner, FNs deklaration om mänskliga rättigheter och FNs barnkonvention. Uppförandekoden innefattar konkreta krav inom bland annat följande områden:

- Efterlevnad av lagar och förordningar
- Rätt till facklig anslutning och kollektiv förhandling
- Förbud mot diskriminering
- Rätt till rimlig lön och förmåner
- Förbud mot barnarbete respektive tvångsarbete
- Begränsning av overtid
- Hälsa och säkerhet på arbetsplatsen

BSCI går ut på att kunderna ålägger sina tillverkare att följa uppförandekoden och att återkommande revisioner sedan genomförs för att verifiera efterlevnad. Revisionerna leder till att tillverkaren betygsätts enligt en tregradig skala. Nivå 0 innebär att en leverantör blir underkänd och måste genomföra en rad förbättringar. Nivå 1 ("Improvements needed") innebär att tillverkaren har fått anmärkningar på förhållanden som behöver åtgärdas, medan Nivå 2 ("Good") innebär att tillverkaren är godkänd. Om en leverantör uppnår nivå 2 sker en uppföljande revision först tre år senare. Om revisionen identifierar förbättringsområden, alltså om Nivå 1 eller lägre uppnås, ska en uppföljande revision ske redan påföljande år. BSCIs krav innebär att Björn Borg inom cirka fem år måste säkerställa att produktionsenheter som sammanlagt levererar 2/3 eller mer av den totala produktionsvolymen i så kallade "riskländer" ska ha introducerats inom BSCI-systemet (av Björn Borg själv eller annan BSCI-deltagare), och minst ha uppnått nivå 1.

Efter 3 år:



Efter 5 år:



Källa: BSCI

Björn Borg uppfyller för närvarande ovan nämnda krav. Under 2012 kom hela 90 procent av den totala inköpta volymen från produktionsenheter som uppnått minst nivå 1 inom BSCI, varav flera uppnått nivå 2. Björn Borg tar löpande ställning till om ytterligare tillverkare ska introduceras inom BSCI-systemet. Många av företagets tillverkare revideras också formellt av andra inköpande kunder inom BSCI. Flera av Björn Borgs tillverkare har också erkända certifikat inom hållbarhetsområdet, till exempel SA8000, WRAP och Sedex. Björn Borgs licenstagare inom produktkategorierna skor respektive väskor är också, själva, anslutna till, och aktiva inom, BSCI. Även licenstagarna uppfyller BSCIs krav enligt ovan.

Ett fokusområde för 2013 är att fortsätta arbeta för att en av företagets allra största tillverkare, som fortfarande har vissa förbättringsåtgärder kvar, slutligen ska uppnå nivå 2. De kvarvarande förbättringsområdena för just denne tillverkare handlar om framför allt bristande dokumentation. En uppföljande revision kommer under 2013 att genomföras på nämnda tillverkare. Under året planerar Björn Borg dessutom att addera minst ytterligare en tillverkare inom ramen för BSCI, inklusive att initiera inledande revision.



KEMIKALIER

Produktion av kläder innebär ofrånkomligt användning av olika typer av kemikalier, både exempelvis vid omvandling av bomull till garn och vid infärgning av tyger. Ovan finns en illustration.

Björn Borg är mån om att Björn Borg-produkter inte innehåller farliga kemikalier som kan skada användaren (slutkunden), och är också angelägen om att personer som arbetar i företagets produktionskedja, exempelvis fabriksarbetare, inte exponeras för kemikalier på ett skadligt sätt. Företagets kemikaliekontrollprogram är därför en central del av hållbarhetsarbetet. Eftersom all tillverkning sker genom externa parter krävs en kontinuerlig dialog med dessa kring produktionsmetoder och kemikalier för att åstadkomma både en säker slutprodukt och en säker arbetsmiljö, och dessutom kompletterande kontrollåtgärder. Tillverkarna måste följa relevanta lagkrav inom kemikalieområdet, exempelvis EUs kemikalielagstiftning (den så kallade REACH-förordningen). Dessutom ställer Björn Borg upp egna, längre gående kemikaliekraV på tillverkare av egen produktion, baserat på den svenska organisationen Textilimportörernas Kemikalieguide. På så vis åtar sig tillverkarna att se till att vissa kemikalier som kan innebära risker inte finns i produkterna, i alla fall inte över den maximalt tillåtna nivån som motsvarar en nivå där förekomsten av ämnet i fråga i regel inte är skadligt. Kemikalietester (stickprover) genomförs kontinuerligt på egen produktion för att kontrollera att uppställda krav uppfylls.

Björn Borg kräver även att tillverkarna tillämpar goda säkerhetsrutiner i fråga om till exempel skyddskläder respektive förvaring och användning av kemikalier på produktionsanläggningarna. Regelbundna besök på produktionsanläggningarna möjliggör också egna konkreta granskningar. Björn Borg har under 2012 genomfört konkreta utbildnings- och informationsinsatser för att ytterligare höja kunskapsnivån om kemikalier bland personalen, huvudsakligen på produkt- och designavdelningen.

Björn Borg kräver också att licenstagarna följer relevanta lagkrav och motsvarande inom kemikalieområdet och företagets licenstagare inom skor och väskor arbetar också aktivt med kemikaliekontroll, på likartat sätt som Björn Borg (enligt ovan).

Björn Borg samarbetar sedan flera år tillbaka med forskningsorganisationen Swerea IVF, avseende bland annat kemikalier och testning av produkter, och deltar i Swerea IVFs kemikaliegrupp för textilföretag, i vilken ett flertal svenska klädföretag deltar. Genom detta samarbete får Björn Borg värdefullt stöd i arbetet med kemikaliefrågor och löpande information om till exempel nya eller ändrade regler och alternativa, mindre miljöbelastande kemikalier och metoder. Bland annat deltar anställda från Björn Borg vid Swerea IVFs utbildningar och seminarier regelbundet för att höja kompetensnivån på området.

MILJÖANSVAR

MILJÖPÅVERKAN UNDER PRODUKTIVSCYKELN

Björn Borg vill över tid märkbart minska den negativa miljöpåverkan från verksamheten och strävar här efter att tillämpa ett livscykelperspektiv som tar hänsyn till såväl miljöpåverkan i produktionsledet och under transport som i själva användarledet.

För några år sedan genomförde Björn Borg en livscykelanalys, så kallad LCA, avseende en Björn Borg-kalsong. Denna utvisade att det är slutanvändarens egen tvättning som står för den allra största miljöpåverkan, närmare 60 procent vid tvätt i 40 grader. Som en följd av detta implementerades en tydligare tvättinstruktion till slutanvändaren, bland annat på själva tvättetiketten i plagget. En miljömedveten konsument bör begränsa sin miljöpåverkan, till exempel genom att fylla tvättmaskinen, tvätta i lägre temperaturer, använda mindre tvättmedel och sköljmedel och lufttorka tvätten istället för att torktumla.



En annan miljöpåverkande del av produktivscykeln är själva transporten, som medför bland annat koldioxidutsläpp – särskilt flyg. Björn Borgs produkter fraktas endast i begränsad utsträckning med flyg. Den absoluta merparten av transportererna går med båt, medan vissa produktleveranser inom Europa sker med lastbil. Företagets policy är att koldioxidutsläpp ska tas i beaktande vid val av transportsätt, innebärande att det minst miljöbelastande transportsättet ska väljas om inte starka skäl motiverar annat. Produktleveranserna går normalt direkt från produktionslandet till distributörerna på respektive marknad. Detta innebär i praktiken att val av transportsätt inte alltid ligger inom företagets egen kontroll, men Björn Borg vidtar åtgärder för att påverka distributörerna att använda sig av det minst miljöbelastande transportalternativet, där så är möjligt, till exempel genom att utforma och tidsätta inköpsprocessen på ett sätt som möjliggör båtfrakt. Under 2013 planerar Björn Borg att utveckla en systematik för mätning och uppföljning avseende klimatpåverkan, med målsättningen att redovisa specificerade mål från och med 2014.

MILJÖPÅVERKAN FRÅN DEN EGNA VERKSAMHETEN

I samband med att huvudkontoret flyttade till nya lokaler under 2011 ingicks ett så kallat grönt hyresavtal med hyresvärderna. Avtalet innebär bland annat att parterna systematiskt och medvetet ska verka för att minska energianvändningen och utsläppen av koldioxid. Detta ligger i linje med företagets övergripande policy om att koldioxidutsläppen inom ramen för verksamheten ska minska. All el som upphandlas för fastigheten är förnybar enligt Naturskyddsföreningens kriterier. Björn Borg källsorterar också avfall.

HÅLLBARA MATERIAL OCH ÅTERVINNING

Bomull är ett mycket populärt material, särskilt för underkläder, men medför en miljöutmaning såtillvida att det går åt mycket vatten och kemikalier för att producera textil av bomull. Björn Borg har som policy att miljöaspekten ska vara en konkret beslutsfaktor då företaget väljer material i design- och inköpsprocessen.

För närvarande har Björn Borg följande fördelning avseende material i egen produktion*:

Material	Andel av total volym (%)
95% bomull, 5% elastane	80%
Syntetblandningar	13%
Övriga bomullsblandningar	5%
100% bomull	2%
Total	100%

* Avser antal produkter som fakturerats av företaget under 2012.

Upcycling är ett begrepp som kommit allt mer på senare år. Det handlar om att omvandla avfall eller oanvändbara produkter till nya material eller produkter av bättre miljövärde. Under 2012 lanserade Björn Borg en kollektion som föddes ur en önskan att använda det spillmaterial som blev över från produktionsprocessen. Två tyger med olika mönster från spillmaterial sattes samman till ett nytt underklädesplagg – vilket också medförde att varje plagg fick en unik, egen design. Genom denna typ av återvinning bidrar Björn Borg till att minska belastningen på miljön. Denna satsning har fallit väl ut och företaget tittar nu på hur detta kan vidareutvecklas till en återkommande produkt.

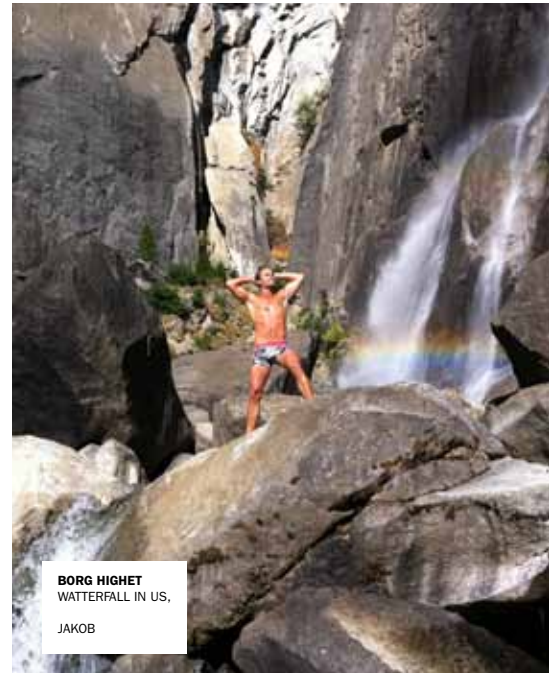


Björn Borgs kollektioner från egen produktion levereras i förpackningar av plast och papper som är försedda med etiketter. Sedan ett antal år tillbaka har Björn Borg infört plastförpackningar producerade av PVC-fria plastmaterial i form av EVA-plast respektive polypropen-plast, som båda är återvinningsbara material.

SAMHÄLLSINSATSER

Björn Borg vill bidra till en positiv samhällsutveckling och har sedan 2010 gett ekonomiskt stöd till organisationen MYSA (Mathare Youth Sports Association), som sedan cirka 25 år tillbaka arbetar i slumkvarteren i Nairobi, Kenya, för att engagera och utveckla barn genom lagsport och samhällsaktiviteter. MYSA kombinerar sportaktiviteter och skol- och utbildningsinsatser med olika former av åtgärder för att förbättra närmiljön, till exempel genom uppstädning. Idag omfattar verksamheten cirka 27 000 barn och ungdomar. Under 2012 allokerades ytterligare cirka 750 000 kronor, av de medel som fonderats genom försäljning av Björn Borg-produkter (Kids), ut till MYSA för specifika projekt. Sedan tidigare har Björn Borg på detta sätt bidragit med till exempel ett bibliotek och ett AIDS-informationscenter. Under 2012 har Björn Borgs stöd gjort det möjligt för MYSA att fortsätta processen med att decentralisera verksamheten för att nå ut bättre och komma både ungdomarna och medborgarna i slummen ännu närmare, samt bidragit till att genomföra sportaktiviteter runt om i Mathare-slummen. Utskiftningen av fonderade medel kommer att fortsätta under 2013. Björn Borgs partner Social Initiative gör en årlig uppföljning för att kontrollera att fastställda planer och budgetar följs, att stödet når fram och har effekt och att organisationen fungerar väl.

Björn Borg har också under 2012, tillsammans med flera andra varumärken, deltagit i en utförsäljning som stöttar Radiohjälpens insamling Världens Barn. Insamlingen syftar till att främja barns möjligheter till hälsa, utbildning och en värdig framtid och den aktuella utförsäljningen inbringade totalt 350 000 kronor. Företaget har också under 2012 bland annat skänkt kläder till Stadsmissionen, Unga Reumatiker och Barnonkologen vid Astrid Lindgrens Barnsjukhus i Stockholm. Björn Borg har också stött organisationen Ung Cancer i samband med en Facebook-kampanj under året. Under året stödde Björn Borg även Movember, som arbetar för mäns hälsa och kampen mot prostatacancer, innefattande bland annat ett samarrangemang av kampanj-lansering och samproduktion av kampanjfilm.



BORG HIGHET
WATERFALL IN US,
JAKOB

BJÖRN BORG SOM ARBETSPLATS

Som arbetsgivare vill Björn Borg erbjuda en stimulerande och trevlig arbetsmiljö där ledning och medarbetare gemensamt agerar för den gemensamma trivseln och upprätthåller en kultur av ömsesidig respekt. De värderingar som ska genomsyra förhållningssättet inom Björn Borg sammanfattas i fem begrepp – Öppen, Innovativ, Passionerad, Business Smart och Ansvarstagande.

Björn Borg strävar efter en platt organisation där personliga initiativ uppmuntras och där människor upplever att de kan säga vad de tycker och kan påtala brister, öppet och ärligt utan risk för negativa återverkningar. Björn Borg förväntar sig att medarbetare tar ansvar för sitt eget agerande och är uppriktiga, respektfulla och lojala i mänskliga relationer. Björn Borg accepterar inte trakasserier på grund av ras, hudfärg, etniskt ursprung, ålder, religion, kön, sexuell läggning, funktionshinder eller motsvarande.

Av Björn Borgs totalt cirka 140 anställda är cirka 60 procent kvinnor och 40 procent män. I ledningsgruppen är två kvinnor och fyra män och i styrelsen finns en kvinna och fem män representerade. Företaget strävar vid rekrytering efter att uppnå en bra sammansättning av anställda, också utifrån perspektiv som kön, etniskt ursprung och ålder.

MEDARBETARE OCH ORGANISATION

Medarbetarnas kompetens, kreativitet och drivkraft är viktiga faktorer bakom den positiva utvecklingen för varumärket och koncernen, och ses som avgörande för fortsatt framgång. Det är därmed 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 ökade krav på struktur och standardiserade arbetssätt – samtidigt som det är centralt att behålla kreativiteten.

Bland Björn Borgs medarbetare finns generellt en stor branschfarenhet, bland annat från större både svenska och internationella mode- och detaljhandelsföretag, och en unik kompetens inom huvudområdet underkläder. För att upprätthålla en hög nivå av innovation och kreativitet i produktutvecklingen hämtas inspiration från mässor och internationella modesammanhang och stor vikt läggs vid att skapa ett inspirerande klimat internt med ett tätt samarbete mellan avdelningarna.

Under året har Björn Borg initierat en kompetenskartläggning av organisationen för att få en bild av i vilken mån kompetensen behöver förstärkas och utvecklas för att 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.

GEMENSAMMA VÄRDERINGAR

Gemensamma värderingar har en viktig samlade funktion för Björn Borg med en växande 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 fem begrepp – **Öppen, Innovativ, Passionerad, Business smart** och **Ansvarstagande**. Detta ska genomsyra såväl sättet att arbeta som all kommunikation både internt och externt.

I ett växande företag ökar kraven på en välstrukturerad organisation och tydlig arbetsfördelning. Inom Björn Borg finns det klara mål för varje anställd och arbetsgrupp i syfte att skapa tydlighet för alla medarbetare hur de bidrar till koncernens mål och för att ge ökade möjligheter till uppföljning och utveckling. Under 2012 har arbetet med strukturerad målstyrning fortsatt med positivt resultat.

De kompensationsystem 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 UNDER ÅRET

Björn Borg fortsatte under året att förstärka organisationen för att möta de krav som ställs på en växande internationell koncern, men även för att anpassa verksamheten till de fokusområden som bolaget satt upp. Bland annat förstärktes området detaljhandel med en retailchef med övergripande ansvar för alla försäljningskanaler, såväl butiker, egna och externa, som

e-handel. Även inom designorganisationen skedde under året förstärkningar för att kunna möta de höjda ambitionerna. Generellt har även samarbetet mellan de olika avdelningarna ökat.

ORGANISATIONEN I SIFFROR

Medelantalet anställda i koncernen uppgick under 2012 till 139 personer. Medelåldern bland de anställda var 34 år och av de anställda var 40 procent män. Personalomsättningen under 2012 uppgick till 32 procent (38).

NYA LOKALER SPEGLAR VARUMÄRKET

I slutet av 2011 flyttade Björn Borg sitt huvudkontor till nya, funktionella ytor i en ombyggd fabrikslokal i centrala Stockholm. Med utrymmen för visningar och exponering av kollektioner, varumärket och marknads-kommunikation kan Björn Borg här på ett bättre sätt spegla varumärket, något som bedöms värdefullt både internt och i relationen med partners och andra externa kontakter. Under 2012 hölls bland annat de årliga mötena med nätverket av partners i bolagets lokaler som fungerade utmärkt för såväl visningar som möten för flera stora grupper.



**MORE THAN
JUST A NUMBER**





FLERÅRSÖVERSIKT

TSEK	2012	2011	2010	2009	2008
Resultaträkning					
Omsättning	551 432	536 509	536 040	519 915	526 556
Rörelseresultat	69 786	83 706	126 005	112 594	128 751
Resultat efter finansiella poster	68 877	84 626	123 995	111 658	134 822
Årets resultat	47 227	100 150	90 763	80 902	99 202
Balansräkning					
Immateriella tillgångar	206 048	207 786	208 334	204 913	203 172
Materiella anläggningstillgångar	13 952	14 741	7 808	11 150	15 366
Uppskjuten skattefordran	35 283	43 194	6 438	–	–
Varulager, m m	35 688	34 559	26 239	26 455	33 752
Kortfristiga fordringar	123 244	91 978	85 344	65 719	106 197
Placeringar	163 979	–	35 567	–	–
Likvida medel	116 195	158 042	194 275	296 484	241 498
Summa tillgångar	694 389	550 300	564 005	604 720	599 985
Eget kapital	344 216	396 962	427 276	460 956	413 803
Långfristiga skulder	223 269	28 754	34 724	40 889	46 816
Uppskjutna skatteskulder	44 544	47 539	48 189	40 011	32 884
Kortfristiga skulder	82 361	77 045	53 816	62 864	106 482
Summa eget kapital och skulder	694 389	550 300	564 005	604 720	599 985
Nyckeltal					
Bruttovinstmarginal %	50,2	51,5	53,6	51,3	53,8
Rörelsemarginal %	12,7	15,6	23,5	21,7	24,5
Vinstmarginal %	12,5	15,8	23,1	21,5	25,6
Räntabilitet på sysselsatt kapital %	15,9	19,5	25,7	20,9	28,8
Räntabilitet genomsnittligt eget kapital %	14,3	25,6	20,5	18,5	26,2
Moderbolagets aktieägares andel av resultatet	52 963	105 468	90 897	80 867	99 210
Soliditet %	49,6	72,1	75,8	76,2	69,0
Eget kapital per aktie, SEK	13,69	15,78	16,99	18,33	16,51
Investeringar immateriella anläggningstillgångar	2 679	12 110	4 878	3 160	2 200
Investeringar materiella anläggningstillgångar	3 843	13 325	2 498	1 380	2 873
Investering finansiella tillgångar	–	–	9 046	–	–
Årets avskrivningar	–6 438	–17 165	–7 136	–7 024	–6 976
Medelantal anställda	139	131	100	92	88
Data per aktie					
Resultat per aktie, SEK	2,11	4,19	3,61	3,22	3,96
Resultat per aktie, SEK (efter utspädning)	2,11	4,19	3,57	3,21	3,96
Antal aktier	25 148 384	25 148 384	25 148 384	25 148 384	25 059 184
Antal aktier vägt genomsnitt	25 148 384	25 148 384	25 148 384	25 111 217	25 041 134
Effekt av utspädning	–	32 190	321 818	118 910	34 366
Antal aktier vägt genomsnitt (efter utspädning)	25 148 384	25 180 574	25 470 202	25 230 128	25 075 500

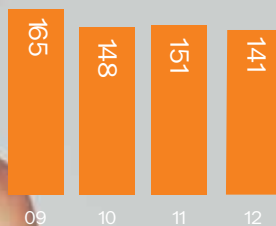
KVARTALSDATA FÖR KONCERNEN

TSEK	Q4 2012	Q3 2012	Q2 2012	Q1 2012	Q4 2011	Q3 2011	Q2 2011	Q1 2011
Nettoomsättning	138 655	166 761	105 478	140 538	123 100	160 150	101 937	151 321
Bruttovinstmarginal, %	51,6	49,5	52,1	48,0	52,4	50,6	53,3	50,4
Rörelseresultat	15 085	35 222	4 848	14 631	14 143	32 976	8 190	28 398
Rörelsemarginal, %	10,9	21,1	4,6	10,4	11,5	20,6	8,0	18,8
Resultat efter finansnetto	18 948	33 368	3 830	12 730	15 026	32 664	8 903	28 033
Vinstmarginal, %	13,7	20,0	3,6	9,1	12,2	20,4	8,7	18,5
Resultat per aktie, SEK	0,45	1,11	0,10	0,44	1,92	1,05	0,33	0,89
Resultat per aktie, efter utspädning, SEK	0,45	1,11	0,10	0,44	1,92	1,05	0,33	0,88
Antal Björn Borg-butiker vid periodens slut	60	59	57	56	56	54	54	50
varav egna Björn Borg-butiker	17	13	13	14	15	13	12	10
Varumärkesförsäljning	376 244	484 938	288 360	447 640	384 133	551 267	314 967	431 029

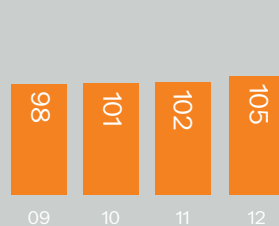
SÄSONGSVARIATIONER

Björn Borg-koncernen är verksam i en bransch med säsongsvariationer. De olika kvartalen varierar omsättnings- och resultatmässigt. Med nuvarande produktmix är det andra kvartalet generellt sett omsättnings- och resultatmässigt svagast.

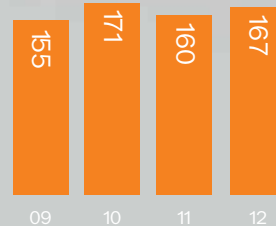
NETTOOMSÄTTNING 2009-2012
Q1, MSEK



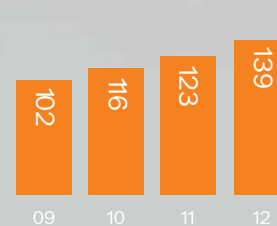
NETTOOMSÄTTNING 2009-2012
Q2, MSEK



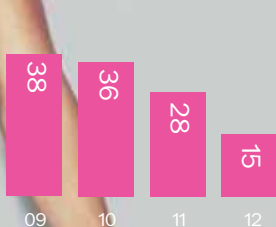
NETTOOMSÄTTNING 2009-2012
Q3, MSEK



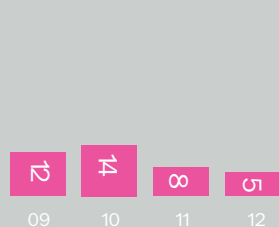
NETTOOMSÄTTNING 2009-2012
Q4, MSEK



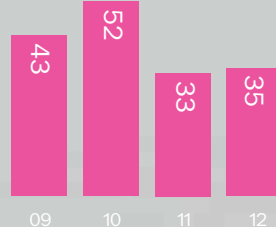
RÖRELSERESULTAT 2009-2012
Q1, MSEK



RÖRELSERESULTAT 2009-2012
Q2, MSEK



RÖRELSERESULTAT 2009-2012
Q3, MSEK



RÖRELSERESULTAT 2009-2012
Q4, MSEK



RÖRELSEGRENAR

RÖRELSEGRENAR OCH INTÄKTER

Björn Borg redovisar sin omsättning för fyra rörelsegrenar/segment.

VARUMÄRKE

Omsättningen inom rörelsegrenen Varumärke består i huvudsak av royaltyintäkter. Royaltyintäkter genereras vid distributörernas, såväl egna som fristående, grossistförsäljning av Björn Borg-produkter till detaljister och beräknas som en andel av denna försäljning. Royaltyn erläggs antingen månadsvis eller kvartalsvis i efter-skott. Under 2012 var nettoomsättningen 81,3 MSEK (80,3) och rörelseresultatet uppgick till 16,3 MSEK (16,6).

PRODUKTUTVECKLING

Omsättningen inom rörelsegrenen Produktutveckling består av intäkter som genererats i de egna produktbolagen för underkläder samt sport-/funktionskläder genom sin försäljning av produkter till distributörer på

samtliga marknader. Under 2012 var nettoomsättningen 385,3 MSEK (377,4) och rörelseresultatet uppgick till 48,6 MSEK (35,9).

GROSSISTVERKSAMHET

Omsättningen inom rörelsegrenen Grossistverksamhet består av intäkter som genererats av de egna distributörerna för underkläder i Sverige, England och USA, samt för skor i Sverige, Finland och Baltikum. Under 2012 uppgick nettoomsättningen till 221,3 MSEK (230,8) och rörelseresultatet var 14,6 MSEK (37,0).

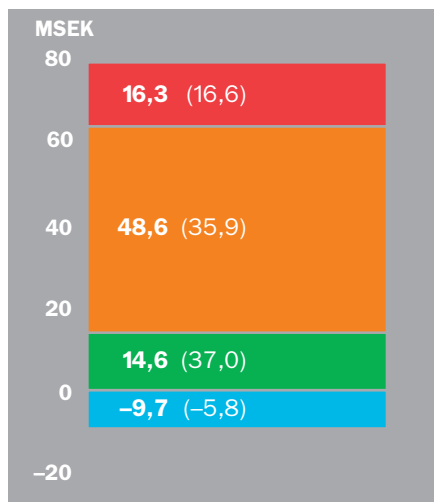
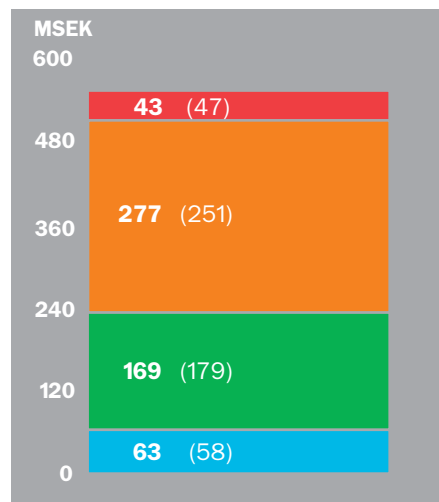
DETALJHANDEL

Omsättningen inom rörelsegrenen Detaljhandel består idag av intäkter genererade i de egna Björn Borg-butikerna, den egna e-handeln samt verksamheten i USA som i huvudsak är e-handel på den amerikanska marknaden. Nettoomsättningen inom Detaljhandel uppgick under 2012 till 73,0 MSEK (62,2) och rörelseresultatet var MSEK -9,7 (-5,8).

NETTOOMSÄTTNING PER SEGMENT

Efter elimineringar för intern försäljning

RÖRELSERESULTAT PER SEGMENT



- Varumärke
- Produktutveckling
- Grossistverksamhet
- Detaljhandel

FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE

Styrelsen och verkställande direktören för Björn Borg AB (publ), organisationsnummer 556658-0683, avger härmed årsredovisning och koncernredovisning för verksamhetsåret 2012.

VERKSAMHETEN

Björn Borg AB äger varumärket Björn Borg och fokus för verksamheten är underkläder. Därtill erbjuds kompletterande produkter, sportkläder, skor på vissa marknader samt via licenstagare även skor, väskor och glasögon Björn Borg-produkter säljs på över 30 marknader, varav Sverige och Holland är de största. Underkläder säljs på ett 20-tal marknader. 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. Björn Borgs affärsmodell möjliggör en geografisk expansion och produktbreddning med begränsad risk och kapitalbindning samtidigt som kontrollen över varumärket ligger hos bolaget.

BJÖRN BORG-AKTIE OCH ÄGARFÖRHÅLLANDEN

Björn Borg AB är noterat på Nasdaq OMX i 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 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 6 665. Största aktieägare per den 31 december 2012 var SEB Fonder. De två största aktieägarna, SEB Fonder och Fredrik Lövestedt innehar, direkt och indirekt, mer än tio procent vardera 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 2012 hölls den 3 maj 2012 i Stockholm. Vid årsstämman fattades bland annat beslut om omval av styrelseledamöterna Mats H Nilsson, Vilhelm Schottenius, Kerstin Hessius, Michael Storåkers och Fabian Månsson samt omvaldes Fredrik Lövestedt som styrelseordförande. Vid stämman fattades även beslut om

utskiftning via aktiesplit och automatiskt inlösenförfarande, be- myndigande för styrelsen att fatta beslut om nyemission av aktier, teckningsoptioner eller konvertibler.

STYRELSENS ARBETE

Styrelsen hade under 2012 åtta ordinarie sammanträden, varav fyra i samband med den kvartalsvisa finansiella rapporteringen, ett i samband med förberedelse till årsstämma samt ett strategimöte med fastställandet av budget. Ytterligare information om styrelsens arbete och ledamöternas närvaro vid årets styrelsemöten återfinns i bolagsstyrningsrapporten på sidan 74.

FINANSIELLA MÅL

Björn Borgs finansiella mål för verksamheten för perioden 2010–2014 är följande:

- En genomsnittlig årlig organisk tillväxt om minst 10 procent.
- En genomsnittlig årlig rörelsemarginal uppgående till minst 20 procent.
- En årlig utskiftning om minst 50 procent av nettoresultat efter skatt.
- En långsiktig kassa på 10–20 procent av den årliga omsättningen.

Kommentarer till de finansiella målen:

Det långsiktiga målet ska uppnås genom att etablerade marknader i snitt växer något under det genomsnittliga tillväxtmålet och att nya marknader bidrar med en större tillväxt.

Den överlikviditet som uppstår med beaktande av de nya finansiella målen kommer stegvis att delas ut under prognosperioden.

Operativa investeringar beräknas årligen ligga i intervallet 2–5 procent av nettoomsättningen, beroende på eventuella nyetableringar av konceptbutiker.

UTDELNING

Styrelsen har beslutat föreslå årsstämman 2013 att en utskiftning om 3,00 SEK per aktie ska utgå för räkenskapsåret 2012, motsvarande 142 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 3,00 SEK per aktie. Betalningen för inlösenaktierna, förutsatt ett godkännande på årsstämman, beräknas att genomföras omkring den 24 maj 2013. Styrelsens förslag motsvarar en överföring till aktieägarna om 75,4 MSEK (100,6). För räkenskapsåret 2011 skedde en utskiftning genom ett motsvarande inlösenförfarande om 4,00 SEK per aktie, motsvarande 95 procent av vinst efter skatt.

HÄNDELSER UNDER 2012

Marknader

Under det andra kvartalet 2012 tog Björn Borg över ansvaret för produktområdet doft från den tidigare licenstagaren.

Björn Borg har under hösten lanserat varumärket i Kina. Etableringen har skett tillsammans med en lokal partner genom ett nytt bo-

lag med Björn Borg som huvudägare (ägarandel 75 procent). Planen är att etablera Björn Borg-butiker och shop-in-shops på större varuhus samt e-handel med försäljning av underkläder, sportkläder, skor och väskor. En shop-in-shop och en butik öppnades på två shoppingcenter i Shanghai under det andra halvåret 2012. Satsningen belastade för 2012 koncernens rörelseresultat med 7,0 MSEK.

Björn Borg-butiker

Björn Borg öppnade under året en butik i den nya gallerian Emporia i Malmö, och stängde butikerna i Skärholmen i Stockholm respektive i Arkaden i Göteborg. Vidare öppnade Björn Borg en första butik i England på Bluewater utanför centrala London, samt två butiksytor på varuhuset Sogo och Cloud 9, båda i Shanghai. Björn Borgs distributörer öppnade en butik i Amsterdam och en butik i Oslo. Vid årets slut uppgick därmed antalet Björn Borg-butiker till 60 (56), varav 17 (15) egna.

Åtaganden och eventalförpliktelser

Inga väsentliga händelser finns att rapportera, utöver vissa åtaganden kopplat till emitterat obligationslån. Dessa åtaganden, vilka i huvudsak avser vissa nyckeltal och soliditetsmått beskrivs mer utförligt i not 20.

Emmitterat obligationslån

Under 2012 har bolaget emitterat ett obligationslån om nominellt 200 MSEK. För mer information – se Finansiell ställning och likviditet.

HÄNDELSE EFTER BALANSDAGEN

Björn Borg har under februari 2013 kommunicerat ett förvärv av distributören Fashion Case Retail OY i Finland. Den finska verksamheten består idag av grossistförsäljning av underkläder, sportkläder och väskor, samt en Björn Borg-butik. Varumärket har en stark position i Finland, som idag utgör Björn Borgs sjätte största marknad. Bolaget ser potential för fortsatt tillväxt. I och med förvärvet blir Björn Borg huvudägare (75 procent) medan en lokal erfaren partner går in som minoritetsägare. Total köpeskilling uppgår till cirka 9,1 MSEK. Björn Borg bedömer att den förvärvade finska verksamheten kommer bidra med ett positivt rörelseresultat till koncernen under 2013.

KONCERNENS UTVECKLING

Nettoomsättning

Koncernens omsättning uppgick under året till 551,4 MSEK (536,5), en ökning med 3 procent. Främst har Björn Borg Sport och produktbolaget för underkläder samt den egna engelska grossistverksam-

heten utvecklats positivt under året. Den egna detaljhandeln bidrog med en mindre ökning, främst genom tillväxten inom e-handeln samt från nya butiker. Samtidigt var kollektionsinförsäljningen lägre i den svenska grossistverksamheten under främst det första halvåret.

Resultat

Bruttovinstmarginalen för helåret minskade till 50,2 procent (51,5). Exklusive valutaeffekter hade marginalen uppgått till 50,9 procent. Utöver den negativa valutaeffekten är minskningen till stor del hänförlig till engångseffekter inom den svenska grossistverksamheten under i synnerhet det första kvartalet i form av temporärt högre rabatter, lagernedskrivningar och nedsättningsbidrag till kunder med ökad reaförsäljning.

Rörelseresultatet minskade under året med 17 procent till 69,8 MSEK (83,7) och rörelsemarginalen var 12,7 procent (15,6). Orsaken till resultat tappet är bland annat planenligt högre rörelsekostnader inom marknadsföring, personal och lokaler från satsningar på nya verksamheter, inte minst i den nystartade verksamheten i Kina som belastat rörelseresultatet med 7,0 MSEK under året. Totalt påverkade satsningarna i Björn Borg Sport, Kina och den engelska verksamheten rörelseresultatet med -21,4 MSEK (-15,1). Rekryteringar och övriga personalkostnader i det svenska moderbolaget har under året medfört ökade rörelsekostnader om 5,2 MSEK. Finansnettot minskade till -0,9 MSEK (0,9) huvudsakligen till följd av valutakursförändringar på fordringar i utländsk valuta. Den realiserade och orealiserade avkastningen på placeringar och likvida medel minus ränta på obligationslånet har påverkat koncernens finansnetto positivt med 4,6 MSEK. Resultatet före skatt minskade till 68,9 MSEK (84,6).

Resultatet efter skatt uppgick till 47,2 MSEK (100,2). Föregående år redovisade Björn Borg en uppskjuten skatteintäkt om cirka 38 MSEK vilket förklarar den stora skillnaden i redovisad skatt mellan perioderna.

Investeringar och kassaflöde

Kassaflödet från den löpande verksamheten i koncernen under 2012 uppgick till 31,2 MSEK (91,2). Helåret 2011 uppvisade ett högre rörelseresultat men en lägre rörelsekapitalbindning än 2012. Ökad omsättning i de båda produktbolagen under december 2012 bidrog till tillfälligt högre kundfordringar per 31 december 2012 jämfört med föregående år. Varulagret var ungefär i nivå med motsvarande tidpunkt 2011, trots nystartad verksamhet i Kina och tillväxt i Björn Borg Sport och i England samt öppnande av nya egna butiker. Bolaget har

Resultaträkningar i sammandrag	2012	2011	2010	2009	2008
Nettoomsättning, MSEK	551,4	536,5	536,0	519,9	526,6
Rörelseresultat, MSEK	69,8	83,7	126,0	112,6	128,8
Rörelsemarginal, %	12,7	15,6	23,5	21,7	24,5
Resultat före skatt, MSEK	68,9	84,6	124,0	111,7	134,8
Årets resultat, MSEK	47,2	100,2	90,8	80,9	99,2
Resultat per aktie, SEK	2,11	4,19	3,61	3,22	3,96
Resultat per aktie efter utspädning, SEK	2,11	4,19	3,57	3,21	3,96
Resultat per aktie exklusive uppskjuten skatteintäkt, SEK	2,11	2,66	-	-	-

aktivt arbetat mot minskad rörelsekapitalbindning vilket har resulterat i lägre lager i jämförbara verksamheter.

De totala investeringarna i materiella och immateriella anläggningstillgångar uppgick för året 2012 till 6,5 MSEK (25,4), där de högre investeringarna under 2011 till stor del är hänförliga till etableringen av Björn Borg Sport i Holland, ombyggnation av butiker samt flytt till nytt huvudkontor.

Finansiell ställning och likviditet

Björn Borg-koncernens likvida medel och placeringar uppgick vid årets slut till 280,2 MSEK (158,0). Under 2012 har likvida medel och placeringar ökat med 122,1 MSEK (minskat med 71,8). Förändringen är främst hänförlig till ett under våren emitterat obligationslån om nominellt 200 MSEK, minus årets utskiftning till aktieägare om 100,6 MSEK (130,8).

Obligationslånet är noterat på NASDAQ OMX Stockholm och löper med en årlig kupongränta motsvarande STIBOR 3 månader +3,25 procentenheter, med förfall i april 2017. Bolaget har under 2012 återköpt egna företagsobligationer om nominellt 5 MSEK, varför redovisat värde på obligationslånet efter återköpet och transaktionskostnader om cirka 3 MSEK uppgår till 192,3 MSEK per den 31 december.

Den likviditet som uppstår till följd av upptagandet av obligationslånet placeras i räntebärande finansiella instrument, företagsobligationer med god likviditet, inom ramen för den finanspolicy som styrelsen har beslutat. Per den 31 december hade investeringar i obligationer skett till ett bokfört värde om 164,0 MSEK, vilket utgör verkligt värde vid samma tidpunkt. Huvudregeln är att obligationer i utländsk valuta kurssäkras.

SEGMENT

Varumärke

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

Verksamheten uppnådde en nettoomsättning under 2012 om 81,3 MSEK (80,3), en ökning med 1 procent. Den externa omsättningen minskade till 42,9 MSEK (47,4), i linje med årets nedgång i varumärkesförsäljning. Det bör noteras att de royaltyintäkter som Björn Borg Sport erhåller från sina kunder också redovisas i segmentet Varumärke.

Rörelseresultatet uppgick till 16,3 MSEK (16,6), en minskning med 2 procent för året. Det försämrade rörelseresultatet är en konsekvens av lägre royaltyintäkter, även om kostnaderna för varumärkesrelaterade aktiviteter har varit lägre under året.

Produktutveckling

Björn Borg-koncernen svarar globalt för utveckling, design och produktion av underkläder och kompletterande produkter, samt sportkläder via Björn Borg Sport.

Rörelsegrenens nettoomsättning under 2012 uppgick till 385,3 MSEK (377,4), en ökning med 2 procent. Den externa omsättningen uppgick till 277,2 MSEK (251,3), således en ökning om 10 procent jämfört med 2011. En svagare försäljning av sommarkollektionen i det egna produktbolaget för underkläder har kompenseras av starkare försäljning av höst-/vinterkollektioner under det andra halvåret. Försäljningen i Björn Borg Sport ökade med 14 procent jämfört med 2011.

Rörelseresultatet ökade till 48,6 MSEK (35,9) till följd av såväl ökad extern försäljning som lägre rörelsekostnader i segmentet jämfört med 2011.

Grossistverksamhet

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

Grossistverksamheten minskade sin nettoomsättning under 2012 med 4 procent till 221,3 MSEK (230,8). Den externa omsättningen uppgick till 168,6 MSEK (179,3). Den engelska verksamheten har visat god tillväxt, medan den svenska grossistverksamheten har haft en svag utveckling under 2012, i ett tufft detaljhandelsklimat. Den egna skoverksamheten i grossistledet har haft en positiv försäljningsutveckling jämfört med 2011.

Rörelseresultatet uppgick till 14,6 MSEK (37,0). Minskningen är främst hänförlig till lägre omsättning och bruttovinstmarginal i den svenska grossistverksamheten i början av året, samt högre kostnader från satsningarna på den egna engelska verksamheten. En starkare USD har påverkat bruttovinsten och därmed rörelseresultatet negativt i detta segment med 3,5 MSEK.

Detaljhandel

Björn Borg-koncernen äger och driver tolv butiker på den svenska marknaden med försäljning av underkläder, kompletterande produkter, sportkläder och övriga licensprodukter. Därutöver driver Björn Borg två factory outlet-butiker samt e-handel.

Den externa nettoomsättningen inom Detaljhandel ökade under 2012 med 7 procent till 62,7 MSEK (58,5). Ökningen är en konsekvens av nyöppnade butiker efter det första halvåret 2011, samt att e-handeln fortsatt har uppvisat en stark utveckling. För outletbutikerna och jämförbara Björn Borg-butiker kan dock konstateras en nedgång i omsättningen om 14 procent. Den lägre omsättningen beror till stor del på medvetet kortare reaperioder och lägre reanivåer, vilket haft en positiv effekt på bruttovinstmarginalerna om cirka 5 procentenheter.

Rörelseresultatet för året 2012 minskade till -9,7 MSEK (-5,8), bland annat hänförligt till ökade rörelsekostnader för flera nya butiker, samt satsningar på webbshopen. En ny version lanserades under hösten, och nedskrivning av den gamla webbshopen har belastat årets resultat med 2,6 MSEK.

Koncernintern försäljning

Den koncerninterna försäljningen för 2012 uppgick till 209,5 MSEK (214,2).

PERSONAL OCH RIKTLINJER FÖR ERSÄTTNING

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 bonussystem för vissa nyckelmedarbetare där bonus utgår efter prestation mot individuella mål. Bonus kan uppgå till maximalt tre månadslöner. Ett program med teckningsoptioner för två nyckelmed-

arbetare i koncernen löpte ut i november 2012, och ingen teckning av aktier har skett under detta program. För närvarande finns inga ytterligare aktiebaserade incitamentsprogram för de anställda.

Medelantalet anställda uppgick till 139 (114) för helåret. Ökningen beror till stor del på koncernens expansion, bland annat genom Björn Borg Sport och verksamheten i England och Kina. Fördelningen är 40 (39) procent män och 60 (61) procent kvinnor.

RIKTLINJER FÖR ERSÄTTNING TILL VD OCH ÖVRIGA LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

På årsstämman den 3 maj 2012 fastslogs att ersättning till VD och de övriga personerna i företagsledningen kan bestå av fast lön, rörlig ersättning, tidigare inrättade långsiktiga 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 aldrig 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 2013 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 produktområdet underkläder och kompletterande produkter vilket redovisas som utvecklingskostnader i resultaträkningen.

BJÖRN BORG'S HÅLLBARHETSARBETE

Ansvarstagande är en del av Björn Borgs grundläggande värderingar. Detta inkluderar att ta ansvar för hur människor och miljö påverkas av verksamheten och att samarbeta 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, vilket skapar en generellt god inblick i produktionsförhållandena. Antalet huvudleverantörer 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 nu BSCIs uppförandekod som sina riktlinjer för bland annat arbetsmiljö hos leverantörerna. BSCI-samarbetet innebär att medlemmarna 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 förs in i BSCI-databasen och 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 maxnivåer för särskilda kemikalier.

Under året har Björn Borg fortsatt sitt arbete med ansvarsfrågor, bland annat genom BSCI-revisioner, översyn av kravbild och rutiner för kontroll av kemikalier i produkter, internutbildningar och olika former av branschsamarbeten för ett effektivare arbete med kemikaliefrågor i produktionen. Björn Borg bedriver ingen tillståndspliktig verksamhet.

Mer information om Björn Borgs hållbarhetsarbete återfinns på sidorna 30-36.

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

Marknadsrisker

Björn Borg är verksamt i den starkt konkurrensutsatta modebranschen. Bolagets vision är att befästa varumärket Björn Borg som ett globalt etablerat modevarumärke. 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.

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.

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 kritiskt. Generellt finns ett positivt samband mellan grad av mode-

innehåll 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 har demonstrerats under 2011 och 2012 med en instabil efterfrågan på marknaden, med effekter på koncernens underklädesförsäljning. 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. I takt med att Björn Borg-varumärket stärkts och försäljningen av bolagets produkter ökat under senare tid har bolaget noterat att piratkopieringen av bolagets produkter tilltagit, särskilt på Internet. 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 Borgs renommé att skadas. Försämringar i bolagets renommé skadar i förlängningen tillväxt och resultat.

UTSIKTER 2013

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 Inc (US) samt Björn Borg Services AB (vilande). Vidare äger bolaget 80 procent av aktierna i Björn Borg Ltd (UK) och 51 procent av aktierna i Björn Borg Sport B.V samt 75 procent av aktierna i Björn Borg (China) Ltd. Moderbolagets nettoomsättning uppgick för helåret 2012 till 49,7 MSEK (46,2). Resultatet före skatt uppgick till 77,3 MSEK (105,9). Likvida medel och kortfristiga placeringar vid årets utgång uppgick till 250,2 MSEK (122,3). För helåret uppgick investeringar i immateriella och materiella anläggningstillgångar till 1,2 MSEK (6,1).

Förslag till vinstdisposition

Till årsstämmans förfogande står följande vinstmedel:

Balanserade vinstmedel, SEK	9 032 230
Årets resultat, SEK	75 075 391
	<hr/>
	84 107 621
Styrelsen föreslår att:	
till aktieägarna utskiftas	
3,00 SEK per aktie, totalt SEK	75 445 152
I ny räkning överförs, SEK	8 662 469
	<hr/>
	84 107 621

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.

KONCERNENS RESULTATRÄKNING

TSEK	Not	2012	2011
Nettoomsättning	4, 5	551 432	536 509
Kostnad sålda varor		-274 803	-260 295
Bruttoresultat		276 628	276 214
Distributionskostnader		-144 694	-124 773
Administrationskostnader		-51 016	-54 524
Utvecklingskostnader		-11 133	-13 211
Rörelseresultat	4, 6, 7, 8, 9, 10, 11	69 786	83 706
Ränteintäkter och liknande intäkter	26	12 770	4 061
Räntekostnader och liknande kostnader	26	-13 679	-3 142
Resultat efter finansiella poster		68 877	84 626
Resultat före skatt		68 877	84 626
Skatt på årets resultat	13	-21 650	15 524
Årets resultat		47 227	100 150
Årets resultat hänförligt till			
Aktieägare i moderbolaget		52 963	105 468
Innehav utan bestämmande inflytande		-5 736	-5 318
Resultat per aktie, SEK	23	2,11	4,19
Resultat per aktie, SEK (efter full utspädning)	23	2,11	4,19

KONCERNENS RAPPORT ÖVER TOTALRESULTAT

TSEK	Not	2012	2011
Årets resultat		47 227	100 150
Övriga totalresultat:			
Valutadifferenser		892	-131
Årets totalresultat		48 119	100 019
Årets totalresultat hänförligt till			
Aktieägare i moderbolaget		53 855	105 337
Innehav utan bestämmande inflytande		-5 736	-5 318

KONCERNENS RAPPORT ÖVER FINANSIELL STÄLLNING

TSEK	Not	31 dec 2012	31 dec 2011
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
Immateriella tillgångar	14		
Goodwill		13 944	13 944
Varumärke		187 532	187 532
Övriga immateriella tillgångar		4 572	6 311
		206 048	207 787
Materiella anläggningstillgångar	15		
Inventarier, verktyg och installationer		13 952	14 741
		13 952	14 741
Uppskjuten skattefordran	13	35 283	43 194
		35 283	43 194
Summa anläggningstillgångar		255 283	265 722
Omsättningstillgångar			
Varulager			
Handelslager	17	35 688	34 559
		35 688	34 559
Kortfristiga fordringar			
Kundfordringar	18	93 994	57 843
Skattefordran		8 360	12 501
Övriga kortfristiga fordringar		4 589	7 841
Förutbetalda kostnader, upplupna intäkter	19	16 301	13 793
		123 245	91 978
Kortfristiga placeringar			
Kortfristiga placeringar	3	163 979	–
		163 979	–
Likvida medel			
Kassa och bank		116 195	158 042
		116 195	158 042
Summa omsättningstillgångar		439 106	284 578
SUMMA TILLGÅNGAR		694 389	550 300
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital			
Aktiekapital		7 859	7 859
Övrigt tillskjutet kapital		182 145	182 145
Reserver		1 322	430
Balanserade vinstmedel		162 726	210 383
Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare		354 050	400 817
Minoritetsintresse		–9 835	–3 854
Summa eget kapital		344 216	396 962
Långfristiga skulder			
Uppskjutna skatteskulder	13	44 544	47 539
Övriga långfristiga skulder	20	223 269	28 754
		267 813	76 293
Kortfristiga skulder			
Leverantörsskulder		32 780	25 703
Övriga kortfristiga skulder	20	19 964	23 796
Upplupna kostnader, förutbetalda intäkter	21	29 617	27 546
		82 361	77 045
Summa skulder		350 173	153 338
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		694 389	550 300

FÖRÄNDRING I KONCERNENS EGET KAPITAL

TSEK	Aktie- kapital	Överkurs- fond	Omräknings- reserver	Balanserade vinstmedel	Minoritets ägarandel	Totalt eget kapital
Ingående balans per 1 januari 2011	7 859	182 145	561	235 685	1 026	427 277
Årets totalresultat	–	–	–131	105 470	–5 318	100 019
Transaktioner med aktieägare						
Utskiftning avseende 2010 via aktieinlösen	–5 239	–	–	–125 533	–	–130 772
Fondemission	5 239	–	–	–5 239	–	–
Innehav utan bestämmande inflytande som uppkommit vid rörelseförvärv	–	–	–	–	438	438
Summa transaktioner med aktieägare	–	–	–	–130 772	438	–130 333
Utgående balans per 31 december 2011	7 859	182 145	430	210 383	–3 854	396 962
Årets totalresultat	–	–	892	52 963	–5 736	48 119
Transaktioner med aktieägare						
Utskiftning avseende 2011 via aktieinlösen	–3 929	–	–	–96 665	–	–100 594
Fondemission	3 929	–	–	–3 929	–	–
Innehav utan bestämmande inflytande som uppkommit vid rörelseförvärv	–	–	–	–	2	2
Förvärv av minoritetsandelar	–	–	–	–26	–79	–105
Utdelning till minoritet	–	–	–	–	–168	–168
Summa transaktioner med aktieägare	–	–	–	–100 620	–245	–100 865
Utgående balans per 31 december 2012	7 859	182 145	1 322	162 726	–9 835	344 216

KASSAFLÖDESANALYS FÖR KONCERNEN

TSEK	Not	2012	2011
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN			
Resultat efter skatt		47 227	100 150
Inkomstskatt kostnadsförd i resultaträkningen		21 650	-15 524
Finansiella kostnader och intäkter redovisade i resultaträkningen	26	909	-920
Avskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar	9	6 438	17 165
Övriga ej kassaflödespåverkande poster		342	3 469
Erhållen ränta		9 535	3 296
Betald ränta		-10 263	-2 810
Betald skatt		-13 378	-19 121
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapitalet		62 460	85 705
FÖRÄNDRINGAR I RÖRELSEKAPITAL			
Förändring av varulager		-1 129	-8 319
Förändring av kundfordringar		-36 151	-6 850
Förändring av övriga fordringar		743	-2 542
Förändring av leverantörsskulder		7 077	15 715
Förändring av övriga kortfristiga skulder		-1 761	7 512
Förändring av rörelsekapitalet		-31 220	5 517
Kassaflöde från den löpande verksamheten		31 240	91 223
INVESTERINGSVERKSAMHETEN			
Förvärv av immateriella tillgångar	14	-2 679	-12 110
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	15	-3 843	-13 325
Förvärv av kortfristiga placeringar	3	-185 220	-
Försäljning av kortfristiga placeringar	3	24 010	35 567
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-167 734	10 132
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN			
Amortering av lån		-6 667	-6 411
Upptagande av övriga lån		8 899	441
Upptagande av obligationslån		196 778	-
Återköp av eget obligationslån		-4 950	-
Utdelning/Utskiftning		-100 594	-130 772
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		93 466	-136 741
ÅRETS KASSAFLÖDE		-43 028	-35 387
Likvida medel vid årets ingång		158 042	194 275
Omräkningsdifferens likvida medel		-1 182	846
Likvida medel vid årets utgång		116 195	158 042

MODERBOLAGETS RESULTATRÄKNING

TSEK	Not	2012	2011
Nettoomsättning	4, 5	49 667	46 208
Kostnad sålda varor		-740	-550
Bruttoresultat		48 927	45 658
Distributionskostnader		-49 304	-43 076
Administrationskostnader		-18 963	-16 568
Utvecklingskostnader		-7 585	-6 627
Rörelseresultat	4, 6, 7, 8, 9 10, 11	-26 925	-20 613
Utdelning från dotterbolag		75 000	100 000
Erhållna koncernbidrag		41 047	35 235
Ränteintäkter och liknande intäkter	26	12 682	2 850
Räntekostnader och liknande kostnader	26	-24 876	-15 574
Resultat efter finansiella poster		76 928	101 898
Bokslutsdispositioner	12	355	4 002
Resultat före skatt		77 283	105 900
Skatt på årets resultat	13	-2 207	-
Årets resultat		75 076	105 900

MODERBOLAGETS RAPPORT ÖVER TOTALRESULTAT

TSEK	Not	2012	2011
Årets resultat		75 076	105 900
Övrigt totalresultat		-	-
Årets totalresultat		75 076	105 900

MODERBOLAGETS BALANSRÄKNING

TSEK	Not	31 dec 2012	31 dec 2011
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
Immateriella tillgångar	14		
Övriga immateriella tillgångar		753	1 220
		753	1 220
Materiella anläggningstillgångar	15		
Inventarier, verktyg och installationer		5 876	6 617
		5 876	6 617
Finansiella anläggningstillgångar	16		
Andelar i koncernbolag		327 132	321 227
		327 132	321 227
Summa anläggningstillgångar		333 761	329 064
Omsättningstillgångar			
Kortfristiga fordringar			
Kundfordringar	18	220	550
Fordringar hos koncernföretag		103 444	201 914
Skattefordran		1 680	1 678
Placeringar		163 979	–
Övriga kortfristiga fordringar		71	50
Förutbetalda kostnader, upplupna intäkter	19	3 428	4 458
		272 822	208 651
Likvida medel			
Kassa och bank		86 172	122 271
		86 172	122 271
Summa omsättningstillgångar		358 994	330 922
SUMMA TILLGÅNGAR		692 754	659 986
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		9 032	3 726
Årets resultat		75 075	105 900
		84 108	109 626
Summa eget kapital		138 784	164 302
Obeskattade reserver	12	2 183	2 538
Avsättningar			
Uppskjuten skatteskuld	13	609	–
Långfristiga skulder			
Obligationslån	3, 20	192 283	–
Kortfristiga skulder			
Leverantörsskulder		2 766	7 200
Skulder till koncernföretag		345 377	476 120
Övriga kortfristiga skulder		1 153	3 011
Upplupna kostnader, förutbetalda intäkter	21	9 599	6 815
		358 895	493 146
Summa kortfristiga skulder		358 895	493 146
Summa skulder		551 179	493 146
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		692 754	659 986
Poster inom linjen			
Ställda säkerheter		40 216	40 216
Ansvarsförbindelser		Se not 22	Se not 22

FÖRÄNDRING I MODERBOLAGETS EGET KAPITAL

TSEK	Aktie- kapital	Reserv- fond	Balanserade vinstmedel	Totalt eget kapital
Ingående balans per 1 januari 2011	7 859	46 817	134 498	189 174
Utskiftning avseende 2010 via aktieinlösen	-5 239	-	-125 533	-130 772
Fondemission	5 239	-	-5 239	-
Årets totalresultat	-	-	105 900	105 900
Utgående balans per 31 december 2011	7 859	46 817	109 627	164 302
Utskiftning avseende 2011 via aktieinlösen	-3 929	-	-96 665	-100 594
Fondemission	3 929	-	-3 929	-
Årets totalresultat	-	-	75 076	75 076
Utgående balans per 31 december 2012	7 859	46 817	84 109	138 784

Antal aktier	Antal röster	Antal aktier	Kvotvärde, TSEK
Ingående balans per 1 januari 2011	25 148 384	25 148 384	7 858 870
Inlösen teckningsoptioner	-	-	-
Utgående balans per 31 december 2011	25 148 384	25 148 384	7 858 870
Inlösen teckningsoptioner	-	-	-
Utgående balans per 31 december 2012	25 148 384	25 148 384	7 858 870

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	2012	2011
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN			
Resultat efter skatt		75 076	105 900
Inkomstskatt kostnadsförd i resultaträkningen		2 207	–
Finansiella kostnader och intäkter redovisade i resultaträkningen	26	12 194	12 724
Avskrivningningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar	9	2 404	2 256
Övriga ej kassaflödespåverkande poster		444	546
Bokslutsdispositioner		–355	–4 002
Erhållen ej utbetald utdelning		–75 000	–100 000
Orealiserad värdeförändring		–2 768	–
Erhållen ränta		12 682	2 850
Betald ränta		–24 876	–15 574
Betald skatt		–1 600	–12
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapitalet		408	4 688
FÖRÄNDRINGAR I RÖRELSEKAPITAL			
Förändring av kundfordringar		330	–7
Förändring av övriga fordringar		174 480	–56 235
Förändring av leverantörsskulder		–4 423	4 288
Förändring av övriga kortfristiga skulder		–129 817	89 578
Förändring av rörelsekapitalet		40 570	37 624
Kassaflöde från den löpande verksamheten		40 978	42 312
INVESTERINGSVERKSAMHETEN			
Bildande av dotterbolag	14	–5 905	–456
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	15	–1 196	–6 123
Förvärv av kortfristiga placeringar	3	–185 220	–
Försäljning av kortfristiga placeringar	3	24 010	35 567
Kassaflöde från investeringsverksamheten		–168 311	28 988
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN			
Upptagande av obligationslån		196 778	–
Återköp av eget obligationslån		–4 950	–
Utdelning/Utskiftning		–100 594	–130 772
Erhållet/lämnat koncernbidrag		–	–
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		91 234	–130 772
ÅRETS KASSAFLÖDE		–36 099	–59 472
Likvida medel vid årets ingång		122 271	181 742
Likvida medel vid årets utgång		86 172	122 271

TILLÄGGSUPPLYSNINGAR

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 65 i denna årsredovisning framgår en förteckning över de största enskilda aktieägarna per den 31 december 2012. Årsredovisningen godkändes av styrelsen och den verkställande direktören den 15 mars 2013 och fastställs slutligen av moderbolagets årsstämma den 17 april 2013.

REDOVISNINGS- OCH VÄRDERINGS-PRINCIPER

Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med de av EU godkända International Financial Reporting Standards (IFRS) per den 31 december 2012. Vidare tillämpar koncernen även Rådet för finansiell rapporterings rekommendation 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 2012

Under 2012 har följande standarder trätt ikraft vilka Björn Borg har tillämpat avseende räkenskapsåret 2012: Ändringar i IFRS 7 Finansiella instrument: Upplysningar (Upplysningar vid överföring av finansiella tillgångar) och Ändring i IAS 12 Inkomstskatter (Uppskjuten skatt: Återvinning av underliggande tillgångar). Dessa nya och ändrade standarder och tolkningar har inte haft någon effekt på koncernens resultat eller finansiella ställning. Det finns inga nya tolkningar från IFRS IC som har trätt ikraft för räkenskapsåret 2012.

NYA REDOVISNINGSPRINCIPER FRÅN OCH MED 2013

International Accounting Standards Board (IASB) och International Financial Reporting Standards Interpretations Committee (IFRS IC) har givit ut följande nya och ändrade standarder vilka ännu inte trätt ikraft:

Standarder	Skall tillämpas för räkenskapsår som börjar:
IFRS 9 <i>Finansiella Instrument</i> och efterföljande ändringar i IFRS 9 och IFRS 7*	1 januari 2015 eller senare
IFRS 10 <i>Consolidated Financial Statements</i> *	1 januari 2013 eller senare
IFRS 11 <i>Joint Arrangements</i> *	1 januari 2013 eller senare
IFRS 12 <i>Disclosure of Interests of Other Entities</i> *	1 januari 2013 eller senare
IFRS 13 <i>Fair Value Measurement</i> *	1 januari 2013 eller senare
Ändringar i IAS 1 <i>Utformning av finansiella rapporter (Presentation av posterna i övrigt totalresultat)</i> *	1 juli 2012 eller senare
Förbättringar i IFRS	1 januari 2013 eller senare
Ändringar i IAS 19 <i>Ersättningar till anställda</i> *	1 januari 2013 eller senare
Ändringar i IAS 27 <i>Koncernredovisning och separata finansiella rapporter</i> *	1 januari 2013 eller senare
Ändringar i IAS 28 <i>Innehav i intresseföretag och joint ventures</i> *	1 januari 2013 eller senare
Ändringar i IFRS 7 <i>Finansiella instrument: Upplysningar (Kvittning av finansiella tillgångar och finansiella skulder)</i> *	1 januari 2013 eller senare

Ändringar i IAS 32 *Finansiella instrument:*

*Klassificering (Kvittning av finansiella tillgångar och finansiella skulder)**

1 januari 2014 eller senare

IFRIC 20 *Stripping Costs in the Production*

*Phase of a Surface Mine**

1 januari 2013 eller senare

Ingen av ovanstående tolkningar har tillämpats i förtid.

Nya och ändrade standarder som påverkar koncernens finansiella rapportering från och med 2013:

Ändringarna i IAS 1 *Utformning av finansiella rapporter* kräver ytterligare upplysningar i övrigt totalresultat så att poster i övrigt totalresultat grupperas i två kategorier: a) poster som inte kommer omföras till resultatet och b) poster som kommer omföras till resultatet om vissa kriterier är uppfyllda. Företagsledningens bedömning är att ändringarna i IAS 1 kommer att påverka och ändra presentationen av poster redovisade i övrigt totalresultat men det kommer inte att påverka redovisat resultat eller ställning.

IFRS 13 *Fair Value Measurement* fastställer ett regelverk för värdering till verkligt värde där så krävs av andra standarder. Standarden är tillämplig vid värdering till verkligt värde av både finansiella och icke-finansiella poster. Verkligt värde definieras som det pris som skulle erhållas vid en försäljning av en tillgång eller den ersättning som skulle erläggas för att överföra en skuld i en normal transaktion mellan marknadsaktörer vid värderingstidpunkten ("exit price"). IFRS 13 kräver flera kvantitativa och kvalitativa upplysningar om värdering till verkligt värde. Bolaget bedömer att IFRS 13 inte kommer ha någon materiell effekt på koncernens ställning och resultat.

I maj 2011 publicerade IASB ett paket om fem standarder avseende koncernredovisning, "joint arrangements", intresseföretag samt upplysningar; tre nya standarder IFRS 10, IFRS 11, IFRS 12 samt ändringar i två befintliga standarder, IAS 27 och IAS 28. Björn Borg analyserar för närvarande effekterna av ovanstående standarder och har inte för avsikt att tillämpa dessa förrän från och med den 1 januari 2014 (d.v.s. från och med den tidpunkt när dessa standarder är obligatoriska för tillämpning inom EU). IFRS 9 *Finansiella instrument* utgiven i november 2009 introducerar nya krav för klassificering och värdering av finansiella tillgångar. I oktober 2010 ändrades IFRS 9 med krav för klassificering och värdering av finansiella skulder samt bortbokning. Ändringen av IFRS 9 utgiven i december 2011 innebär att IFRS 9 ska tillämpas för räkenskapsår som börjar den 1 januari 2015 eller senare. Björn Borg analyserar för närvarande effekterna vid en implementering av IFRS 9.

KONCERNREDOVISNING

Koncernredovisningen omfattar moderbolaget och samtliga bolag över vilka moderbolaget har ett bestämmande inflytande. Med bestämmande inflytande avses bolag i vilka Björn Borg har rätten att utforma finansiella och operativa strategier. 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 de ingår inte i koncernredovisningen från och med den tidpunkt då det bestämmande inflytandet upphör.

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 egetkapitalandelar i utbyte mot kontroll över den förvärvade rörelsen. I köpeskillingen ingår även verkligt värde på alla tillgångar och skulder som är en följd en överenskommelse om villkorad köpeskillning. 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 köpeskilling 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 köpeskillingen, 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 koncernmellanhandlarna elimineras vid upprättande av koncernredovisningen. Även realiserade förluster elimineras om inte transaktionen utgör ett bevis på att ett nedskrivningsbehov föreligger.

INTRESSEFÖRETAG

Med intresseföretag avses ett företag där koncernen innehar minst 20 och högst 50 procent av rösterna eller där koncernen på annat sätt kan utöva ett betydande inflytande. Betydande inflytande innebär att ägarbolaget kan delta i de beslut som rör ett företags finansiella och operativa strategier, men innebär inte bestämmande över dessa strategier.

Intresseföretag redovisas enligt kapitalandelsmetoden. Innehav i intresseföretag redovisas initialt till anskaffningsvärde. Det redovisade värdet inkluderar eventuella övervärden samt goodwill. Kapitalandelsmetoden innebär att koncernens andel av resultatet som uppkommit i intresseföretaget efter förvärvet redovisas i resultaträkningen. Ackumulerade förändringar efter förvärvet redovisas som en förändring av innehavets redovisade värde.

Realiserade vinster och förluster på transaktioner mellan intresseföretaget och moderbolaget elimineras i förhållande till koncernens innehav i intresseföretaget.

INNEHAV UTAN BESTÄMMANDE INFLYTANDE

Vid förvärv under 100 procent, 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 dotterbolag, som inte leder till förlust av bestämmande inflytande, redovisas som en egetkapitaltransaktion.

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 miljön 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

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, det vill säga i enlighet med den aktuella överenskommelsens ekonomiska innebörd.
- Utskiftningsintäkter redovisas när rätten att erhålla betalning har fastställts.
- Råntektintäkter redovisas med tillämpning av effektivrättemetoden.

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 reträtt 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 kontant eller 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.

Erhållna premier från anställda avseende emitterade aktieoptioner har redovisats som en ökning av eget kapital. Erhåller koncernen marknadsmässig ersättning från anställda avseende emitterade egetkapitalinstrument redovisas ingen kostnad i resultaträkningen. I de fall koncernen erbjuder anställda eller andra ersättning i form av aktiebaserade ersättningar redovisar koncernen en kostnad motsvarande verkligt värde av tilldelade instrument periodiserat över intjänandeperioden.

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 anställda 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.

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 så kallade 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 handlingar som redovisas till anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade nedskrivningar. Då redovisas även den uppskjutna skatten direkt mot övrigt totalresultat eller eget kapital.

Skattefordringar och skatteskulder kvittas då de hänförs 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 intresseföretag och avser det belopp varmed köpeskillingen överstiger Björn Borgs andel i det verkliga värdet av identifierbara tillgångar, skulder och eventualförpliktelser i det förvärvade bolaget samt verkligt värde på innehav utan bestämmande inflytande 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. Goodwill har en obestämbar nyttjandeperiod och redovisas till anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade nedskrivningar. Goodwill allokeras ut på minsta kassagenererande enheter.

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. Base-
rat 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 uppfyllda; 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 extern 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 an-

läggningstillgångar, 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 rapporttillfälle 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. 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 realiserar, 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 engagemangsgenombången 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 erhållna 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.

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 2012 har inte haft någon väsentlig påverkan på moderbolagets resultat och finansiella ställning.

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. Förvärvsrelaterade kostnader för att förvärva andelar i dotterbolag ingår som en del av anskaffningsvärdet för andelar i dotterbolag.

Koncernbidrag

Erhållna koncernbidrag redovisas enligt samma principer som sedvanliga utskiftningar, 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 avsättningar.

NOT 2 VIKTIGA BEDÖMNINGAR OCH UPSKATTNINGAR

VIKTIGA UPSKATTNINGAR OCH ANTAGANDEN FÖR REDOVISNINGÅNDAMÅL

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 2012 uppgick redovisade uppskjutna skattefordringar till 35 283 TSEK (43 194). För vidare information se not 13.

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 med mera. För en mer detaljerad beskrivning av nedskrivningsprövningarna, se not 14. Redovisat värde för varumärken och goodwill per 31 december 2012 uppgick till 201 476 TSEK (201 476).

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. Tilläggsköpeskillningen 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. 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 tilläggsköpeskillningen diskonterats till nuvärde varför det totala anskaffningsvärdet för varumärket uppgick till 187 532 TSEK samt har redovisats som en övrig långfristig skuld om 21 646 TSEK (28 313 TSEK) respektive en övrig kortfristig skuld om 6 667 TSEK (6 411 TSEK). Skillnaden mellan nuvärdet av den framtida fasta tilläggsköpeskillningen och det nominella beloppet redovisas som en räntekostnad över kreditperioden med tillämpning av effektivräntemetoden.

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

Valutakursförändringar påverkar Björn Borg genom att försäljning och inköp sker i olika valutor (transaktionsexponering).

Koncernens största valutaexponering är mot USD-anknutna valutor, varav HKD utgör den enskilt största exponeringen. Nedan när HKD omnämns inkluderas även USD. Cirka 50 procent av koncernens försäljning sker i HKD och den absoluta merparten av koncernens varuinköp sker i HKD. Koncernens transaktionsrisk består i att Björn Bors största rörelsegren, Produktutveckling, har huvudsakligen försäljning i HKD och inköp i HKD samtidigt som rörelsegrenen Grossistverksamhet, har försäljning i SEK och inköp i HKD. 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 negativt med 2 012 TSEK (1 472).

Björn Borg har även investerat i företagsobligationer i utländsk valuta. I syfte att reducera denna valutarisk har Björn Borg ingått valutaterminskontrakt.

Valutakursförändringar påverkar koncernen även genom att tillgångar och skulder i utländsk valuta omräknas till svenska kronor (omräkningsexponering). Huvudsakligen uppkommer denna i form av omräkningsdifferenser vid omräkning av utländska dotterbolags nettotillgångar. 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.

KÄNSLIGHETSANALYS

Under 2012 har Björn Borg-koncernen påverkats positivt av att HKD varit starkare mot den svenska kronan än under 2011. Under helåret 2012 har kursen i genomsnitt varit cirka 5 procent högre än under 2011.

Att HKD 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 vid förändring av de valutor som påverkar koncernens försäljning och varuinköp mest:

Beräknad valutapåverkan (transaktionsexponering) 2012

	Procent	Uppskattad effekt på omsättning	Uppskattad effekt på bruttomarginal
Starkare HKD vs SEK	10%	4%	1%
Svagare HKD vs SEK	-10%	-4%	-1%
Starkare EUR vs SEK	10%	1%	1%
Svagare EUR vs SEK	-10%	-1%	-1%

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

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

PRISRISK

Med prisrisk avses risken för upp- och nedgångar i innehav av placeringar och derivatinstrument. Per 31 december 2012 innehade Björn Borg placeringar om 163 979 TSEK (0), varav 99,4 procent avsåg företagsobligationer och 0,6 procent avsåg valutaterminer relaterade till innehav av företagsobligationer i utländsk valuta. En generell kursförändring om 1 procent i hela portföljen skulle påverka värdet på obligationsportföljen (med tillhörande resultat effekt) med 1 600 TSEK.

RÄNTERISK

Med ränterisk avses risken att förändringar i marknadsräntan påverkar koncernens räntenetto negativt. Per 31 december 2012 uppgick räntebärande tillgångar i form av bankmedel till 116 195 TSEK (158 042) och i form av företagsobligationer till 163 023 TSEK (0). Räntebärande tillgångar avseende bankmedel löper huvudsakligen med rörlig ränta och förändringar i marknadsräntan leder därför till framtida högre eller lägre ränteintäkter. Omvärderingseffekten på tillgångar värderade till verkligt värde presenteras ovan under prisrisk. Placeringar i företagsobligationer löper med både rörlig och fast ränta.

I tabellen nedan visas hur koncernens räntenetto avseende bankmedel under de kommande tolv månaderna skulle påverkas vid ändrade marknadsräntor. Effekterna är baserade på volymerna av räntebärande tillgångar och skulder per 31 december 2012.

	Procentenhet	Effekt på räntenetto
Högre ränta	1%	1 200 TSEK
Lägre ränta	-1%	-1 200 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. Den årliga kupongräntan är rörlig och motsvarar STIBOR 3 månader + 3,25 procentenheter. En ökning av STIBOR 3 månader med 1 procentenhet skulle allt annat lika öka Björn Bors räntekostnader med 2 000 TSEK per år, och en minskning med 1 procentenhet skulle ge motsvarande minskning. I denna analys har inte effekt från eventuella innehav av egna skuldebrev beaktats.

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 limit. Björn Bors 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 2012 fanns utestående fordringar från de två produktbolagen för underkläder respektive för sportkläder mot en kommersiell motpart motsvarande ca 45 procent (25 procent) av koncernens totala kundfordringar. Per den 31 december 2012 uppgick marknadsvärdet för innehav i tre enskilda emittenter till vardera 19 548, 15 033 respektive 12 493 TSEK, motsvarande 29 procent av obligationsportföljens marknadsvärde. Den maximala kreditrisken motsvaras av de finansiella tillgångarnas redovisade värde.

Björn Borg-koncernens utestående kreditrisk per 2012-12-31

	Koncernen		Moderbolaget	
	2012	2011	2012	2011
Kundfordringar	93 994	57 843	220	550
Övriga kortfristiga fordringar	4 589	7 841	71	–
Placeringar	163 979	–	163 979	50
Kassa och bank	116 195	158 042	86 172	122 271
	378 757	223 726	250 442	122 871

Björn Borg har under året investerat i företagsobligationer samt derivatinstrument (valutaterminer motsvarande ett nominellt belopp om 54 583 TSEK) motsvarande posten Placeringar om 163 979 TSEK 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 inte sträcker sig längre än till slutet av 2017, eftersom bolagets emitterade obligationslån förfaller under 2017. 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 etcetera, 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 löpande av placeringsgruppen, och kvartalsvis av styrelsen. Nedan framgår innehavens kreditkvalitet:

	A	BBB	BB	Ej kredit-ratade	Summa
Företagsobligationer	8 885	58 367	19 803	75 968	163 023
Derivatinstrument	–	–	–	956	956
	8 885	58 367	19 803	76 924	163 979

Av placeringarna om 163 979 TSEK är motsvarande 23 268 TSEK i EUR-innehav, 14 494 TSEK i USD-innehav, 20 043 TSEK i GBP-innehav och 9 971 TSEK i NOK-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.

Löptidsanalys av Björn Borg-koncernens utestående fordringar och skulder per 2012-12-31 (avtalsenliga och odiskonterade kassaflöden):

2012-12-31	Upp till 3 mån	3–12 mån	1–5 år	över 5 år
Kundfordringar	93 994	–	–	–
Övriga fordringar	4 589	–	–	–
Placeringar*	–	11 823	152 155	–
Kassa och bank	116 195	–	–	–
Övriga skulder	–	–34 239	–31 641	–
Leverantörsskulder	–32 780	–	–	–
Obligationslån	–2 275	–6 825	–230 005	–
Totalt	179 724	–29 241	–109 491	–

2011-12-31	Upp till 3 mån	3–12 mån	1–5 år	över 5 år
Kundfordringar	57 843	–	–	–
Övriga fordringar	7 841	–	–	–
Kassa och bank	158 042	–	–	–
Övriga skulder	–	–25 185	–31 641	–7 800
Leverantörsskulder	–25 703	–	–	–
Totalt	198 022	–25 185	–31 641	–7 800

*) 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.

VARUMÄRKE

I egenskap av ägare och förvaltare av varumärket Björn Borg erhåller Björn Borg-koncernen royalty intäkt baserat på distributörers och produktbolags baserat på deras grossistförsäljning.

Sammandrag rörelsegränar

TSEK	Varumärke		Produktutveckling		Grossistverksamhet		Detaljhandel		Totalt		Elimineringar		Koncernen	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011
Intäkter														
Extern försäljning	42 900	47 435	277 236	251 277	168 626	179 341	62 669	58 456	551 432	536 509	–	–	551 432	536 509
Intern försäljning	38 392	32 882	108 107	126 171	52 701	51 437	10 296	3 735	209 496	214 225	–209 495	–214 225	–	–
Summa intäkter	81 292	80 317	385 343	377 448	221 327	230 778	72 965	62 191	760 928	750 734	–209 495	–214 225	551 432	536 509
Rörelseresultat	16 281	16 613	48 589	35 915	14 636	37 010	–9 720	–5 832	69 786	83 706	–	–	69 786	83 706
Anläggningstillgångar	204 577	205 273	6 141	1 934	4 895	4 537	8 871	10 783	224 483	222 527	30 800	43 194	255 283	265 722
Varulager	–	–	5 131	4 848	28 339	29 451	14 239	12 479	47 709	46 778	–12 022	–12 219	35 688	34 559
Övriga omsättnings-tillgångar	875 227	923 253	121 745	214 347	69 860	227 900	43 828	69 223	1 110 659	1 434 723	–707 241	–1 184 704	403 418	250 019
Totala tillgångar	1 079 803	1 128 526	133 017	221 129	103 094	261 888	66 937	92 485	1 382 851	1 704 028	–688 462	–1 153 729	694 389	550 300
Övriga skulder	626 337	616 275	150 215	235 184	93 806	244 714	78 964	93 391	949 322	1 189 564	–599 149	1 036 227	350 172	153 338
Totala skulder	626 337	616 275	150 215	235 184	93 806	244 714	78 964	93 391	949 322	1 189 564	–599 149	1 036 227	350 172	153 338
Investeringar i materiella och immateriella anläggningstillgångar	1 196	6 123	743	11 445	594	907	3 989	6 961	6 523	25 435	–	–	6 523	25 435
Avskrivningar	–2 404	–2 256	–368	–10 060	–344	–535	–3 322	–4 315	–6 438	–17 165	–	–	–6 438	–17 165

Fortsättning Not 4

AVSTÄMNING MELLAN RÖRELSERESULTAT OCH RESULTAT FÖR SKATT

Skillnaden mellan rörelseresultat för segment för vilka information ska lämnas 69 786 TSEK (83 706) och resultat före skatt och avvecklade verksamheter 68 877 TSEK (84 626) är finansiella poster netto, -909 TSEK (920).

Geografiska områden

	Sverige		Holland		Norge		Danmark		Övriga		Koncernen	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011
Nettoomsättning	202 190	231 383	190 512	178 814	41 424	30 476	37 330	36 060	79 976	59 775	551 432	536 509
Tillgångar	634 373	520 262	37 106	16 365	-	-	-	-	22 910	13 673	694 389	550 300
Investeringar	5 895	13 050	141	11 445	-	-	-	-	487	947	6 523	25 435
Avskrivningar	-5 775	-6 868	-368	-10 060	-	-	-	-	-296	-237	-6 438	-17 165

NOT 5 INTÄKTERS FÖRDELNING

Nettoomsättning TSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2012	2011	2012	2011
Royaltintäkter	42 900	47 435	-	-
Tjänsteintäkter	-	-	49 667	46 208
Produktbolagsintäkter	277 237	251 277	-	-
Distributörsbolagsintäkter	168 626	179 341	-	-
Konceptbutikintäkter	62 669	58 456	-	-
Totalt	551 432	536 509	49 667	46 208

INTERNPRISSTÄTTNING

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 mellanhanden.

NOT 6 UPPGIFTER OM INTÄKTER OCH KOSTNADER MELLAN KONCERNFÖRETAG

Moderbolagets intäkter från dotterbolagen har uppgått till 49 231 TSEK (44 504). Moderbolagets kostnader för dotterbolagen har uppgått till 2 504 TSEK (1 947). Moderbolagets försäljning till dotterbolag utgörs framför allt av ersättningar för att täcka gemensamma kostnader för hyror, central administration, gemensamma system samt marknadsföringstjänster.

NOT 7 UPPGIFTER OM PERSONAL SAMT ERSÄTTNINGAR TILL STYRELSE, VERKSTÄLLANDE DIREKTÖR OCH ÖVRIGA LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

Löner, andra ersättningar och sociala kostnader	Koncernen		Moderbolaget	
	2012	2011	2012	2011
Löner och ersättningar	64 179	53 741	18 480	14 357
Sociala kostnader	15 172	14 078	5 537	5 469
Pensionskostnader	5 263	5 184	3 396	2 770
Totalt	84 613	73 003	27 412	22 596

Löner, andra ersättningar fördelade mellan ledande befattningar och övriga anställda	Koncernen		Moderbolaget	
	2012	2011	2012	2011
Styrelse, VD och övriga ledande befattningshavare	8 611	7 110	7 671	6 128
Övriga anställda	55 568	46 631	10 809	8 229
Totalt	64 179	53 741	18 480	14 357

Medelantalet anställda¹ har varit

	2012		2011	
	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor
Kvinnor	84	70	18	16
Män	55	44	11	10
Totalt	139	114	29	26

Koncernen	2012		2011	
	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor
Fördelning mellan kvinnor och män bland styrelse och ledande befattningshavare	5	1	6	2
Styrelse	4	1	5	1
Övriga ledande befattningshavare	5	1	6	2
Totalt	9	2	11	3

¹För att beräkna genomsnittligt antal anställda har en årsarbetstid om 1 800 timmar använts

Ersättning och andra förmåner till styrelsens ledamöter	2012		2011	
	Styrelse- arvode	Övriga ersättningar	Styrelse- arvode	Övriga ersättningar
<i>Styrelsens ordförande</i>				
Fredrik Lövestedt	325	100	300	65
<i>Övriga ledamöter i styrelsen</i>				
Mats H Nilsson	125	65	115	25
Fabian Månsson	125	-	115	-
Vilhelm Schottenius	125	-	115	-
Monika Elling	-	-	115	40
Michael Storåkers	125	-	115	-
Nils Vinberg	-	-	115	-
Kerstin Hessius	125	50	115	-
Totalt	950	215	1105	130

Ersättning och andra förmåner till ledande befattningshavare

2012	2012		2011	
	Grundlön	Rörlig ersätt- ning	Pension	Övrig ersätt- ning
Verkställande direktör	2 076	1 250	635	-
Vice verkställande direktör	1 310	920	470	-
Övriga ledande befattningshavare	2 875	180	551	-
Totalt	6 261	2 350	1 656	-
2011	2011		2011	
Verkställande direktör	1 920	-	571	-
Vice verkställande direktör	1 200	-	499	-
Övriga ledande befattningshavare	3 773	218	686	-
Totalt	6 893	218	1 755	-

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

Enligt stämmobeslut uppgår arvodet till styrelsens ordförande och ledamöter för 2012 till totalt 950 TSEK (1 105). Styrelsen ordförande erhåller ett arvode om 325 TSEK (300) medan övriga ledamöter erhåller en ersättning om 125 TSEK (115) vardera. Styrelsens ordförande och ledamöter har utöver styrelsearvode erhållit ersättning för resor och upphålle i anslutning till styrelsemöten. Till Ersättningsutskottet har ett arvode för 2012 uppgående till totalt 40 TSEK (40) kostnadsförts och till revisionskommittén har ett arvode uppgående till totalt 175 TSEK (90) kostnadsförts. Samtliga ersättningar är i enlighet med den ersättning till styrelsen som årsstämman beslutat.

Ersättning till verkställande direktören

Björn Borgs verkställande direktör har under året erhållit lön och övriga ersättningar uppgående till 2 076 TSEK (1 920), därutöver erhåller verkställande direktören en rörlig ersättning. Den rörliga ersättningen baserar sig på koncernens omsättning och resultat överstigande den av styrelsen fastställd budget. För 2012 var den rörliga ersättningen om 1 250 TSEK (0). Verkställande direktören har därutöver rätt till tjänstebil samt sjukförsäkring. Verkställande direktören har rätt till en månatlig pensionsavsättning motsvarande 25 procent av den fasta lönen. Därutöver erhåller verkställande direktören kompensation för ej utnyttjad tjänstebil i form av ytterligare pensionsersättning.

Mellan företaget och verkställande direktören gäller en uppsägningstid om 6 månader vid uppsägning från bolagets sida. Vid uppsägning från verkställande direktörens sida gäller en uppsägningstid om 6 månader. Verkställande direktör är berättigad till avgångsvederlag motsvarande maximalt sex månadslöner. Förslag till villkor för ersättningspaket för verkställande direktör åsätts av ersättningsutskottet bestående av Fredrik Lövestedt och Mats H Nilsson och beslutas av styrelsen. Verkställande direktörens aktie- och optionsinnehav beskrivs nedan.

Ersättning till ledande befattningshavare

Med ledande befattningshavare avses de 6 personer som tillsammans med verkställande direktören utgjorde koncernledningen under 2012. Grundlönen till ledande befattningshavare för 2012 uppgick till 4 185 TSEK (4 973) därutöver erhåller ledande befattningshavare en rörlig ersättning som baserar sig på koncernens omsättning och resultat överstigande den av styrelsen fastställda budgeten. Den rörliga ersättningen 2012 uppgick till 1 100 TSEK (218). Utöver detta har vissa ledande befattningshavare tillgång till tjänstebil. Björn Borg betalar pensionspremier enligt avgiftsbestämd pensionsplan. Pensionskostnader 2012 uppgick till 1 021 TSEK (1 185). Om ledande befattningshavare sågs upp av företaget har de rätt till 3-6 månaders uppsägningstid. Ledande befattningshavarens aktie- och optionsinnehav i Björn Borg beskrivs nedan.

Styrelsens, verkställande direktörens och andra ledande befattningshavarens aktieinnehav per 2012-12-31

	Antal aktier
Fredrik Lövestedt	2 600 040
Mats H Nilsson	1 478 440
Vilhelm Schottenius	1 023 520
Michael Storåkers	40 000
Fabian Månsson	7 000
Kerstin Hessius	21 000
Verkställande direktör	25 000
Övriga ledande befattningshavare	16 700
Summa antal aktier	5 211 700

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 2012 till 5,3 MSEK (5,2 MSEK).

INCITAMENTSPROGRAM

En sammanställning över optionsprogrammen i tabellform är infogad nedan.

Optionsprogram	Program 2008:1	Program 2008:2	Totalt
Utestående vid årets början		1 250 000	1 250 000
Förfallna under 2012		-1 250 000	-1 250 000
Utestående och inlösningsbara vid årets slut	-	-	-
Berättigat antal aktier	-	-	-

NOT 8 ARVODE TILL REVISORER

	Koncernen		Moderbolaget	
	2012	2011	2012	2011
Deloitte AB				
Revisionsuppdrag	1 092	982	666	746
Skatterådgivning	112	74	79	74
Övriga tjänster	84	126	43	126
	1 288	1 182	788	946
Övriga revisionsbolag				
Revisionsuppdrag	52	62	-	-
Skatterådgivning	-	-	-	-
Övriga tjänster	-	-	-	-
	52	62	-	-
Totalt	1 340	1 244	788	946

NOT 9 AVSKRIVNINGAR**Avskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar per funktion**

	Koncernen		Moderbolaget	
	2012	2011	2012	2011
Distributionskostnader	4 185	11 157	1 563	1 466
Administrationskostnader	1 610	4 292	601	564
Utvecklingskostnader	644	1 716	240	226
Totalt	6 438	17 165	2 404	2 256

NOT 10 OPERATIONELL LEASING

	Koncernen		Moderbolaget	
	2012	2011	2012	2011
Hyres- och leasingkostnader uppgår under året till	17 013	15 366	6 900	6 763
Avtalade hyres- och leasingkostnader uppgår till				
- inom 1 år	17 853	18 112	7 059	6 954
- senare än ett år men inom 5 år	73 319	74 514	28 710	28 338
Summa	108 185	92 626	42 669	35 292

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.

Per balansdagen 2012-12-31 hade Björn Borg koncernen inga finansiella leasingavtal.

NOT 11 TRANSAKTIONER MED NÄRSTÅENDE

Styrelseledamot Fabian Månsson äger 4 procent av aktierna i dotterbolaget Björn Borg Sport. Fabian Månsson har erhållit 20 TEUR i styrelsearvode från dotterbolaget under 2012. Utöver vad som framgår av not 7 har inga transaktioner med närstående parter genomförts.

NOT 12 OBESKATTADE RESERVER

	31 dec	31 dec
	2012	2011
Moderbolaget		
Ackumulerade överavskrivningar	2 183	2 538
Totalt	2 183	2 538

NOT 13 SKATT

	Koncernen		Moderbolaget	
	2012	2011	2012	2011
Aktuell skatt på årets resultat	-15 136	-25 299	-	-
Skatt hänförlig till tidigare perioder	-1 598	-	-1 598	-
Uppskjuten skattekostnad	-4 916	40 824	-609	-
Totalt redovisad skattekostnad	-21 650	15 524	-2 207	-

Från och med 2013 har skattesatsen ändrats i Sverige från 26,3 procent till 22 procent. I ovanstående redovisade uppskjutna skattekostnad ingår en omvärderingseffekt från omräkning av uppskjuten skatt om 2 654 TSEK. Även i UK har skattesatsen ändrats från 26 till 24 procent. Denna ändring har dock inte fått någon påverkan på redovisning av skatter mot bakgrund av att uppskjuten skatt på underskottsavdrag ej redovisas.

Avstämning mellan gällande skattesats och effektiv skattesats	Koncernen		Moderbolaget	
	2012	2011	2012	2011
Redovisat resultat före skatt	68 877	84 626	77 283	105 900
Skatt enligt gällande skattesats i Sverige	-18 115	-22 257	-20 325	-27 852
Skatteeffekt av:				
Ej avdragsgilla kostnader	-257	-213	-128	-62
Skatt på återförd periodiseringsfond	-	-	-	1 566
Ej skattepliktiga intäkter	344	4	19 725	26 348
Redovisad uppskjuten skatteintäkt, tidigare ej beaktad	-	38 407	-	-
Effekt av avvikande skattesatser i andra länder	-126	1 129	-	-
Effekt av ej redovisade skattefordringar på skattemässiga underskottsavdrag	-4 552	-1 546	-	-
Effekt av ändrad skattesats	2 654	-	120	-
Skatt hänförlig till tidigare år	-1 598	-	-1 598	-
Redovisad skattekostnad	-21 650	15 524	-2 207	-

Uppskjutna skatter	Koncernen		Moderbolaget	
	2012	2011	2012	2011
<i>Uppskjutna skattefordringar redovisade i balansräkningen</i>				
Underskottsavdrag	35 283	43 194	-	-
Summa uppskjuten skattefordran	35 283	43 194	-	-
<i>Uppskjutna skatteskulder redovisade i balansräkningen</i>				
Varumärke	41 196	49 248	-	-
Kortfristiga placeringar	609	-	609	-
Obeskattade reserver	5 384	1 505	-	-
Internvinst i varulager (fordran)	-2 645	-3 213	-	-
Summa uppskjuten skatteskuld	44 544	47 540	609	-

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 35 283 TSEK (43 194). Det skattemässiga värdet för dessa underskottsavdrag uppgår till 154 709 TSEK (164 393), varav 14 710 TSEK förfaller om 9 år. Resterande del (139 999 TSEK) har ingen förfallotidpunkt. Det skattemässiga värdet av underskottsavdrag för vilka uppskjutna skattefordringar inte har redovisats i balansräkningen uppgår per 2012-12-31 till 25 386 TSEK (9 088) och är hänförliga till verksamheterna i USA, Kina och UK. För dessa underskottsavdrag har ingen uppskjuten skattefordran redovisats på grund av osäkerhet om och när i framtiden dessa verksamheter kommer att generera tillräckliga skattepliktiga överskott.

NOT 14 IMMATERIELLA TILLGÅNGAR

Koncernen	31 dec	31 dec
	2012	2011
Goodwill		
Ackumulerade anskaffningsvärden		
Ingående värden	13 944	13 944
Redovisat värde vid årets slut	13 944	13 944
Varumärke		
Ackumulerade anskaffningsvärden		
Ingående värden	187 532	187 532
Redovisat värde vid årets slut	187 532	187 532
Hyresrätter		
Ackumulerade anskaffningsvärden		
Ingående värden	2 725	1 225
Investeringar	-	1 500
Utgående värden	2 725	2 725
Ackumulerade avskrivningar		
Ingående värden	-1 267	-1 026
Årets avskrivningar	-308	-241
Redovisat värde vid årets slut	-1 575	-1 267
Redovisat värde vid årets slut	1 150	1 458
Balanserade utgifter för programvara		
Ackumulerade anskaffningsvärden		
Ingående värden	17 413	8 037
Investeringar	2 679	10 610
Avyttringar och nedläggning av verksamhet	-4 986	-1 234
Utgående värden	15 106	17 413
Ackumulerade avskrivningar		
Ingående värden	-12 560	-1 377
Avyttringar och nedläggning av verksamhet	2 468	378
Årets avskrivningar	-1 574	-11 627
Årets omräkningsdifferenser	-18	66
Utgående värden	-11 685	-12 560
Redovisat värde vid årets slut	3 422	4 853
	31 dec	31 dec
	2012	2011
Balanserade utgifter för programvara		
Ackumulerade anskaffningsvärden		
Ingående värden	2 288	2 288
Utgående värden	2 288	2 288
Ackumulerade avskrivningar		
Ingående värden	-1 068	-602
Årets avskrivningar	-467	-467
Utgående värden	-1 535	-1 068
Redovisat värde vid årets slut	753	1 220

PRÖVNING AV NEDSKRIVNINGSBEHOV AV GOODWILL OCH VARUMÄRKE

Goodwill finns för tre kassagenererande enheter, Björn Borg Brands AB, Björn Borg Clothing AB samt Björn Borg Footwear AB

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

Goodwill	31 dec	31 dec
	2012	2011
Björn Borg Brands AB	9 330	9 330
Björn Borg Clothing AB	658	658
Björn Borg Footwear AB	3 956	3 956
	13 944	13 944

Varumärke	31 dec 2012	31 dec 2011
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 respektive enhets nyttjandevärde baseras för det första året på den av styrelsen antagna budgeten för 2013 för respektive enhet. Därefter baseras kassaflöden på antaganden om en årlig omsättningstillväxt som för 2012 års beräkning har reducerats från 2 procent (2011) till 1 procent. Ledningen baserar antaganden om framtida tillväxt på tidigare erfarenheter samt ingående diskussioner med distributörer och licenstagare.

Nedskrivningsprövning gjordes per 31 december 2012 med tillämpning av cirka 17 procent (15) diskonteringsränta före skatt samt ett antagande om en årlig, uthållig tillväxt om 0 procent (2) för perioden bortom prognoshorisonten. Denna nolltillväxt är ett försiktigt antagande per december 2012 utifrån nuvarande konjunkurläge på de marknader i främst Europa där Björn Borg driver verksamhet. Prognosperioden sträcker sig från 2013 till 2022. Vidare har antagits att kostnader för varumärkesskyddande åtgärder och liknande aktiviteter ökar med 4 procent (4) årligen, utifrån 2013 års budgeterade kostnadsnivå. I samband med värderingen per 31 december 2012 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 -2 procent istället för antagna 0 procent, skulle ändå inget behov av nedskrivning föreligga. En ökning av diskonteringsräntan med 2 procentenheter skulle inte medföra något nedskrivningsbehov.

NOT 15 MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

	Koncernen		Moderbolaget	
	31 dec 2012	31 dec 2011	31 dec 2012	31 dec 2011
Ackumulerade anskaffningsvärden				
Ingående värden	33 982	29 346	9 766	9 141
Investeringar	3 843	13 325	1 196	6 123
Avyttringar och utrangeringar	-	-8 689	-	-5 498
Utgående värden	37 825	33 982	10 962	9 766
Ackumulerade avskrivningar				
Ingående värden	-19 241	-21 538	-3 149	-6 311
Avyttringar och utrangeringar	-	7 681	-	4 951
Årets avskrivningar	-4 632	-5 384	-1 937	-1 789
Utgående värden	-23 873	-19 241	-5 087	-3 149
Redovisat värde vid årets slut	13 952	14 741	5 876	6 617

NOT 16 FINANSIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Moderbolaget	31 dec 2012	31 dec 2011
Andelar i dotterbolag		
Ingående anskaffningsvärde	321 227	320 771
Förvärvat företag	5 905	456
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	327 132	321 227

Björn Borg har en option att förvärva upp till 16 procent av aktierna i dotterbolaget Björn Borg Sport från minoritetsdelägaren (som för närvarande äger 41 procent) vid valfri tidpunkt före den 31 december 2018. Förvärv av aktier skall ske till marknadsvärde med utgångspunkt i dotterbolagets vinstgenerering under de två räkenskapsår som föregår förvärvet.

Aktier i dotterbolag	Org nr	Säte	Antal aktier	Kapital- andel, %	Bokfört värde
Björn Borg Brands AB	556537-3551	Stockholm	84 806	100	40 216
Björn Borg Clothing AB	556414-0373	Stockholm	1 000	100	
Björn Borg Sweden AB	556374-5776	Stockholm	3 000	100	
Anteros Lagerhantering AB	556539-2221	Stockholm	1 000	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	4 185
Björn Borg Sport B.V	34268432	Netherlands	50 999	51	456
Björn Borg Services AB	556537-3551	Stockholm	5 000	100	262 089
Björn Borg (China) Limited CR	1671008	Hong Kong	7 500	75	5 905
Björn Borg (Shanghai) Trading Co. Ltd	310000400680797	Shanghai	n/a	100	

327 132

Under december 2011 etablerades Björn Bors Kina-verksamhet inom ramen för det Hong Kong-baserade Björn Borg (China) Limited. Under april 2012 registrerades sedan bolagets operativa dotterbolag, Björn Borg (Shanghai) Trading Co. Ltd. i Shanghai och genom vilket den operativa verksamheten de facto bedrivs. Björn Borg äger 75 procent av Björn Borg (China) Ltd., medan övriga 25 procent ägs av ett lokalt partnerbolag som ägs av bl.a. Penny York, som är VD för Kina-verksamheten. Björn Borg (Shanghai) Trading Co. Ltd. ägs till 100 procent av Björn Borg (China) Ltd.

NOT 17 VARULAGER

	Koncernen		Moderbolaget	
	31 dec 2012	31 dec 2011	31 dec 2012	31 dec 2011
Handelslager, brutto	35 688	34 559	-	-
Summa varulager	35 688	34 559	-	-

NOT 18 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	Koncernen		Moderbolaget	
	31 dec 2012	31 dec 2011	31 dec 2012	31 dec 2011
Kundfordringar, brutto	94 789	59 161	220	550
Reserv för osäkra fordringar	-795	-1 318	-	-
Summa kundfordringar, netto efter reserv för osäkra fordringar	93 994	57 843	220	550

Per den 31 december 2012 har koncernen och moderbolaget redovisat kundfordringar där nedskrivningsbehov föreligger om 795 (1 318) 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	Koncernen		Moderbolaget	
	2012	2011	2012	2011
Ej förfallna kundfordringar	46 900	33 347	-	3
1-30 dagar	41 777	21 634	-	49
31-90 dagar	5 342	2 774	-	-
91-180 dagar	179	845	20	163
>180 dagar	591	561	200	335
Totalt	94 789	59 161	220	550

Fortsättning Not 18

Per den 31 december 2012 var kundfordringar uppgående till 47 139 (24 496) 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	Koncernen		Moderbolaget	
	2012	2011	2012	2011
Ej förfallna kundfordringar	46 855	33 347	-	3
1-30 dagar	41 757	21 465	-	49
31-90 dagar	5 244	2 538	-	-
91-180 dagar	-25	170	20	163
>180 dagar	162	323	200	335
Totalt	93 994	57 843	220	550

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

Osäkra fordringar – avstämning	Koncernen		Moderbolaget	
	31 dec 2012	31 dec 2011	31 dec 2012	31 dec 2011
Avsättning vid årets början	-1 318	-2 867	-	-269
Periodens återförda reserveringar	569	1 207	-	-
Perioden reserveringar	-795	-1 318	-	-
Konstaterade förluster	749	1 660	-	269
	-795	-1 318	-	-

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

NOT 19 FÖRUTBETALDA KOSTNADER OCH UPPLUPNA INTÄKTER

	Koncernen		Moderbolaget	
	31 dec 2012	31 dec 2011	31 dec 2012	31 dec 2011
Upplupna royaltyintäkter	3 130	2 388	-	-
Förutbetalda hyra	3 389	2 807	1 452	599
Övriga poster	9 782	8 598	1 976	3 859
Totalt	16 301	13 793	3 428	4 458

NOT 20 SKULDER

Långfristiga och kortfristiga räntebärande lån	Koncernen		Moderbolaget	
	31 dec 2012	31 dec 2011	31 dec 2012	31 dec 2011
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

Checkräkningskrediten har varit outnyttjad under hela 2012. Bolaget betalar en kontraktsränta om 0,4 procent på krediten.

Övriga långfristiga skulder

Bland övriga långfristiga och kortfristiga skulder ingår en redovisad skuld till säljaren av varumärket Björn Borg, om totalt 28 313 TSEK (varav 6 667 TSEK skall betalas inom 12-månader och 21 656 TSEK inom 4 år).

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.

Minoritetsägaren till Björn Borg Sport i Holland, Baseline, har lånat ut 8 899 TSEK till bolaget till marknadsmissiga villkor.

Under våren 2012 emitterade Björn Borg ett femårigt icke säkerställt obligationslån om 200 MSEK. Erbjudandet blev fullteknat efter brett intresse och bland investera- rarna återfinns såväl privatpersoner som institutioner. Likviden erhöles i april månad. Syftet med emissionen är 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 ger kapitaltillskottet ökade förutsättningar att upprätthålla en hög och stabil utskiftningsnivå, 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 OMX Stockholm i början av maj. Bolaget har under 2012 återköpt egna företagsobligationer om nominellt 5 MSEK utan någon väsentlig effekt på koncernens resultat, varför redovisat värde på obligationslånet efter återköpet och transaktionskostnader om cirka 3 MSEK uppgick till 192,3 MSEK per den 31 december 2012.

Verkligt värde för obligationslånet uppgick per den 31 december till 195 MSEK (-). 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 2012 var kvoten -0,75 (positiv nettokassa) och soliditeten uppgick till 49,6 procent (72,1). 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 förändringar skett avseende ställda säkerheter och eventualförpliktelser jämfört med den 31 december 2011.

NOT 21 UPPLUPNA KOSTNADER OCH FÖRUTBETALDA INTÄKTER

	Koncernen		Moderbolaget	
	31 dec 2012	31 dec 2011	31 dec 2012	31 dec 2011
Upplupna royaltykostnad	6 313	5 762	-	-
Personalrelaterade poster	11 082	6 389	4 426	2 189
Upplupna förvaltningskostnader	399	1 499	399	1 499
Övriga poster	11 823	13 896	4 773	3 128
Totalt	29 617	27 546	9 599	6 815

NOT 22 STÄLLDA SÄKERHETER OCH ANSVARSFÖRBINDELSER

Ställda säkerheter	Koncernen		Moderbolaget	
	31 dec 2012	31 dec 2011	31 dec 2012	31 dec 2011
Företagsinteckningar	18 000	18 000	-	-
Aktier i dotterbolag	299 765	275 155	40 216	40 216
Totalt	317 765	293 155	40 216	40 216
Ansvarsförbindelser				
Hyresgaranti och övriga garantiförbindelser	4 020	5 217	1 968	1 968
Totalt	4 020	5 217	1 968	1 968

Utöver ovanstående har moderbolaget ställt en proprieborgen till förmån för dotterbolaget Björn Borg Retail AB.

NOT 23 RESULTAT PER AKTIE

	2012	2011
Resultat per aktie, SEK	2,11	4,19
Resultat per aktie, SEK (efter utspädning)	2,11	4,19
Antal aktier	25 148 384	25 148 384
Antal aktier vägt genomsnitt	25 148 384	25 148 384
Effekt av utspädning	-	32 190
Antal aktier vägt genomsnitt(efter utspädning)	25 148 384	25 180 574

Per utgången av 2012 finns inga utestående optioner.

NOT 24 NETTOVINST/-FÖRLUST FÖR RESPEKTIVE KATEGORI AV FINANSIELLT INSTRUMENT

Koncernen	2012	2011
Låne- och kundfordringar	-894	-1 632
Finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde	-633	652
Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen	3 748	170
Totalt	2 221	-810

NOT 25 UTDELNING PER AKTIE

Vid årsstämman 2012-05-03 fastställdes en utskiftning om 100 594 TSEK för räkenskapsåret 2011 vilket motsvarar en utskiftning om 4,00 SEK per aktie.

Styrelsen har beslutat föreslå årsstämman att en utskiftning om 3,00 SEK per aktie ska utgå för räkenskapsåret 2012. 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 3,00 SEK per aktie. Betalningen för inlösenaktien, förutsatt ett godkännande på årsstämman, beräknas genomföras omkring den 24 maj 2013. Styrelsens förslag motsvarar en överföring till aktieägarna om 75 445 TSEK (100 594).

NOT 26 FINANSNETTO

Koncernen	Koncernen		Moderbolaget	
	2012	2011	2012	2011
Valutakursförändring	73	576	-	55
Ränteintäkter*	9 535	3 296	8 934	2 626
Övriga finansiella intäkter **	3 162	189	3 748	169
Summa finansiella intäkter	12 770	4 061	12 682	2 850
Valutakursförändring	-3 343	-85	-1 551	-42
Räntekostnader*	-8 874	-1 174	-23 325	-15 532
Räntekostnad Varumärke*	-1 389	-1 636	-	-
Övriga finansiella kostnader *	-72	-247	-	-
Summa finansiella kostnader	-13 679	-3 142	-24 876	-15 574
Finansnetto	-909	920	-12 194	-12 724

* Posten i sin helhet avser finansiella tillgångar respektive skulder som inte värderas till verkligt värde förutom, ränteintäkter motsvarande 5,6 MSEK (-) avser tillgångar värderade till verkligt värde.

** Varav 2 768 TSEK (170) avser orealiserade förändringar på kortfristiga placeringar värderade till verkligt värde via resultaträkningen.

NOT 27 FINANSIELLA TILLGÅNGAR OCH SKULDER

Koncernen 2012-12-31	Värderade till verkligt värde via resultaträkningen	Kund- och lånefordringar	Övriga finansiella skulder	Summa redovisat värde	Verkligt värde	Ej finansiella tillgångar och skulder	Summa balansräkning
	Kundfordringar	-	93 994	-	93 994	93 994	-
Placeringar	163 979	-	-	163 979	163 979	-	163 979
Kassa och bank	-	116 195	-	116 195	116 195	-	116 195
Summa finansiella tillgångar	163 979	210 189	-	374 169	374 169	-	374 169
Övriga långfristiga skulder	-	-	223 269	223 269	225 986	-	223 269
Övriga kortfristiga skulder	-	-	6 667	6 667	6 667	13 297	19 964
Leverantörsskulder	-	-	32 780	32 780	32 780	-	32 780
Summa finansiella skulder	-	-	262 714	262 714	262 714	13 297	276 012

Koncernen 2011-12-31	Värderade till verkligt värde via resultaträkningen	Kund- och lånefordringar	Övriga finansiella skulder	Summa redovisat värde	Verkligt värde	Ej finansiella tillgångar och skulder	Summa balansräkning
	Kundfordringar	-	57 843	-	57 843	57 843	-
Kassa och bank	-	158 042	-	158 042	158 042	-	158 042
Summa finansiella tillgångar	-	215 885	-	215 885	215 885	-	215 885
Övriga långfristiga skulder	-	-	28 754	28 754	28 754	-	28 754
Övriga kortfristiga skulder	-	-	6 411	6 411	6 411	17 385	23 796
Leverantörsskulder	-	-	25 703	25 703	25 703	-	25 703
Summa finansiella skulder	-	-	60 868	60 868	60 868	17 385	78 253

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 observerbara data.

Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen

	Nivå		
	1	2	3
Värdepapper FVO	163 023	-	-
Derivatinstrument som innehas för handel	-	956	0
Summa tillgångar	163 023	956	0

Björn Borg innehar för närvarande inga skulder som värderas till verkligt värde. Inga jämförelsetal lämnas då motsvarande poster föregående år inte var väsentliga.

NOT 28 VÄSENTLIGA HÄNDELSER EFTER RAPPORTPERIODENS SLUT

I februari 2013 förvärvade Björn Borg AB 75 procent av aktierna i Fashion Case Retail Oy i Finland, tidigare ägt av den finska distributören. En lokal erfaren partner förvärvade resterande 25 procent. Det förvärvade bolaget har under februari 2013 bytt namn till Björn Borg Finland Oy.

Den finska verksamheten består idag av grossistförsäljning av underkläder, sportkläder och väskor, samt en Björn Borg-butik i Helsingfors. Varumärket har en stark position i Finland, som idag utgör Björn Borgs sjätte största marknad. Bolaget ser potential för fortsatt tillväxt.

Under 2012 omsatte den finska verksamheten cirka 31,6 MSEK med ett rörelseresultat om cirka 1,7 MSEK. Ungefär 50 procent av omsättningen återfinns i Björn Borg-koncernens intäkter som försäljning av underkläder och sportkläder från Björn Borg-koncernen till den finska distributören under 2012. Den förvärvade verksamheten kommer att ingå i segmentet Grossistverksamhet från och med förvärvstidpunkten.

Total köpeskilling uppgick till 1 052 500 EUR inklusive minoritetens andel. Av köpeskillingen erlades 75 procent (789 375 EUR varav Björn Borgs andel 592 031 EUR) kontant vid förvärvstidpunkten och resterande del erläggs i februari 2014 (262 500 EUR varav Björn Borgs andel 196 875 EUR). Det finns inga villkor knutna till tilläggsköpeskillingen. Förvärvskostnader uppgick till 260 TSEK och har kostnadsförts under 2012 och 2013.

Redovisade belopp per förvärvstidpunkten för förvärvade nettotillgångar

TSEK	
Anläggningstillgångar	527
Omsättningstillgångar	
Varulager	6 427
Kundfordringar	1 597
Övriga omsättningstillgångar	311
Kortfristiga skulder	
Leverantörsskulder	3 993
Övriga kortfristiga skulder	1 601
Identifierbara tillgångar och skulder, netto	3 268
Goodwill som uppkommit vid förvärv	
Överförd ersättning inklusive minoritetens andel	9 069
Minus: Verkligt värde på förvärvade nettotillgångar	3 268
Goodwill vid förvärv*)	5 801

*) Ovanstående förvärvsanalys är preliminär då Björn Borg som följd av den relativt korta tiden mellan förvärvet och avgivande av årsredovisningen fortfarande arbetar med att färdigställa ovanstående förvärvsbalansräkning. Således kan den slutliga förvärvsanalysen komma att ändras jämfört med ovanstående preliminära siffror. Den goodwill som uppkommit i samband med förvärvet och som redovisas lokalt i det finska bolaget förväntas vara skattemässigt avdragsgill.

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 15 mars 2013

Fredrik Lövestedt
Ordförande

Kerstin Hessius

Fabian Månsson

Mats H Nilsson

Vilhelm Schottenius

Michael Storåkers

Arthur Engel
Verkställande direktör

Vår revisionsberättelse har avgivits den 18 mars 2013
Deloitte AB

Fredrik Walméus
Auktoriserad revisor

REVISIONSBERÄTTELSE

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 2012-01-01–2012-12-31. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sidorna 43-68.

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 årsredovisningen och koncernredovisningen inte innehåller väsentliga felaktigheter.

En revision innefattar att genom olika åtgärder inhämta revisionsbevis om belopp och annan information i årsredovisningen och koncernredovisningen. Revisorn väljer vilka åtgärder som ska utföras, bland annat genom att bedöma riskerna för väsentliga felaktigheter i årsredovisningen och koncernredovisningen, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel. Vid denna riskbedömning beaktar revisorn de delar av den interna kontrollen som är relevanta för hur bolaget upprättar årsredovisningen och koncernredovisningen för att ge en rättvisande bild i syfte att utforma granskningsåtgärder som är ändamålsenliga med hänsyn till omständigheterna, men inte i syfte att göra ett uttalande om effektiviteten i bolagets interna kontroll. En revision innefattar också en utvärdering av ändamålsenligheten i de redovisningsprinciper som har använts och av rimligheten i styrelsens och verkställande direktörens uppskattningar i redovisningen, liksom en utvärdering av den övergripande presentationen i årsredovisningen och koncernredovisningen.

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

Uttalanden

Enligt vår uppfattning har årsredovisningen upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av moderbolagets finansiella ställning per den 31 december 2012 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 2012 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 resultaträkning 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 2012-01-01–2012-12-31.

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 mars 2013
Deloitte AB

Fredrik Walméus
Auktoriserad revisor

AKTIEN

Den 7 maj 2007 noterades Björn Borg-aktien på Nasdaq OMX Nordic i 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 28 december 2012 var 35,00 SEK, vilket gav ett börsvärde för Björn Borg på 880 MSEK. Totalt omsattes 7 860 009 aktier under 2012, motsvarande ett värde av cirka 301 MSEK. Det genomsnittliga antalet aktier omsatta per handelsdag var 62 630. Kursen sjönk under året med 0,20 SEK, vilket i princip var oförändrat. Högsta kurs som noterades under året var 51 SEK och lägsta kurs var 31,80 SEK.

INCITAMENTSPROGRAM

Det finns för närvarande inga utestående incitamentsprogram i bolaget.

OBLIGATIONSÅN

Björn Borg emitterade den 30 mars 2012 ett femårigt icke säkert ställt obligationslån om 200 MSEK. Obligationslånet löper med en årlig kupongränta motsvarande STIBOR 3 månader + 3,25 procentenheter och förfaller i april 2017. 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 2010–2014 ska minst 50 procent av nettoresultatet efter skatt delas ut till bolagets aktieägare. Som en del i de finansiella målen ska bolaget sträva efter en långsiktig kassa uppgående till 10–20 procent av den årliga omsättningen. Den överlikviditet som uppstår med beaktande av de finansiella målen avses stegvis att överföras till aktieägarna under prognosperioden.

UTDELNINGSFÖRSLAG

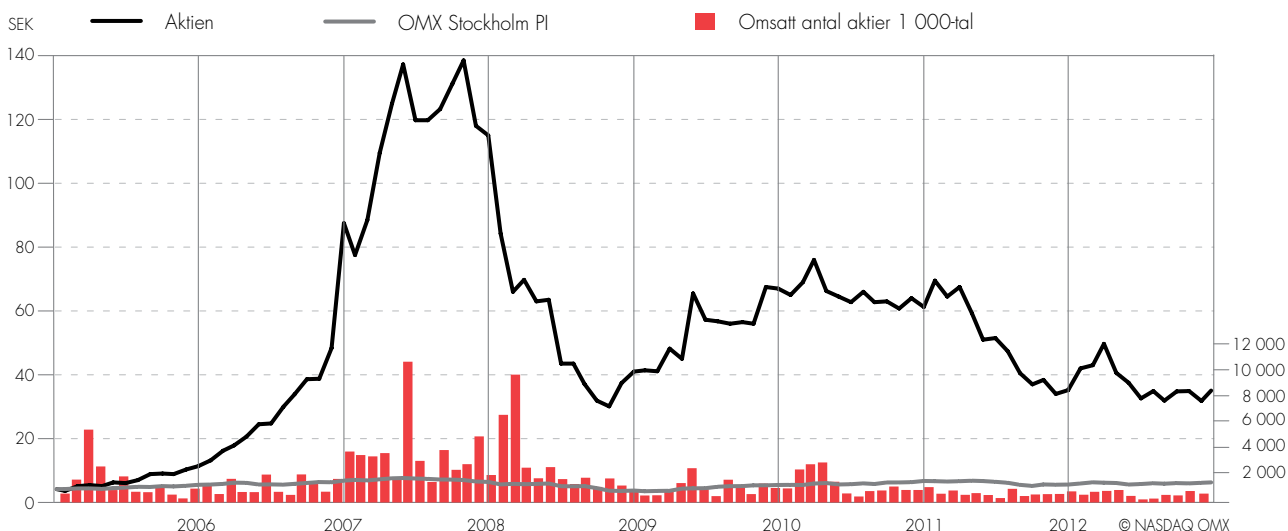
Styrelsen föreslår årsstämman att en utskiftning för 2012 om 3,00 SEK per aktie ska utgå, motsvarande 142 procent av vinst efter skatt. Utskiftningen föreslås ske genom ett automatiskt inlösenförfarande, där varje aktie delas upp i en ordinarie aktie och en inlösenaktie. Inlösenaktien kommer sedan automatiskt att lösas in för 3,00 SEK per aktie. Betalningen för inlösenaktien, förutsatt ett godkännande på årsstämman, beräknas genomföras omkring den 24 maj 2013.

Styrelsens förslag motsvarar en överföring till aktieägarna om 75,4 MSEK (100,6). För räkenskapsåret 2011 skedde en utskiftning om 4,00 SEK per aktie, motsvarande 95 procent av vinst efter skatt.

AKTIEÄGARE

Antalet aktieägare i Björn Borg uppgick per den 28 december 2012 till 6 665 (6 361) enligt Euroclear. Björn Borgs tio största ägare innehade aktier motsvarande 55,3 procent av röster och kapital i bolaget. Det institutionella ägandet uppgick till 31 procent.

KURSUUTVECKLING



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, %
SEB	2 821 461	11,22%
Fredrik Lövestedt genom bolag	2 600 040	10,34%
Robur	1 886 065	7,50%
Mats Nilsson, direkt eller genom närstående	1 478 440	5,88%
Fjärde AP-fonden	1 128 025	4,49%
Vilhelm Schottenius	1 023 520	4,07%
Danske Invest Sverige	911 000	3,62%
JP Morgan Bank	730 500	2,90%
Nils Vinberg	710 680	2,83%
Avanza Pension	609 558	2,42%
Summa, största ägarna	13 899 289	55,27%
Summa, övriga	11 249 095	44,73%
Totalt antal aktier	25 148 384	100,00%

Enligt aktiebok per den 30 december 2012, 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	4 744	827 799	3,29%
501– 1 000	931	810 048	3,22%
1 001– 5 000	766	1 799 380	7,16%
5 001– 10 000	97	719 177	2,86%
10 001– 15 000	36	476 570	1,90%
15 001– 20 000	21	365 781	1,45%
20 001–	70	20 149 629	80,12%
Totalt	6 665	25 148 384	100,00%

Källa: Euroclear Sweden AB per 2012-12-30.

DATA PER AKTIE

	2012	2011	2010	2009	2008
Resultat per aktie före utspädning, SEK	2,11	4,19	3,61	3,22	3,96
Resultat per aktie efter full utspädning, SEK	2,11	4,19	3,57	3,21	3,96
Utestående antal aktier på balansdagen	25 148 384	25 148 384	25 148 384	25 148 384	25 059 184
Genomsnittligt antal utestående aktier	25 148 384	25 148 384	25 148 384	35 111 217	25 041 134
Genomsnittligt antal utestående aktier efter full utspädning	25 148 384	25 180 574	25 470 202	25 230 128	25 075 500

STYRELSE OCH REVISORER



Fredrik Lövestedt

Styrelseordförande sedan 2005, styrelseledamot sedan 2004. Född 1956.

Civilingenjör KTH, MBA INSEAD. Övriga uppdrag: Styrelseordförande Alertsec AB. VD i AB Durator. Bakgrund: Tidigare vice VD Protect Data AB (1996–2001). Egen företagare sedan 1984. Aktier i Björn Borg 2 600 040.



Kerstin Hessius

Styrelseledamot sedan 2010. Född: 1958. Civilekonom.

Övriga uppdrag: VD för Tredje AP-fonden, styrelseledamot i Vasakronan AB, Hemsö Fastighets AB, SPP Livförsäkring AB, Svedab, AlAB, Öresundskonsortiet och Emory Center for Alternative Investments. Bakgrund: Tidigare VD för Stockholmsbörsen, vice riksbankschef, chef för Asset Management hos Danske Bank samt olika chefspositioner inom Alfred Berg/ABN Amro. Aktier i Björn Borg: 21 000.



Fabian Månsson

Styrelseledamot sedan 2009. Född 1964. Civilekonom.

Övriga uppdrag: Senior Advisor McKinsey & Co, styrelseledamot i Karen Millen och Aurora Fashion, En av grundarna av, och rådgivare till Wrapp. Bakgrund: Fabian Månsson har under senaste åren fungerat som industriell rådgivare åt koncernledningen för bl a Hugo Boss och Mavi Jeans. Tidigare CEO, President samt styrelseledamot för Eddie Bauer Inc, USA. EVP på Spray Ventures AB. VD, inköpschef samt divisionschef för H&M Hennes och Mauritz AB. Aktier i Björn Borg: 7 000.



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: 1 478 440.



Vilhelm Schottenius

Styrelseledamot sedan 1998.

Född 1956.

Civilekonom.

Övriga uppdrag: Styrelseledamot i Procurator AB, Ernströmsgruppen AB, Collector AB, Nilörngruppen AB, Stampen Media Partner AB, Identity Works AB, Saddler Scandinavia AB, Golfstore Group AB, C Jahn AB, Västra Regionbankstyrelsen Handelsbanken. Bakgrund: En av grundarna av varumärket Björn Borg samt Lunanworks AB (Lunarstorm). Aktier i Björn Borg: 1 023 520.



Michael Storåkers

Styrelseledamot sedan 2006.

Född 1972.

Civilekonom.

Övriga uppdrag: VD för Bukowskis AB, Styrelseledamot i McCann EMEA Ltd, Bukowskis AB, Stockholmsmässan AB och Rodebjer AB. Bakgrund: Tidigare styrelseuppdrag i Handelshögskolan i Stockholm, Stockholm Business Region AB, Konzept AB, Fortum Värme och Styrelseordförande i Pysslingen Förskolor och Skolor AB. Aktier i Björn Borg: 40 000.

Revisorer

Deloitte AB.

Fredrik Walmeus, auktoriserad revisor.

Uppgifter om aktie- och optionsinnehav avser per den 31 december 2012.

LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE



Arthur Engel

Verkställande direktör.
Född 1967.
Rekryterad 2008.
Civilekonom.
Övriga uppdrag: Styrelseledamot i Marimekko Corporation och Reliance Brands Ltd.
Bakgrund: Tidigare VD Gant.
Aktier i Björn Borg: 25 000.



Henrik Fischer

Vice VD och Internationell försäljningschef.
Född 1967.
Rekryterad 2008.
Gymnasieekonom.
Bakgrund: Tidigare VD Polarn O. Pyret, COO Gant, VD Gant Sweden.
Aktier i Björn Borg: 12 000.



Magnus Teeling

Ekonomichef.
Född 1973.
Rekryterad 2011.
Civilekonom.
Bakgrund: CFO Tilgin AB, Ekonomichef Aroma AB, Revisor och konsult, KPMG.
Aktier i Björn Borg: 4 700.



Fredrika Erlandsson

Affärsområdeschef Underkläder
Född 1973.
Rekryterad 2011.
Textilekonom.
Bakgrund: Affärsområdeschef Branded Footwear Sweden AB, Produkt- och inköpschef Sanita A/S, Inköpschef Brantano DK.
Aktier i Björn Borg: 0.



Stergios Constantakis

International Retail Director
Född: 1966
Rekryterad: 2012
Civilekonom.
Bakgrund: vD & Försäljningschef Himla AB, VD Hasta AB, Försäljningschef Top-Toy A/S, Försäljningschef Kvik A/S, div positioner Svenska McDonalds AB
Aktier i Björn Borg: 0.



Lina Söderqvist

Marknadschef
Född: 1970
Rekryterad: 2012
Civilekonom.
Bakgrund: VD och projektledare på King reklambyrå, projektledare och medgrundare på Marrakech Reklambyrå, projektledare på Leo Burnett Reklambyrå
Aktier i Björn Borg: 0.

Uppgifter om aktie- och optionsinnehav avser per den 28 december 2012.

BOLAGSSTYRNINGSRAPPORT 2012

Björn Borg-aktien är noterad på Nasdaq OMX Nordic i 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. Björn Borg har under 2012 tillämpat Koden utan att några avvikelser har gjorts.

Denna bolagsstyrningsrapport utgör inte en del av den formella årsredovisningen.

BOLAGSSTÄMMA

Björn Borgs högsta beslutande organ är bolagsstämman. Varje aktieägare som på avstämningsdagen för bolagsstämman är införd i aktieboken och som anmäler sig på föreskrivet sätt har rätt att delta, personligen eller genom ombud utrustad med fullmakt, på stämman. Stämman kan besluta i alla frågor som rör bolaget och som inte enligt aktiebolagslagen eller bolagsordningen uttryckligen faller under ett annat bolagsorgans exklusiva kompetens. Varje aktieägare har rätt att få ett ärende behandlat på stämman.

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 2013

Nästa årsstämma hålls den 17 april 2013 i Stockholm. Kallelse till denna kommer att ske enligt bolagsordningen och de regler som gäller enligt aktiebolagslagen samt med beaktande av Koden.

Årsstämma 2012

Årsstämma 2012 hölls den 3 maj 2012 i Stockholm. Vid årsstämman fattades bland annat beslut om omval av styrelseledamöterna Mats H Nilsson, Vilhelm Schottenius, Michael Storåkers, Fabian Månsson och Kerstin Hessius samt Fredrik Lövestedt som styrelseordförande. 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. Protokollet från årsstämman finns tillgängligt på Björn Borgs webbplats.

VALBEREDNING

Enligt beslut vid årsstämman 2012 ska en valberedning för Björn Borg utses genom att styrelsens ordförande kontaktar de fyra röstmässigt största aktieägarna per den 31 augusti 2012. Valberedningen, vars sammansättning publicerades på koncernens webbplats i november 2012, består inför årsstämman 2013 av följande ledamöter:

- Fredrik Lövestedt, styrelsens ordförande
- Mats H Nilsson, som representerar sig själv som aktieägare
- Marianne Flink, som representerar Swedbank Robur Fonder
- Johan Strandberg, som representerar SEB Fonder

Johan Strandberg har utsetts till valberedningens ordförande. Valberedningen har enligt beslut på Björn Borgs årsstämma 2012 haft i uppdrag att inför årsstämman 2013 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 28 februari 2013 haft tre 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 den 3 maj 2012 omvaldes till styrelseledamöter Fredrik Lövestedt, Mats H Nilsson, Vilhelm Schottenius, Michael Storåkers, Kerstin Hessius och Fabian Månsson. Fredrik Lövestedt valdes till styrelsens ordförande.

Bolagets styrelse uppfyller kraven i Koden om att högst en stämmovald styrelseledamot får arbeta i bolagets ledning eller i ledningen av bolagets dotterbolag, 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 2012 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.

Styrelsen biträds av en advokat som extern styrelsesekreterare. För övrig information om styrelseledamöterna hänvisas till sid 72 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. Sty-

relsens arbetsordning, vilken fastställdes senast vid styrelsemöte den 21 augusti 2012, fastställer principerna för styrelsearbetet, arbetsfördelningen mellan styrelsen och den verkställande direktören samt för den ekonomiska rapporteringen.

Styrelsens arbete

Styrelsen hade under 2012 åtta möten, varav fyra i samband med den kvartalsvisa finansiella rapporteringen, ett möte per capsulam i samband med förberedelse till årsstämma, ett extrainkallat styrelsemöte under hösten för att behandla bland annat den planerade Finlandsaffären, ytterligare ett extra möte per capsulam samt ett strategimöte med fastställandet 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 2012 fyra sammanträden och båda ledamöterna var närvarande vid alla möten. Utskottet har endast en beredande funktion.

Revisionsutskott

Björn Borgs styrelse har inrättat ett revisionsutskott bestående av styrelseordföranden Fredrik Lövestedt, Mats H Nilsson och Kerstin Hessius. VD (Arthur Engel) har under 2012 som så kallad adjungerad ledamot deltagit under mötena. 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 2012 totalt fyra sammanträden, samtliga i anslutning till kvartalsrapporterna. Alla utskottets ledamöter närvarade vid samtliga dessa sammanträden. 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 21 augusti 2012. Verkställande direktören har ansvaret för den löpande förvaltningen av koncernens verksamhet enligt styrelsens riktlinjer och övriga fastställda policies och riktlinjer, och rapporterar till styrelsen.

Verkställande direktör för Björn Borg är sedan den 3 november 2008 Arthur Engel, född 1967. Han äger inga aktier i företag med vilka Björn Borg har betydande affärsförbindelser. För övrig information om verkställande direktören hänvisas till sid 73 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 2012 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 2013.

Ytterligare information om revisorerna finns på sid 72 i årsredovisningen och uppgifter om revisorernas arvode finns i not 8.

ERSÄTTNINGAR TILL STYRELSE OCH LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

Till styrelsens ordförande och ledamöter utgår arvode enligt årsstämmans beslut. Enligt gällande beslut vid årsstämma 2012 har arvodet till styrelsens ordförande varit 325 000 SEK och till ordinarie ledamot 125 000 SEK. För utskottsarbete utgick under 2012 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 2012 om riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare ska ersättning till verkställande direktören och de övriga personerna i företagsledningen bestå av fast lön, rörlig ersättning, inrättade långsiktiga incitamentsprogram och övriga förmåner samt pension. Den rörliga ersättningen 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 7 i årsredovisningen.

INCITAMENTSPROGRAM

Inom Björn Borg finns inget utestående incitamentsprogram baserat på aktier eller andra finansiella instrument i bolaget. Ett incitamentsprogram baserat på teckningsoptioner i bolaget, beslutat vid extra bolagsstämma 2008, löpte ut under hösten 2012 utan att någon teckning skett.

FINANSIELL RAPPORTERING

Kvaliteten i den finansiella rapporteringen säkerställs genom av styrelsen fastställda policies och instruktioner för ansvarsfördelning och styrning, såsom instruktionen för verkställande direktören avseende bland annat den finansiella rapporteringen. Styrelsen erhåller

Styrelsens närvaro under 2012

	08-feb	26-mar**	03-maj	21-aug	08-okt	08-nov	13-nov**	14-dec
Nils Vinberg	1	1	1	*	*	*	*	*
Monika Elling	1	1	–	*	*	*	*	*
Fredrik Lövestedt	1	1	1	1	1	1	1	1
Vilhelm Schottenius	1	1	1	1	1	1	1	1
Mats H Nilsson	1	1	1	1	1	1	1	1
Michael Storåkers	–	1	1	1	1	–	1	1
Fabian Månsson	1	1	1	1	1	1	1	1
Kerstin Hessius	1	1	1	–	1	1	1	1
Antal deltagare	7 (av 8)	8 (av 8)	7 (av 8)	5 (av 6)	6 (av 6)	5 (av 6)	5 (av 6)	6 (av 6)

* Lämnade styrelsen vid årsstämman 2012.

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

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 Kodex, för den interna kontrollen. Nedanstående rapport om intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen 2012 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 bemanningen 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. 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 informationsgivning 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 OMX Nordic i 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 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 6 665. Största aktieägare per 31 december 2012 var SEB, som innehade 11,2 procent av aktierna och rösterna. Det finns inga begränsningar i rätten att överlåta Björn Borg-aktien på grund av bestämelse 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.

Största aktieägare 2012-12-31

SEB	2 821 461	11,2%
Fredrik Lövestedt, genom bolag	2 600 040	10,3%
Robur	1 886 065	7,5%
Mats H Nilsson, direkt eller genom närstående	1 478 440	5,9%
Fjärde AP-fonden	1 128 025	4,5%
Vilhelm Schottenius	1 023 520	4,1%
Danske Invest Sverige	911 000	3,6%
JP Morgan Bank	746 904	2,9%
Nils Vinberg	711 080	2,8%
Avanza Pension	609 558	2,4%
Summa	13 899 289	55,3%
Totalt antal aktier	25 148 384	100,0%

REVISORS YTTRANDE OM BOLAGSSTYRNINGSRAPPORTEN

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

Det är styrelsen som har ansvaret för bolagsstyrningsrapporten för år 2012 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 mars 2013

Deloitte AB

Fredrik Walméus

Auktoriserad revisor

DEFINITIONER

BRUTTOVINSTMARGINAL

Nettoomsättningen minus kostnad för sålda varor 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 plus finansiella kostnader i procent av genomsnittligt sysselsatt kapital.

RÄNTABILITET PÅ EGET KAPITAL

Nettovinsten 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 per aktie i förhållande till vägt medeltal av antalet aktier under perioden.

RESULTAT PER AKTIE EFTER UTSPÄDNING

Resultat per aktie justerat för eventuell utspädningseffekt.

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

Distributörer är de cirka 30 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 (sportkläder) samt de externa licenstagarna EGOptiska International AB (glas ögon), 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	Hongkong-dollar
EUR	Euro



Produktion Vero Kommunikation, Superlativ och Wirtén Design Group.
Foto Björn Borg ABs bildarkiv och Karl Johan Larsson.
Tryck TMG Sthlm, 2013.

ÖVRIG INFORMATION

ÅRSSTÄMMA

Aktieägarna i Björn Borg AB (publ) kallas härmed till årsstämma onsdagen den 17 april 2013 klockan 17.00 i bolagets lokaler på Tulegatan 11 i Stockholm.

För att få delta i årsstämman måste aktieägare dels vara registrerad i den av Euroclear Sweden AB förda aktieboken torsdagen den 11 april 2013, dels till bolaget anmäla sitt deltagande vid stämman senast nämnda dag (torsdagen den 11 april 2013), till adress Björn Borg AB, Tulegatan 11, 113 53 Stockholm, per telefon på 08-506 33 700 eller 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. Fullmaktsformulär finns tillgängligt via Björn Borgs webbplats (corporate.bjornborg.com/sv).

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 torsdagen den 11 april 2013 måste aktieägaren i god tid före detta datum hos sin förvaltare begära omregistrering (s.k. rösträtsregistrering) av aktierna.

KALENDARIUM 2013

Årsstämma 2012	17 april 2013
Delårsrapport januari – mars 2013	17 maj 2013
Delårsrapport januari – juni 2013	23 augusti 2013
Delårsrapport januari – september 2013	8 november 2013

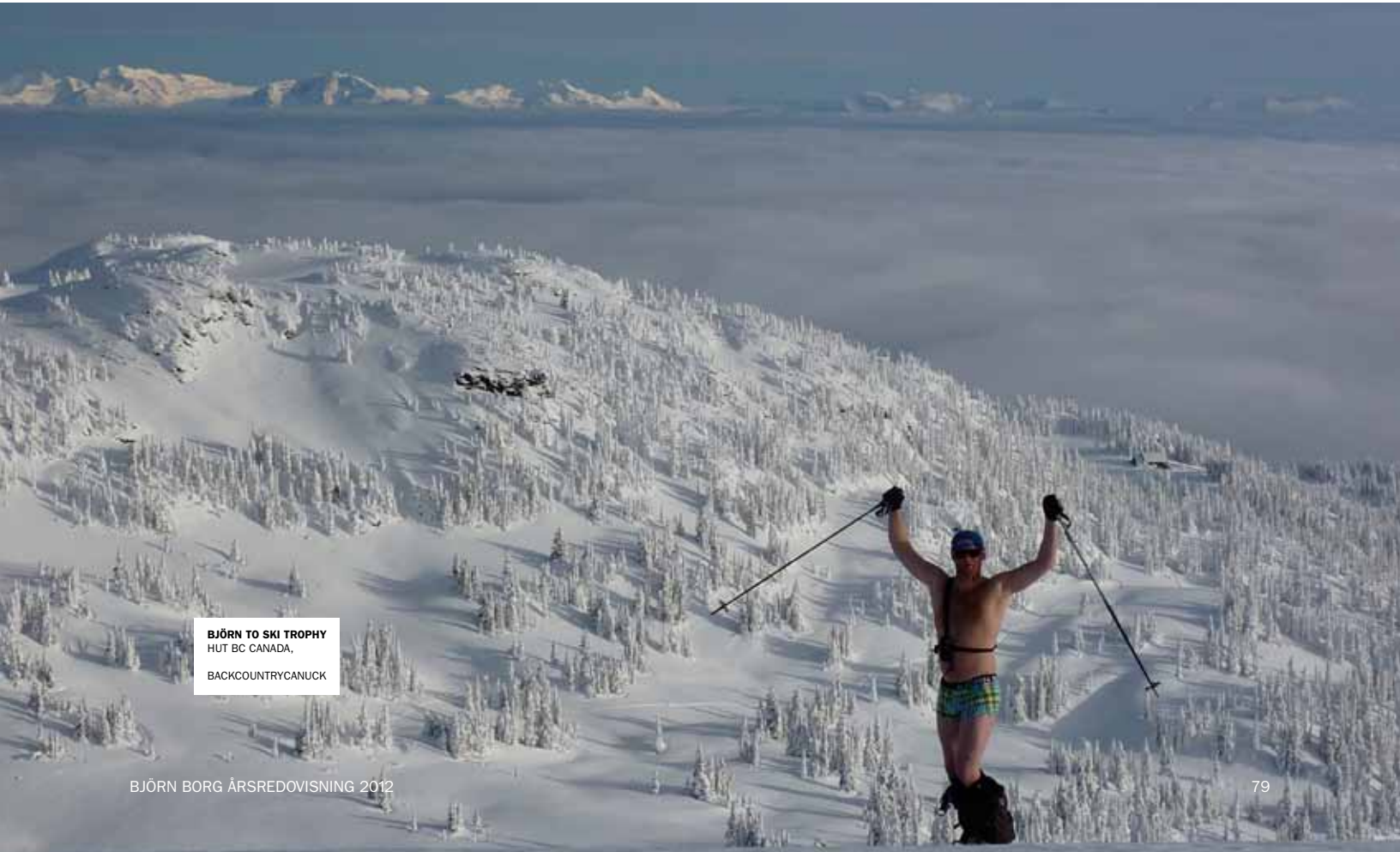
FINANSIELLA RAPPORTER

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.

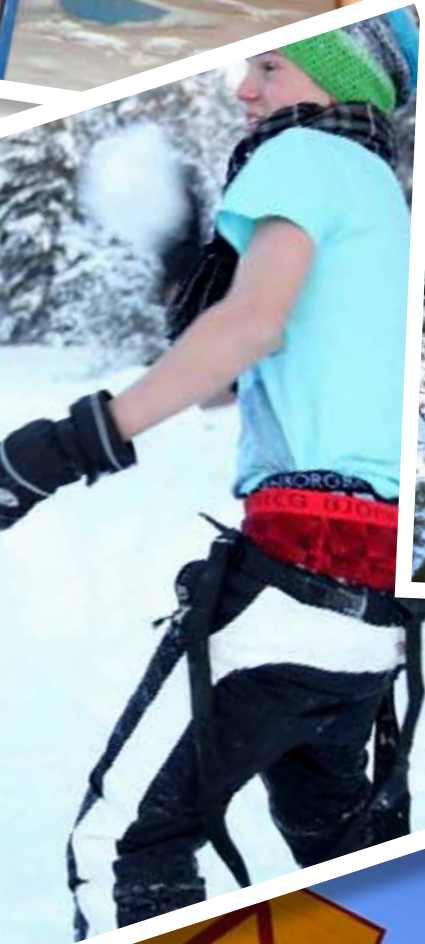
AKTIEÄGARKONTAKTER

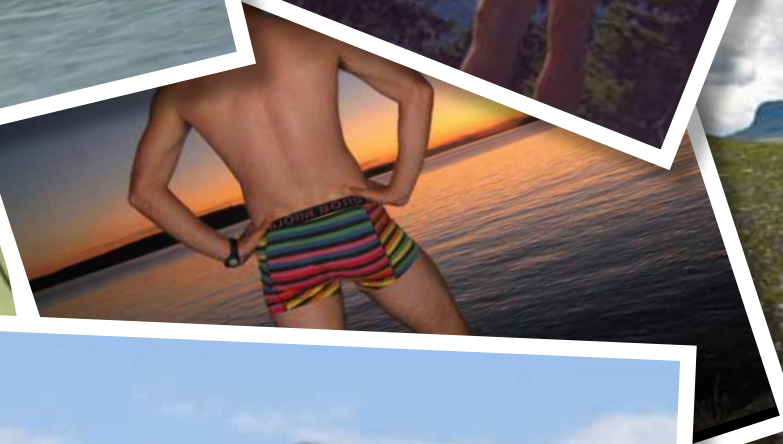
Arthur Engel, VD
E-post: arthur.engel@bjornborg.com
Telefon: +46 8 506 33 700
Mobil: +46 701 81 34 01

Magnus Teeling, CFO
e-post: magnus.teeling@bjornborg.com
Telefon: +46 8 506 33 700
Mobil: +46 708 50 55 37



BJÖRN TO SKI TROPHY
HUT BC CANADA,
BACKCOUNTRYCANUCK







BJÖRN BORG AB

Tulegatan 11, SE-113 53 Stockholm

Telefon: +46 8 506 33 700

Fax: +46 8 506 33 701

www.bjornborg.com