

ÅRSREDOVISNING
2013





- 2 BJÖRN BORG I KORTHET
- 4 VD HAR ORDET
- 6 VISION, AFFÄRSIDÉ, MÅL OCH STRATEGI
- 8 VARUMÄRKET
- 12 BJÖRN BORG SATSAR PÅ FINLAND
- 14 PRODUKTUTVECKLING
- 16 VERKSAMHETEN
- 20 PRODUKTOMRÅDEN
- 24 GEOGRAFISKA MARKNADER
- 26 BJÖRN BORG'S ANSVAR
- 33 MEDARBETARE OCH ORGANISATION
- 36 FLERÅRSÖVERSIKT
- 37 KVARTALSDATA FÖR KONCERNEN
- 38 RÖRELSEGRENAR
- 39 FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE
- 44 KONCERNENS RESULTATRÄKNING OCH TOTALRESULTAT
- 45 KONCERNENS FINANSIELLA STÄLLNING
- 47 FÖRÄNDRING I KONCERNENS EGET KAPITAL
- 48 KASSAFLÖDESANALYS FÖR KONCERNEN
- 49 MODERBOLAGETS RESULTATRÄKNING OCH TOTALRESULTAT
- 50 MODERBOLAGETS BALANSRÄKNING
- 52 FÖRÄNDRING I MODERBOLAGETS EGET KAPITAL
- 53 KASSAFLÖDESANALYS FÖR MODERBOLAGET
- 54 TILLÄGGSUPPLYSNINGAR
- 69 REVISIONSBERÄTTELSE
- 70 AKTIEN
- 72 STYRELSE OCH REVISORER
- 73 LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE
- 74 BOLAGSSTYRNINGSRAPPORT
- 78 DEFINITIONER
- 79 ÖVRIG INFORMATION



Björn Borgs kampanj 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 snygga, roliga, galna eller fantastiska de ser ut i sina Björn Borg, lockar fortfarande tusentals av våra fans. I årsredovisningen kan du se några av dem, och fler på bjornborg.com/SwedishExports.

THANK YOU BJÖRN!

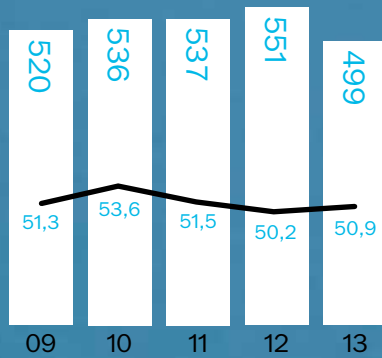
You changed tennis from being "a white sport" into a colourful scene for the passionate and the active. You started a revolution against conservatives and conformists that has spread from locker room to locker room all over the world. You showed us that being active and making a difference is far more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

ANTALET BJÖRN BORG-BUTIKER UPPGICK VID ÅRETS SLUT TILL 38, VARAV 17 EGNA.

UTSKIFTNING OM 1,50 SEK PER AKTIE.

38 1,50

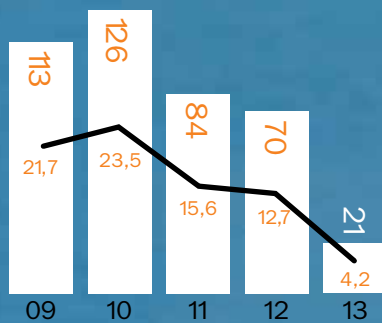
□ NETTOOMSÄTTNING MSEK
— BRUTTOVINSTMARGINAL (%)



BRUTTOVINSTMARGINALEN UPPGICK TILL 50,9 PROCENT.

50,9

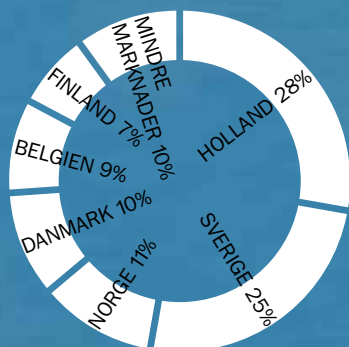
□ RÖRELSERESULTAT MSEK
— RÖRELSEMARGINAL (%)



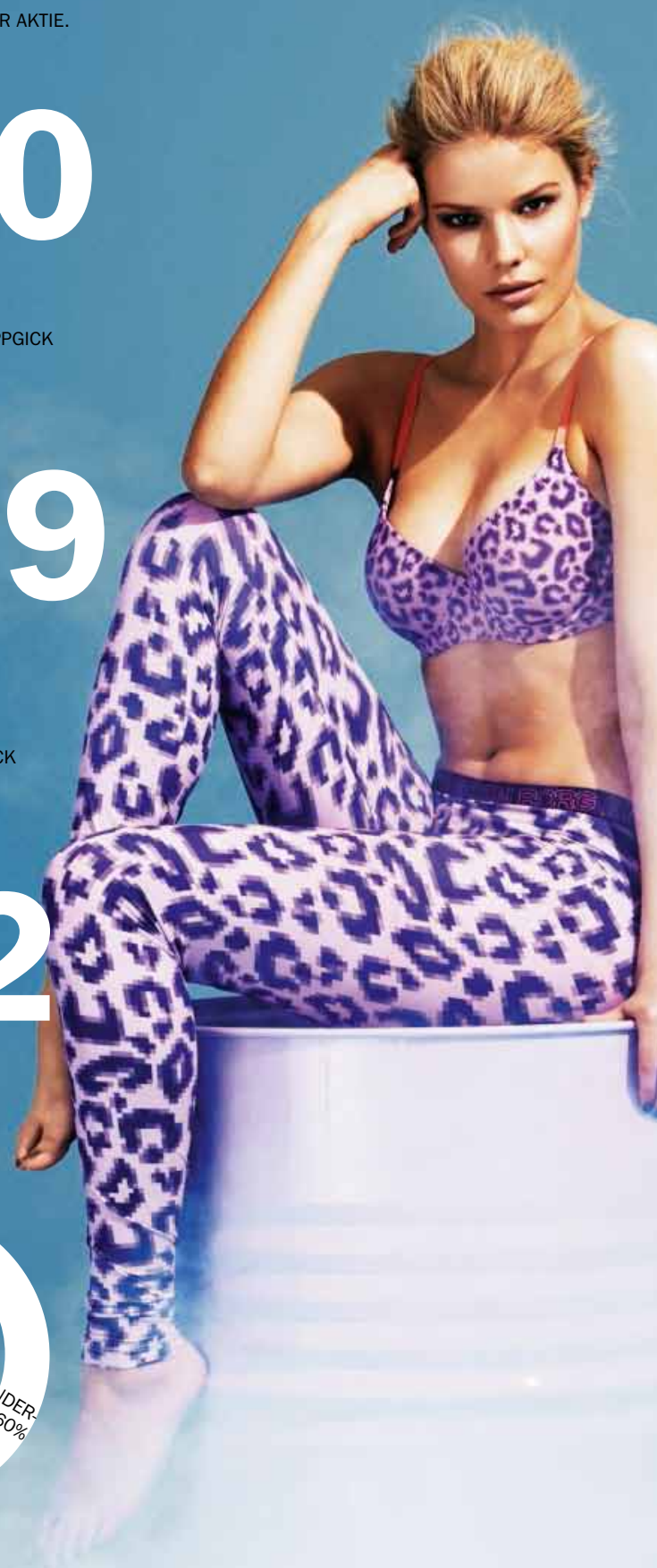
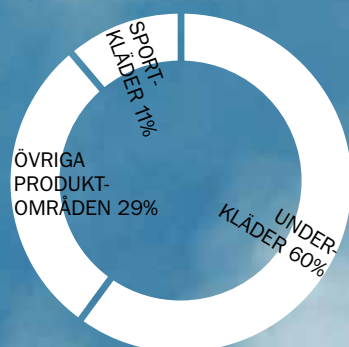
RÖRELSEMARGINALEN UPPGICK TILL 4,2 PROCENT.

4,2

VARUMÄRKESFÖRSÄLJNING PER LAND



VARUMÄRKESFÖRSÄLJNING PER PRODUKTOMRÅDE



BJÖRN BORG I KORTHET

KONCERNEN BJÖRN BORG

Björn Borg-koncernen äger och utvecklar varumärket Björn Borg och fokus för verksamheten är underkläder. Därtill erbjuds sportkläder, doft, skor på vissa marknader samt via licenstagare även skor, väskor och glasögon. Björn Borg-produkter säljs på ett trettio-tal marknader, varav Sverige och Holland är de största.

Björn Borg-koncernen har egen verksamhet i alla led från varumärkesutveckling till konsumentförsäljning i egna Björn Borg-butiker och e-handel. Verksamheten omfattar varumärkesutveckling och service till nätverket av licenstagare och distributörer, samt produktutveckling inom kärnområdet underkläder. Koncernen ansvarar även själv för distributionen av underkläder i Sverige, England och Finland, och för skor i Sverige, Finland och Baltikum. Björn Borg är även huvudägare i Björn Borg Sport som designar och säljer sportkläder med bas i Holland.

Björn Borg-aktien är noterad på Nasdaq OMX Nordic i Stockholm sedan 2007.

ÅRET I SIFFROR

- Koncernens nettoomsättning minskade med 9 procent till 499,2 MSEK (551,4), exklusive valutaeffekter minskade omsättningen med 8 procent.
- Årets resultat har påverkats negativt med totalt 26 MSEK bestående av leveransförskjutningar med cirka 12 MSEK och engångseffekter för verksamheten i Kina och avgångsvederlag för avgående VD om totalt 14 MSEK.
- Bruttovinstmarginalen uppgick till 50,9 procent (50,2).
- Rörelseresultatet uppgick till 21,2 MSEK (69,8).
- Resultat efter skatt uppgick till 13,9 MSEK (47,2).
- Resultat per aktie före och efter utspädning uppgick till 0,86 SEK (2,11).
- Styrelsen har beslutat föreslå årsstämman en utskiftning om 1,50 SEK (3,00) per aktie, motsvarande totalt 37,7 MSEK (75,4).

VARUMÄRKESFÖRSÄLJNING

Den totala varumärkesförsäljningen, exklusive moms, uppvisade under året en minskning med 5 procent jämfört med föregående år till 1 521 MSEK (1 598). Exklusive valutaeffekter minskade försäljningen med 4 procent.

VARUMÄRKET BJÖRN BORG

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

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

MARKNADER

- Björn Borg finns representerade på drygt 25 marknader, varav Holland och Sverige är de största.
- Förvärv av verksamheten i Finland från tidigare distributören i början av 2013.
- Björn Borgs kinesiska verksamhet avecklades under andra halvan av 2013.
- Fortsatt utmanande detaljhandelsmarknad i stora delar av Europa.

NYA BUTIKER

Under året öppnades nya butiker i England, Finland och Sverige. Vid årets slut uppgick antalet Björn Borg-butiker till 38 (60), varav 17 (17) egna.



”Både e-handeln och den egna retailverksamheten har utvecklats starkt under året.”

2013 VAR ETT TUFFT ÅR FÖR BRANSCHEN och även för Björn Borg. Samtidigt måste vi våga fortsätta satsa långsiktigt – på att bli ännu starkare på våra stora och viktiga marknader, skapa en rödare tråd i varumärkets produktutbud och blir ett ännu mer spännande varumärke för vår målgrupp. Detta är några av de viktigaste uppgifterna vi har framför oss under 2014, ett år vi bedömer kan ge bättre förutsättningar för en positiv utveckling för Björn Borg.

Svag efterfrågan och en allmän osäkerhet hos våra partners om hur marknaden ska utvecklas påverkade Björn Borgs verksamhet under 2013, med en nedgång i omsättning och resultat jämfört med föregående år. Den främsta orsaken bakom detta var utvecklingen på vår största marknad Holland, där vår lokala distributör slutförde en avsevärd minskning av sitt butiksnät i en generellt mycket svag detaljhandelsmarknad. Vi har märkt en försiktighet hos våra återförsäljare även i Sverige och på övriga marknader och vi ser hos vissa kedjor en något större fokusering på egna varumärken. Samtidigt kan vi notera en viss ökning i andelen efterbeställningar som visar att genomförsäljningen sannolikt har utvecklats lite bättre än vad handlarna har vågat hoppas på. Vi hade också en positiv försäljningsutveckling bland annat i de egna verksamheterna i England och Finland.

Vi förstår och följer marknadsutvecklingen noga och nära våra kunder – distributörerna och återförsäljarna ute i butikerna. För Björn Borg handlar det om att varje dag parera

”Vi förstår och följer marknadsutvecklingen noga och nära våra kunder – distributörerna och återförsäljarna ute i butikerna.”

de hårda marknadskraven, leverera hög service, vara flexibla och kostnadseffektiva i hur vi driver vår verksamhet. Men det handlar lika mycket om att höja blicken och kontinuerligt arbeta med att stärka bolagets och varumärkets förutsättningar på lång sikt. Björn Borg ska våga fortsätta satsa.

En insikt under senare år är att det finns skäl att satsa tyngre på de marknader där vi redan är etablerade. Distributörerna ute på våra nyare marknader i och utanför Europa, gör ett bra jobb och vi ska fortsätta finnas där. Men vi ser en potential i att stärka oss ytterligare på de större marknaderna i norra Europa och i våra egna verksamheter i Sverige, England och inte minst i Finland där vi förvärvade verksamheten under året. Med egna marknadssatsningar kan vi styra etableringstakten och nivån på investeringarna i varumärkesaktiviteter, marknads-kommunikation och Björn Borg-butiker, medan det kan vara svårt för distributörer att i kärva tider avsätta resurser för tillräcklig marknadsbearbetning. Både e-handeln och den egna retail-verksamheten har utvecklats starkt under året, en utveckling som pekar dels på att vi både blir bättre och effektivare på att driva våra egna försäljningskanaler, dels att varumärket står sig väl även i en tuff marknadssituation.

Vi vill bli ännu starkare och tydligare i vårt produktutbud – att den röda tråden upplevs i alla Björn Borg-produkter, oavsett om det är kalsonger, strumpor, väskor, träningskläder eller parfym. Det finns självklart en samordning redan idag men vi kan bli ännu bättre på att skapa en enhetlighet som är viktig för att hålla ihop och stärka varumärket långsiktigt.

För att fortsätta vara relevanta för unga idag – och imorgon – måste vi fortsätta bygga vårt varumärke på rätt sätt, i rätt kanaler och med vår egen historia som utgångspunkt – det sportiga och samtidigt attraktiva. Vi ska vara det mest spännande underklädesvarumärket, med produkter som intresserar och väcker uppmärksamhet. Det blir vi genom smart, rolig och involverande kommunikation med vår målgrupp och genom att synas och höras i de kanaler där våra kunder finns, vilket till stor del är sociala medier och andra digitala kanaler. Flera av höstens kampanjer visar hur begränsade insatser kan ge fantastiskt genomslag i sociala medier internationellt, som också spiller över till de traditionella kanalerna.

När vi blickar framåt ser vi att det finns förutsättningar för en viss stabilisering på våra marknader och tecken på återhämtning. Samtidigt vet vi att osäkerheten i marknaden kan leda till tvära kast i utvecklingen och vi är ödmjuka för den tuffa ekonomiska situation som fortfarande råder på flera av våra marknader. Som vi skrev i bokslutskommunikén i februari tror vi ändå sammantaget att vi har goda möjligheter att förbättra Björn Borgs omsättning och resultat för 2014. Med ett fantastiskt varumärke, ett starkt produktutbud, en positiv utveckling i våra egna marknader och med drivna och passionerade medarbetare och partners, har vi en bra grund för arbetet med att utveckla Björn Borg vidare.

Henrik Fischer,
tf VD

VIŞION, AFFÄRSIDÉ, MÅL OCH STRATEGI

VISION

Our vision is to make a difference by helping people around the world look and feel active and attractive

AFFÄRSIDÉ

To deliver sporty fashion that makes you look and feel active and attractive

STRATEGI

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 samt erbjuda ett attraktivt kompletterande sortiment av Björn Borg-produkter med försäljning via externa återförsäljare och Björn Borg-butiker.

Björn Borgs kärna utgörs av det största och mest lönsamma produktområdet underkläder. Inom koncernen drivs även produktområdena sportkläder, i ett separat dotterbolag, samt doft. 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 samt i egna eller franchiseägda Björn Borg-butiker. Björn Borg-butiker är viktiga för varumärkesexponering och ambitionen är att växa med fler Björn Borg-butiker på såväl etablerade som nyare marknader.

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

För att ligga i framkant inom modeunderkläder krävs innovation, produktutveckling i högt tempo och en sammanhållen varumärkesutveckling. Björn Borg utvecklar kontinuerligt sin organisation för att ytterligare stärka kompetensen och öka kapaciteten och kreativiteten 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 främst inom kärnområdet underkläder medan övriga produktområden licensieras ut. Internationell försäljning sker huvudsakligen genom externa distributörer, vilket ger flexibilitet och goda förutsättningar för lönsam expansion. Björn Borg äger och driver verksamheten på ett antal strategiska marknader inom koncernen.

Samarbeta med externa lokala distributörer med etablerade 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 varje enskilt land. 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.

VARUMÄRKET BJÖRN BORG

VARUMÄRKESUTVECKLING

MARKNADSPPOSITION OCH KONKURRENS

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

Varumärket står i allt högre grad på egna ben, skilt från personen Björn Borg, och en allt större andel konsumenter associerar namnet till varumärkets produkter snarare än till Björn Borg som person. Samtidigt utgör 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.

Idag har varumärket en tydlig profil och en stark position på sina etablerade marknader inom det dominerande produktområdet underkläder, medan det på de nyare marknaderna är i en etableringsfas. Björn Borgs huvudsakliga konkurrenter inom underkläder är andra internationella aktörer med välkända varumärken, såsom Calvin Klein och Hugo Boss, men också till exempel H&M, liksom 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.

TYDLIG VARUMÄRKESPLATTFORM

Med fem olika produktområden och försäljning på drygt 25 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 sedan dess vidareutvecklats. Denna speglar varumärkets typiska sportiga identitet med produkter som får kunden att känna sig både attraktiv och aktiv, men även varumärkets tydliga historik att skoja med den svenska frigjordheten. Kommunikationsplattformen tar sig uttryck i konceptet "Björn Borg says JA! to..." som förmedlar både nyfikenhet och attityd men även varumärkets svenska ursprung. Detta uttryck används framför allt för att föra fram Björn Borgs budskap om mer kärlek i världen – ett återkommande tema i olika former i marknads-kommunikationen.

SERVICE TILL DISTRIBUTÖRER OCH LICENSTAGARE

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 – som 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 skapa marknadskommunikation som fungerar på de olika distributörernas marknader som att förklara och förankra kampanjerna.

MARKNADSKOMMUNIKATION

INTEGRERADE OCH INNOVATIVA KAMPANJER

Björn Borg profilerar varumärket genom innovativa marknadsaktiviteter. Strategin syftar till att långsiktigt och konsekvent bygga varumärket och att driva försäljning. För att uppnå kostnadseffektivitet och brett genomslag fokuserar koncernen på integrerade kampanjer med insatser i framför allt spridningsbara kanaler, såsom PR, events och digitala medier, men även mässor, modevisningar och butiksexponering. Utomhusreklam och tryckt reklam används främst på etablerade marknader och då framför allt genom punktinsatser i större städer. Inriktningen är att fokusera marknadsföringsinsatserna på större kampanjer med bredare täckning i flera kanaler för att nå större genomslag.

PR OCH EVENTS

PR-aktiviteter och events är en viktig komponent i den mix av kanaler som används i Björn Bors 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.

DIGITAL MARKNADSFÖRING OCH SOCIALA MEDIER

Sociala medier har fortsatt att öka i betydelse för mötet mellan Björn Borg och målgruppen som använder produkterna, och bolaget ser dessa kanaler som både viktiga och kostnadseffektiva för varumärkesbyggande och säljdrivande aktiviteter. Björn Borg har en social media manager som arbetar på heltid med bolagets aktiviteter i kanaler som Instagram, Facebook, YouTube och Tumblr.

Björn Borg har under 2013 intensifierat arbetet med sociala medier, inklusive Facebook där antalet personer som "gillat" Björn Bors Facebook-sidor fördubblades under året till 400 000. YouTube har blivit en allt viktigare kanal



för Björn Borg där varumärket visar sitt rörliga innehåll från visningar och kampanjer. Under 2013 hade Björn Bors YouTube-kanal över en och en halv miljon visningar, en fördubbling jämfört med föregående år. I och med det stora genomslaget för höstens stora kampanjfilm blev Björn Borg en av de snabbast växande varumärkeskanalerna i YouTube-kanalen i Sverige i oktober 2013. En stark utveckling under hela året har lett till att Björn Borg finns med bland de tio största varumärkeskanalerna på svenska YouTube. Under våren gjordes en specifik kampanj, Björn Borg Says JA! to Unforgettable Nights, med fokus på bilddelningsplattformen Instagram, läs mer på sid 10.

WEBBPLATS OCH WEBBSHOP

Genom webbshoppens på bjornborg.com säljs Björn Borg-produkter till i stort sett hela världen, och webbshoppens finns idag i sju olika språkversioner. Men webbplatsen är också en central kanal för det internationella varumärkesbyggandet och för kommunikationen med målgruppen. Interaktiva kampanjsidor där besökarna själva deltar är viktiga för att skapa delaktighet och trafik till webbplatsen och webbshopen.

En ny plattform, med ny utformning av webbshop och övriga sidor, och med en förbättrad kundupplevelse, lanserades andra halvåret 2012. Med den nya sajten underlättas arbetet med lokala versioner och utseendet har en ännu tydligare varumärkeskoppling. Webbplatsen och webbshopen utvecklas kontinuerligt, och har under året exempelvis anpassats för mobila plattformar.

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 lanserat ett nytt butikskoncept i tre testbutiker i syfte att ännu bättre lyfta fram produkterna, tydliggöra varumärket och tilltala kunderna. Se vidare om Björn Borg-butiker på sid 18.

KAMPANJER OCH EVENTS 2013

Björn Borg genomförde under året ett antal kampanjer och events med exponering i flera kanaler, samtidigt som tidigare framgångsrika kampanjer, såsom Swedish Exports, med inskickade bilder från användare runt om i världen, fortsatte att generera uppmärksamhet och gillande i målgruppen.



BJÖRN BORG SAYS JA! TO UNFORGETTABLE NIGHTS

Under rubriken Björn Borg Says JA to Unforgettable Nights lanserades en kampanj i början av året med framför allt det starkt växande bildbaserade nätverket Instagram som kanal. Målet var att få unga att fånga sina "unforgettable nights" med bilder som delas på Instagram samtidigt som hyllade nattlivsfotografer anlätades för att ge sina versioner. Kampanjen fick ett stort genomslag och uppmärksammades i sociala nätverk, i media, bloggar och genererade många besökare till den egna kampanjsajten.

BJÖRN BORG GET IT ON

Tillsammans med MTV Staying Alive Foundation arrangerade Björn Borg ett stort event i London i september i samband med London Fashion Week. Staying Alive Foundation arbetar för att öka medvetenheten om HIV/AIDS bland unga. För Björn Borg är detta en angelägen verksamhet som bolaget vill bidra till och bolaget lanserade i samband med detta en specialkollektion där en del av intäkterna gick till Staying Alive Foundations arbete, läs mer om detta på sid 32. Såväl eventet som kollektionen fick ett starkt genomslag i media och sociala nätverk.



BJÖRN BORG SAYS DA!

I september sa Björn Borg DA! i en mycket uppmärksammad annons i ryska Moscow Times med bild på en trave kalsonger i regnbågens färger, i samband med lanseringen av den ryska webbshopp. Bolagets budskap om kärlek åt alla fick snabbt mycket stor spridning och hyllades såväl i sociala medier som i press runt om i Europa.





**BJÖRN BORG SAYS JA!
TO WEAPONS OF MASS SEDUCTION**

Eventet i London blev också upptakten till höstens stora kampanj; Björn Borg Says JA! to Weapons of Mass Seduction. Kampanjen som främst spreds i digitala kanaler, rönste stor uppmärksamhet på bolagets viktiga marknader i Europa och resulterade i Sverige exempelvis i att kampanjfilmen blev den mest sedda på YouTube under hösten med cirka 700 000 visningar under en månad. Som en del av kampanjen lanserades en sajt där människor bjöds in att rösta fram vilken plats i världen som är i störst behov av kärlek och förförelse. Pyongyang i Nordkorea fick flest röster. Detta resulterade i att Björn Borg sände en journalist och fotograf till den platsen, för att leverera Björn Borg-underkläder, allt dokumenterat i en reseblogg på bolagets hemsida.





**BJÖRN BORG
SATSAR PÅ FINLAND**

Norden är Björn Borgs naturliga hemmamarknad och där har Finland en viktig roll att fylla för bolagets fortsatta tillväxt. Varumärket etablerades i landet via en distributör för nästan 20 år sedan och i början av året tog Björn Borg över den finska verksamheten tillsammans med en lokal partner. Nu står fortsatt tillväxt på agendan, bland annat genom fler butiker.

I början av 2013 fick Björn Borg möjligheten att förvärva den finska distributionsverksamheten från den tidigare distributören. För koncernen innebar detta en chans att ta över en viktig och växande marknad med goda framtidsmöjligheter. Varumärket har sedan lanseringen under andra halvan av 90-talet haft en positiv utveckling och Finland är idag Björn Borgs sjätte största marknad, med ett tjugotal anställda i det lokala bolaget. Vid sidan av cirka 200 återförsäljare i landet, däribland Stockmann, Sokos och Viking Line, kan man i Helsingfors shoppa Björn Borg-produkter i två egna Björn Borg-butiker. Störst är försäljningen av underkläder men även Björn Borgs sportkläder, väskor och skor finns till försäljning.

”Björn Borg är ett starkt varumärke i Finland, framför allt inom underkläder, och vi ser att det finns möjligheter för oss att bli större även inom övriga produktområden.

”Vi är nöjda över att Finland nu är en av våra egna marknader, vid sidan av Sverige och England. Vi har bara varit på plats i ett år, men den utveckling vi sett hittills är positiv”, kommenterar Henrik Fischer, tf VD för Björn Borg.

LOKAL FÖRANKRING VIKTIG

En pusselbit i förvärvet var att hitta en lokal partner vilket Björn Borg gjorde i Ove Asplund, som nu är minoritetsägare och VD för den finska verksamheten. Ove kan med sin bakgrund, som bland annat försäljningschef för JC och butikschef inom H&M i Finland, bidra med lokal förankring och erfarenhet från den finska detaljhandeln.



”Björn Borg är ett starkt varumärke i Finland, framför allt inom underkläder, och vi ser att det finns möjligheter för oss att bli större även inom övriga produktområden. Under året har vi arbetat hårt för att öka antalet återförsäljare och lyckats bra med det. Vi har också ökat försäljningen till befintliga kunder inom både underkläder och sportkläder, trots en tuff marknad. Med en tydlig tillväxtstrategi och fokus på att stödja våra nya och gamla kunder på bästa sätt, tror vi på en fortsatt positiv utveckling”, säger Ove Asplund.

NY BUTIK I BÄSTA LÄGE

Försäljningen av Björn Borg-produkter i Finland ökade under 2013 med 24 procent och andelen av den totala varumärkesförsäljningen steg till 7 procent. Grossistförsäljningen stod för den största ökningen med nya återförsäljare och en ökad försäljning till befintliga kunder där de större nyckelkunderna blir allt viktigare. Försäljningen i den egna detaljhandeln utvecklades även den väl under året. I november öppnade Björn Borg en andra butik i Finland på ett av landets bästa butikslägen i Forumgallerian i Helsingfors. Den nya, 40 kvadratmeter stora, butiken, inredd med Björn Borgs nya butikskoncept, erbjuder främst underkläder, medan den andra butiken är större och har ett bredare sortiment.

”Vi bedömer att det på sikt finns utrymme för fler Björn Borg-butiker på bra lägen i större finska städer. Det är en spännande resa vi börjat i grannlandet”, säger Henrik Fischer.

PRODUKT- UTVECKLING

VARUMÄRKET OCH PRODUKTERNA

UNDERKLÄDER SOM MODE

Underkläder ses i allt högre grad som modeplagg med ett liknande inköpsmönster som för övriga modeplagg. Produkterna exponeras och säljs inte bara i separata avdelningar för underkläder utan även i modebutiker, sida vid sida med trendplagg, eller i sportbutiker tillsammans med sportkläder. Det innebär att underklädesvarumärken måste motsvara kundernas högt ställda förväntningar på bra design och funktion, men även på frekvent lansering av nyheter och tilltalande produktpresentation i butiksmiljön. Björn Borgs kunder ska alltid känna igen sig i varumärkets produkter och förpackningar – men ska också kunna hitta något nytt och oväntat.



EFFEKTIV PRODUKTUTVECKLING

En innovativ produktutveckling i högt tempo är en viktig framgångsfaktor inom underkläder. Under året har produktutvecklingsorganisationen fortsatt arbetet med att effektivisera och kvalitetssäkra processerna både internt och mot leverantörer, för att därmed frigöra mer tid för det kreativa arbetet. Bland annat infördes under första kvartalet 2013 ett nytt skräddarsytt styrsystem för produktutvecklingen, vilket möjliggjort ökad kontroll över hela kedjan. Samtidigt har samarbetet mellan produktutvecklings- och marknadsfunktionen inom bolaget förstärkts ytterligare under året, vilket lett till bättre samordning och ett mer konsekvent uttryck. Under året har bland annat en studie genomförts hos Björn Borgs målgrupp som bidragit till värdefulla insikter för produktutvecklingsprocessen.

Björn Borg karakteriseras av kreativa produkter med varumärkets typiska sportiga uttryck – produkter som ger kunden en känsla av att vara både aktiv och attraktiv. 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 särskild person är utsedd som övergripande designansvarig, med uppgift att säkerställa en enhetlig utveckling av varumärket för samtliga produktgrupper. Detta är ett kontinuerligt arbete som Björn Borg har intensifierat under året då en tydlig och samstämmig positionering ses som central för varumärkets utveckling.

SORTIMENTET

ETT BRETT SORTIMENT

Björn Borg har inom huvudområdet underkläder under senare år skapat ett bredare sortiment till nya målgrupper med fler produkter i olika kategorier – från klassiska modeller till mer trendiga och djärvare modeller i spännande design och nya material. Sortimentet har under senare år utökats även med nya kategorier inom underkläder, bland annat en sportkollektion samt ett breddat och utvecklat damsortiment, inklusive nya bh-modeller.

KONTINUERLIGT NYHETSFLÖDE

Det är viktigt att erbjuda ett flöde av nyheter varje säsong inom varje produktsegment för att möta målgruppens efterfrågan på spännande



modenyheter och för att skapa intresse för såväl sortimentet som varumärket. Insatser för att utveckla sortimentet inom underkläder fortsatte under 2013 med flera nya produkter som resultat. Särskilt fokus har lagts på att stärka damkollektionerna och detta arbete har resulterat i ett positivt gensvar hos målgruppen. Nyheter är bland annat en ny hipstermodell med mönstertryck i det lägre prisintervallet och mönstrade leggings. Under året presenterades även fler nya modeller i bh-programmet, såväl i mönstertryck och spets som polyamid. Delar av sportkollektionen har rönt särskilt positiv uppmärksamhet, bland annat blev en av Björn Borgs sport-bh:ar vald till bäst i test av norska tidningen Shape-up.

Även inom herrsortimentet har det under året lanserats ett antal nya produkter, bland annat en ny vävd boxerkalsong och en så kallad trunks-modell med ny design. Samtidigt är de mer klassiska modellerna inom kollektionen Heritage fortsatt viktiga i sortimentet. Multipack av kalsonger är en produkt som växer kraftigt på flera marknader, och utbudet uppdaterades under året med nya förpackningar. Under 2013 har Björn Borg genomfört omfattande produktutvecklingsarbete inom herr som kommer att resultera i fler nyheter och uppdateringar av sortimentet under innevarande år och nästa år.



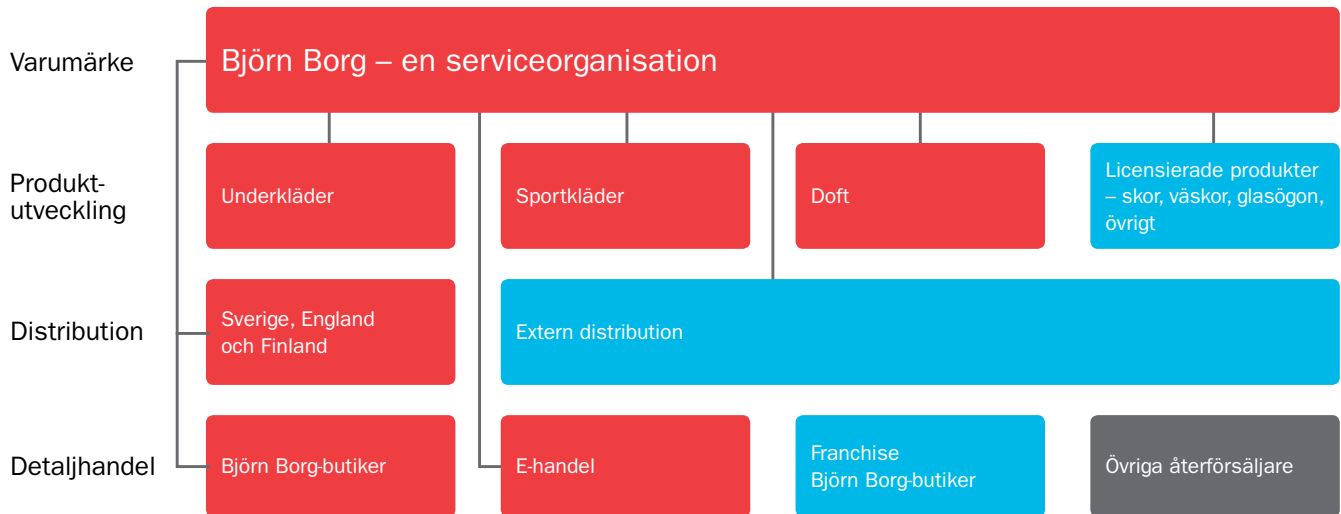
SPECIALPRODUKTER VÄCKER UPPMÄRKSAMHET

Med produkter som sticker ut kan Björn Borg skapa uppmärksamhet och därmed driva försäljning och samtidigt stärka varumärket. Exempel är herrkalsonger med nationsflaggor i samband med fotbolls-VM och specialprodukter kopplade till kampanjer. I samband med det större event som Björn Borg genomförde tillsammans med MTV Staying Alive i London i september, presenterades bland annat en tandemkalsong samt en egen kollektion under temat "Get it on". Till sommaren lanserades en förpackning för kalsonger och trosor i form av en läskburk kallad Juicy Holiday, vilket är ytterligare ett exempel på hur Björn Borg hittar sätt att väcka uppmärksamhet i butiksmiljön.

STRUMPOR, LOUNGEWEAR OCH BADKLÄDER VIKTIGA KOMPLEMENT

Björn Borg har fortsatt sin satsning på att utveckla sortimentet av herrstrumpor i starka färger och mönster typiska för varumärket. Strumpor har de senaste åren blivit en stor modeaccessoar för män, där färger och mönster spelar en viktig roll. Även loungewear – framför allt sovplagg för dam, herr och barn – kompletterar väl det övriga sortimentet inom underkläder.

VERKSAMHETEN



AFFÄRSMODELLEN

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

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

Genom affärsmodellen med ett nätverk av egna enheter och fristående samarbetspartners kan Björn Borg med en relativt liten organisation och med begränsade finansiella insatser och risker, finnas i relevanta delar av värdekedjan och styra utvecklingen av varumärket Björn Borg internationellt. Affärsmodellen är förhållandevis kapitalsnål för bolaget

eftersom de externa licenstagarna och distributörerna i nätverket ansvarar för marknadsbearbetning, inklusive investeringar och lagerhållning på respektive marknad. Modellen med en kombination av egen verksamhet och fristående partners medför således att en omfattande försäljning till konsument kan ske med begränsad risk och investering för Björn Borgs del.

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



VARUMÄRKE

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

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

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

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



NOTHING
BEATS SKIING
IN OUR
BJÖRN BORG'S
BY MARIA



GUYS FROM ATHLETIC CLUB
IN BELGIUM SPRINTING,
THIBAUT

PRODUKTOMRÅDEN

Det största och strategiskt viktiga produktområdet underkläder ägs och drivs inom koncernen. 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 och produktion har koncernen dock uppdragit åt ett etablerat parfymbolag att hantera enligt Björn Borgs riktlinjer. Produktutvecklingen av övriga produktområden; skor, väskor och glasögon, är utlicenserade till externa aktörer. Under 2012 påbörjade Björn Borg även ett samarbete med Apple som omfattar iPhoneskal och datorfodral designade av Björn Borg.

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

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

Kraven på kvalitet och leveransförmåga i relation till pris är höga och det sker en kontinuerlig utvärdering av leverantörernas prestationer. I såväl produktion som logistik strävar Björn Borg efter ökad flexibilitet och effektivitet – faktorer som under senare år fått allt större betydelse i takt med ökande krav på snabba varuflöden och anpassning av produktionen till modetsvängningar. Bolaget lägger även stor vikt vid att leverantörerna följer Björn Borgs riktlinjer för bland annat arbetsförhållanden och miljö. Läs mer om Björn Borgs hållbarhetsarbete på sid 26–32.

DISTRIBUTION

Merparten av grossistverksamheten och distributionen av produkter till återförsäljare 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 snabbbrörliga konsumentvaror snarare än mode, samt ha ett uppbyggt 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 själv för distributionen i Sverige, England, och Finland med egna säljorganisationer på dessa marknader. Den finska verksamheten förvärvades i början på året. Den egna verksamheten i Kina har utvecklats under året.

Inom koncernen hanteras även distribution av skor i Sverige, Finland och Baltikum. Sedan produktområdet doft inleddes i koncernen har Björn Borg ansvaret för distributionen av doftprodukter. Produktutveckling och tillverkning sker emellertid via en extern partner med specialistkompetens inom området, som anlitas för detta.

SAMARBETET MED EXTERNA DISTRIBUTÖRER

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

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

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

DETALJHANDEL

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

Det stora nätverket av externa återförsäljare innebär en betydande exponering mot konsumenterna. Antalet återförsäljare med försäljning från de egna produktområdena underkläder och sportkläder uppgår sammantaget till cirka 4 000, varav cirka 850 i Sverige, 750 i Danmark, 600 i Holland, 500 i Norge, 250 i Belgien och 200 i Finland. På de mindre marknaderna finns det cirka 850 återförsäljare som säljer dessa produkter. De licensierade produkterna säljs via totalt cirka 6 000 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 enskilda handlare minskar i antal. Detta innebär en effektivare införsäljningsprocess och leder till en större spridning på butiksytor med generellt stor kundgenomströmning.

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

BJÖRN BORG-BUTIKER

Björn Borg-butikerna är viktiga för exponeringen av varumärket, marknadsföringen och direktkontakten med konsumenterna. Samtidigt är Björn Borg-butikerna betydelsefulla för försäljningen. Under 2012 påbörjade Björn Borg ett arbete med att utveckla sitt butikskoncept för att ännu bättre lyfta fram produkterna, tydliggöra varumärket och förbättra kundupplevelsen. Detta ledde fram till testlansering 2013 av ett helt nytt butikskoncept i två butiker i Sverige och en i Finland, där butiksytan delvis utformas som ett "Locker Room", ett omklädningsrum, som för många naturligt kopplas till underkläder. Det initiala mottagandet har varit positivt och en utvärdering sker under 2014 för en eventuell utrustning av konceptet i fler butiker och på övriga marknader. Samtidigt har Björn Borg genomfört



ett arbete för att effektivisera arbetssättet i den egna detaljhandeln, med förbättrade rutiner och uppföljning.

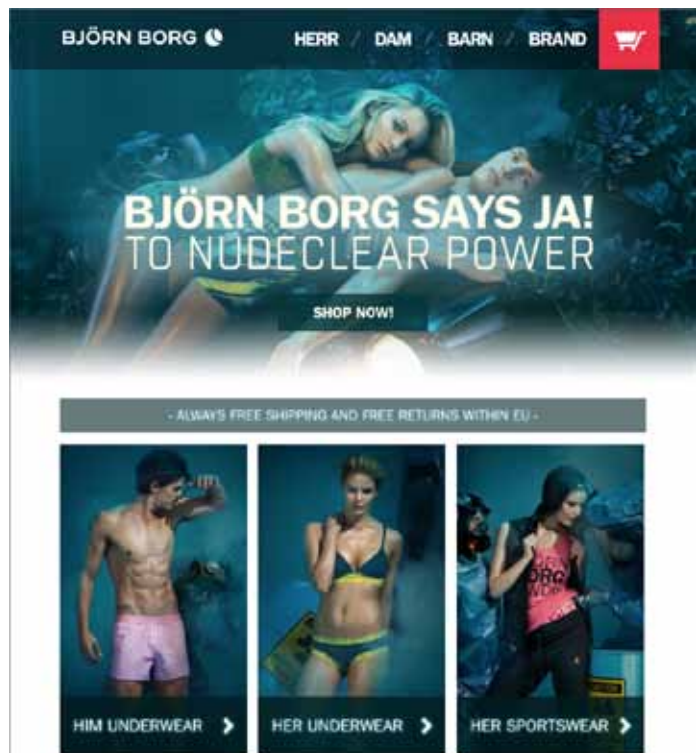
Under de senaste åren har även ett nytt kioskliknande butiksformat introducerats, bland annat i Gallerian i Stockholm. Detta mindre butiksformat är ett intressant komplement till den traditionella butiksformen, och är särskilt lämpligt för vissa handelsmiljöer, exempelvis gallerior. Samtidigt ser Björn Borg kontinuerligt över nya sätt att exponera och sälja sina produkter. Under året inleddes ett samarbete med träningskedjan SATS och Björn Borg-underkläder har under året sålts på ett antal SATS-anläggningar i Sverige. Denna satsning har fallit väl ut och har på senare tid utökats ytterligare.

Björn Borgs ambition är att öka sin närvaro i detaljistledet med fler Björn Borg-butiker, egna och externt ägda, 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.

E-HANDEL

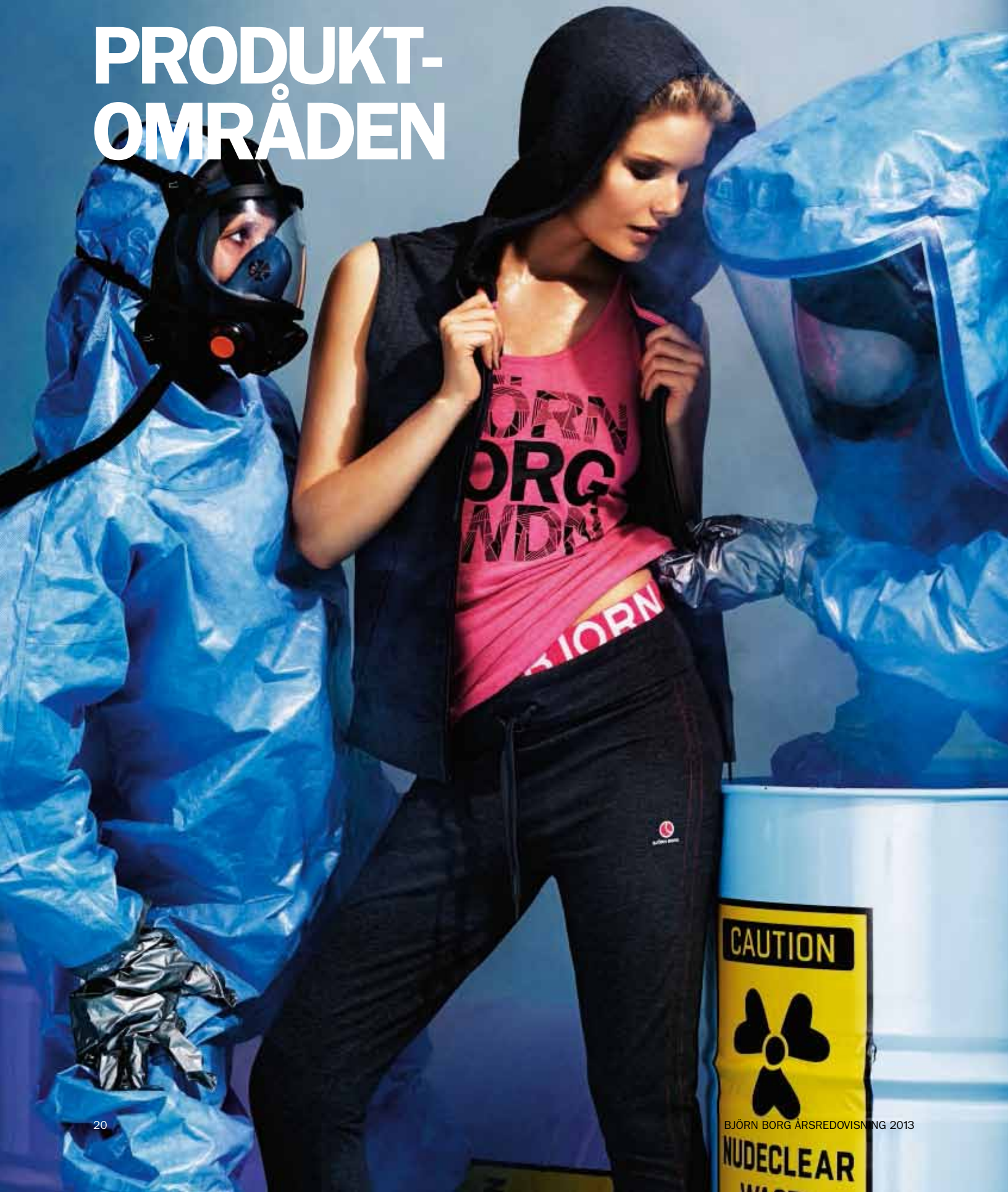
Underkläder är en produkt som på flera sätt lämpar sig väl för e-handel. Kanalen blir allt viktigare för Björn Borgs försäljning av såväl underkläder som andra produkter och har under senare år vuxit kraftigt. Idag sker webbförsäljning dels genom egen e-handel på www.bjornborg.com, dels via återförsäljare genom ett flertal etablerade externa e-handelsplatser runt om i världen, såsom Zalando, Amazon och ASOS. 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.

Den nya globala plattformen för Björn Borgs egen e-handel som lanserades under 2012 har vidareutvecklats under året, och arbetet med att förbättra webbshoppet fortgår kontinuerligt. Bland annat anpassades plattformen för surfplattor och smart phones, en viktig utveckling då en betydande del av inköpen idag sker från mobila enheter. Den egna e-handelsförsäljningen har utvecklats starkt under 2013 och Björn Borg ser möjligheter till fortsatt god tillväxt i denna kanal.



Björn Borg-butiker, per 31 dec 2013	Egna	Franchiseägda
Sverige	14	–
England	1	–
Belgien	–	7
Chile	–	1
Finland	2	–
Holland	–	7
Norge	–	4
Slovenien	–	1
Tyskland	–	1
Totalt	17	21

PRODUKT- OMRÅDEN



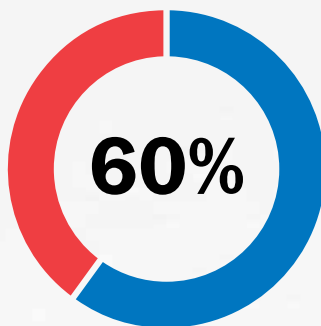
UNDER- KLÄDER

Underkläder är Björn Borgs största produktområde och omfattar herr-, dam- och barnunderkläder i olika kategorier och segment. Detta kompletteras med loungewear, framför allt sovkläder, samt strumpor och badkläder. Sortimentet består av produkter av hög trend- och modegrad med varumärkets karakteristiska mönster och färger vid sidan av kollektioner med mer klassiska modeller. Sortimentet omfattar även en kollektion funktionsinriktade underkläder för sport samt flera bh-modeller. Herrkollektionerna stod under året för 74 procent av underkläderförsäljningen medan dam utgjorde 26 procent, sett till antal sålda förpackningar. Barnsortimentet svarade för cirka 8 procent av den totala försäljningen av underkläder, sett till antal sålda förpackningar.

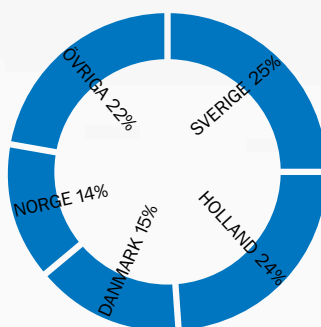
Återförsäljare av Björn Borgs underkläder är fristående handlare, mode- och sportkedjor och varuhus samt Björn Borg-butiker och egen och extern e-handel. Produktbolaget för underkläder ägs och drivs inom Björn Borg-koncernen.

Varumärkesförsäljningen inom underkläder minskade under 2013 med 9 procent till 912 MSEK och produktområdet utgjorde 60 procent av den totala varumärkesförsäljningen. Bland de större marknaderna visade Belgien och Finland god tillväxt, även England utvecklades positivt. Holland, Sverige och Norge visade en tillbakagång. Bland de mindre marknaderna visade England och Frankrike goda tillväxtsiffror.

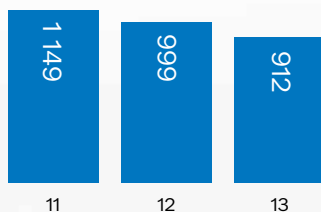
UNDERKLÄDER ANDEL AV TOTAL VARUMÄRKESFÖRSÄLJNINGEN 2013



UNDERKLÄDER VARUMÄRKESFÖRSÄLJNING PER LAND 2013



UNDERKLÄDER UTVECKLING 2011-2013, MSEK



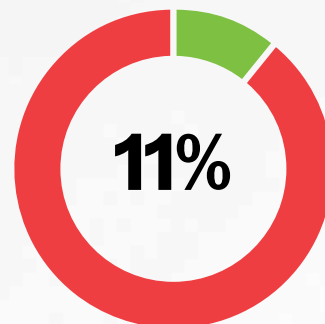
SPORT- KLÄDER

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, workout, tennis, löpning och sporty lifestyle.

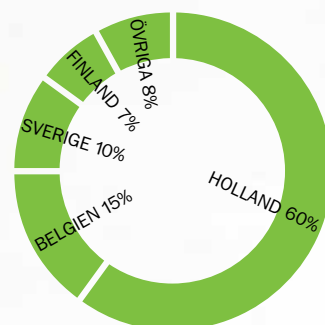
Björn Borgs sportklädesverksamhet startade 2011 och under det året sålde bolaget resterande orderkollektioner av damkläder för den holländska marknaden. De första kollektionerna av sportkläder nådde butikerna i januari 2012, initialt på Björn Borgs etablerade marknader. Idag säljs Björn Borg Sport-produkter på totalt sju marknader. Återförsäljare är sportfackhandeln, sportkedjor och varuhus samt Björn Borg-butiker och e-handel.



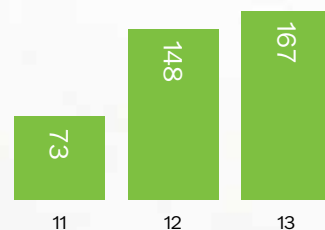
SPORTKLÄDER ANDEL AV TOTAL VARUMÄRKESFÖRSÄLJNING 2013



SPORTKLÄDER VARUMÄRKESFÖRSÄLJNING PER LAND 2013



SPORTKLÄDER UTVECKLING 2011–2013, MSEK



ÖVRIGA PRODUKT- OMRÅDEN



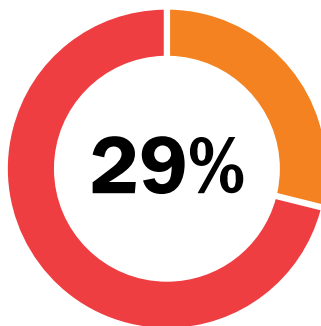
DOFT

Inom produktområdet doft erbjuds ett sortiment av doft- och hudvårdsprodukter i två serier; Björn Borg JA! för både dam och herr samt Björn Borg Heritage – en serie med doft och hudvård för män. Båda serierna lanserades under 2012 med positivt mottagande. Försäljningen sker på fyra marknader bland annat genom större affärskedjor inom kosmetik, exempelvis Kicks, och varuhus såsom NK och Åhléns, men även genom fristående handlare, Björn Borg-butiker och e-handel.

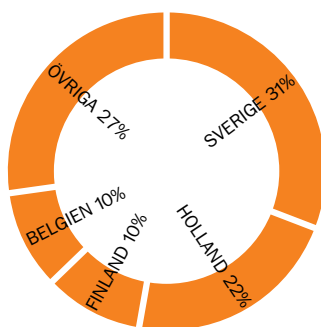
SKOR

Inom produktområdet skor erbjuds ett sortiment av modeprodukter i form av 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 2013 såldes Björn Borgs skor på ett tjugotal marknader i Europa, varav Sverige och Holland är de största.

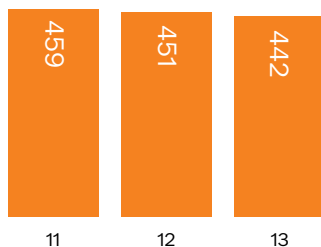
ÖVRIGA PRODUKTOMRÅDEN ANDEL AV TOTAL VARUMÄRKESFÖRSÄLJNING 2013



ÖVRIGA PRODUKTOMRÅDEN FÖRSÄLJNING PER LAND 2013



ÖVRIGA PRODUKTOMRÅDEN UTVECKLING 2011–2013, MSEK



VÄSKOR

Sortimentet för produktområdet väskor ligger inom mode- och trendsegmentet och omfattar väskor, såsom handväskor, sportväskor och resväskor, samt plånböcker, handskar och bälten. Återförsäljare är såväl väskfackhandeln som sportbutiker, affärskedjor, varuhus, även med shop-in-shops, samt Björn Borg-butiker och e-handel. Försäljning av väskor sker främst på Björn Borgs etablerade marknader i 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 2013

Den sammantagna varumärkesförsäljningen av övriga produkter uppgick under 2013 till 442 MSEK, en minskning med 2 procent jämfört med 2012. Sammantaget utgjorde övriga produkter 29 procent av den totala varumärkesförsäljningen.

Produktområdet skor uppvisade en god tillväxt under året, en ökning med 7 procent till 323 MSEK, och utgjorde därmed 21 procent av varumärkesförsäljningen. Varumärkesförsäljningen av sportkläder uppgick under verksamhetsåret till 167 MSEK och utgjorde 11 procent av den totala varumärkesförsäljningen. Övriga produktområden – främst väskor och glasögon – visade under året sammanlagt en minskad försäljning med 20 procent till 119 MSEK. Dessa stod tillsammans för 8 procent av varumärkesförsäljningen.

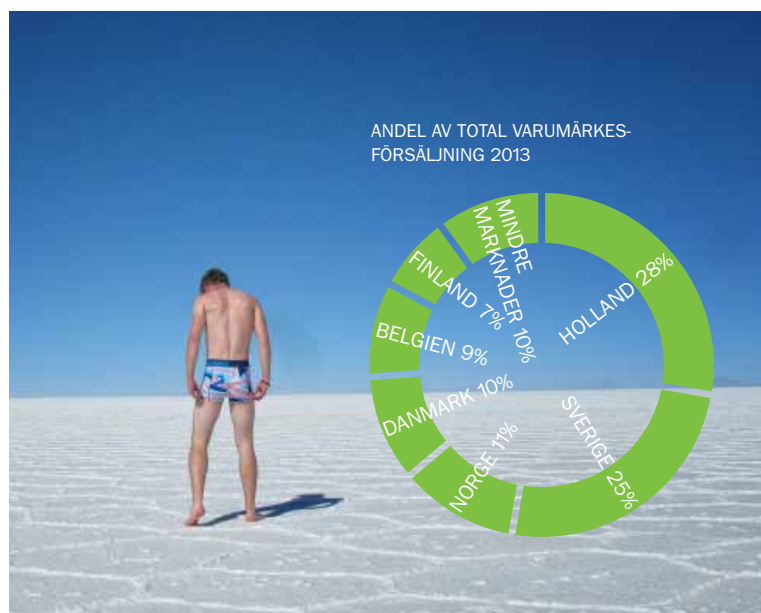
GEOGRAFISKA MARKNADER

Björn Borg finns för närvarande representerat med produktområdet underkläder på 16 marknader, varav Sverige, Holland, Danmark, Norge, Belgien och Finland är de största, i nämnd ordning. Bland de mindre marknaderna återfinns England samt ett antal marknader där varumärket har introducerats under de senaste åren: Chile, Frankrike, Kanada, Portugal, Schweiz, Spanien, Tyskland, Österrike och Sydafrika.

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 25 procent av den totala varumärkesförsäljningen. Björn Borg-produkter säljs via cirka 850 återförsäljare runt om i landet samt i 12 Björn Borg-butiker och två factory outletbutiker. Björn Borg har idag en bred distribution på den svenska marknaden och varumärket finns representerat med samtliga produktgrupper. Ytterligare breddning i återförsäljarledet sker selektivt, men nya produktkategorier, såsom underkläder för barn och sportkläder, öppnar för fler återförsäljare. Varumärkesförsäljningen uppvisade en nedgång under 2013 jämfört med föregående år i linje med en fortsatt svag detaljhandelsmarknad.



HOLLAND

Holland var under 2013 den största marknaden för varumärket Björn Borg med 28 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. Mot bakgrund av en långvarigt svag marknad i Holland, genomförde den holländska distributören under 2013 en rekonstruktion av butiksverksamheten i landet. Det innebar en väsentlig minskning av butiksnätet som nu är bättre anpassat till efterfrågan och verksamheten i övrigt.

Björn Borg-produkter säljs idag genom cirka 600 återförsäljare och sju 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 sammanlagt under året.

NORGE

Varumärket lanserades på den norska marknaden i början av 1990-talet. Norge står idag för 11 procent av den totala varumärkesförsäljningen. Produkterna säljs via cirka 500 återförsäljare runt om i landet samt i fyra Björn Borg-butiker i Oslo. Alla produktgrupper finns representerade i Norge. Varumärkesförsäljningen på den norska marknaden uppvisade en mindre nedgång jämfört med föregående år.

DANMARK

Björn Borg lanserades i Danmark 1992 och Danmark står idag för 10 procent av den totala varumärkesförsäljningen. På den danska marknaden säljs Björn Borg-produkter enbart via externa återförsäljare, cirka 750, då det idag inte finns några Björn Borg-butiker i landet. I Danmark finns varumärket representerat med produkter inom samtliga produktområden. Under 2013 uppvisade varumärkesförsäljningen i Danmark en uppgång jämfört med 2012.

BELGIEN

Björn Borg lanserades i Belgien under andra halvan av 1990-talet. Under senare år har tillväxttakten varit

hög och Belgien är idag Björn Borgs femte största marknad med nio procent av den totala varumärkesförsäljningen. Underkläder dominerar på den belgiska marknaden men samtliga produktområden finns till försäljning. Björn Borg-produkter säljs via cirka 250 återförsäljare samt sju Björn Borg-butiker. Varumärkesförsäljningen på den belgiska marknaden fortsatte att uppvisa en god tillväxt framför allt i den franska delen av Belgien jämfört med föregående år.

FINLAND

I Finland etablerades varumärket under andra halvan av 1990-talet och har under senare år utvecklats starkt och står idag för cirka 7 procent av den totala varumärkesförsäljningen. 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 två Björn Borg-butiker i Helsingfors, varav en öppnades i november, och planen är att växa både med fler egna butiker och ytterligare återförsäljare. Varumärkesförsäljningen i Finland visade en stark tillväxt under året.

MINDRE MARKNADER

Björn Borgs mindre marknader stod under 2013 sammantaget för 10 procent av den totala varumärkesförsäljningen, jämfört med 13 procent 2012. Bland de mindre marknaderna drivs England inom Björn Borg-koncernen medan verksamheterna på övriga marknader drivs av externa distributörer. 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.

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. Distribu-

tionen har därefter breddats med flera välkända återförsäljare, däribland varuhusen Harvey Nichols och Harrods samtidigt som fler kategorier lagts till under året såsom strumpor och sportkläder. I augusti 2013 genomförde Björn Borg årets största marknadsföringsinsats genom ett stort event i London i samarbete med MTV med stort genomslag i media och modevärlden. Under året öppnades den första outletbutiken vid Wembley i London medan en mindre testbutik i shoppinggallerian Bluewater utanför London stängdes. Varumärkesförsäljningen i England visade en god ökning under 2013.

ÖVRIGA MINDRE MARKNADER

Den instabila detaljhandelsmarknaden fortsatte i Europa under 2013 och framför allt i länderna i södra Europa. I Spanien lanserades Björn Borg på ett antal av El Corte Inglés varuhus, med ett positivt utfall och med möjlighet att utvidga försäljningen till ytterligare enheter. I Frankrike har under året testförsäljning inletts på varuhuset Lafayette vilket fallit väl ut. Antalet återförsäljare och varumärkesförsäljningen i Frankrike ökar, om än från låga nivåer, efter att en ny distributör tog över verksamheten 2011.

Österrike är en av de mindre marknaderna som har vuxit stadigt under senare år. Dock var 2013 ett svagare år med en minskad varumärkesförsäljning. Varumärket etablerades 2007 och finns idag representerat i landet med samtliga produktkategorier genom ett växande antal återförsäljare. 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. Avtalet med nuvarande distributör sades upp under 2013 och Björn Borg utvärderar nu olika möjligheter för den fortsatta driften i Tyskland. Det finns en outletbutik, samt ett antal återförsäljare. Varumärkesförsäljningen minskade under 2013 i en svag detaljhandelsmarknad. I Sydafrika påbörjades försäljning inom underkläder i liten skala under året via en extern distributör.

Björn Borg avvecklade under året sin verksamhet i Kina och är från och med 2014 inte längre operativ på den kinesiska marknaden.

BJÖRN BORGS ANSVAR

BJÖRN BORGS ÖVERGRIPANDE SYN PÅ SITT ANSVAR

Ett av Björn Borgs grundläggande värdeord är ansvarstagande. 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 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 inom Björn Borg ska ta ansvar för den påverkan inom hållbarhetsområdet som dennes beslut och agerande har. Arbetet inbegriper även 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.

Arbetet innefattar bland annat kontroll och uppföljning av att tillverkare och andra partners följer uppställda krav samt åtgärder för att löpande höja kunskapsnivån hos den egna personalen och, i viss mån, externa parter. Produktavdelningen inom Björn Borg, som

INTRESSENTER

Björn Borg har identifierat följande intressenter för sitt hållbarhetsarbete:

Intressenter	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. Kommerciella kunder, till exempel återförsäljare i detaljhandelsledet, ställer dessutom ofta egna, konkreta krav inom hållbarhetsområdet som Björn Borg som leverantör måste uppfylla.
Anställda	Fler och fler anställda förväntar sig att arbetsgivaren tar sitt ansvar inom hållbarhetsområdet och tycker det är viktigt att känna sig stolta över sin arbetsplats. Det är viktigt för Björn Borg att möta den typen av förväntningar och vara en bra arbetsgivare som dessutom erbjuder en god, stimulerande arbetsmiljö.
Aktieägare	Hållbarhetsarbetet har en värdeskapande och riskminimerande funktion. Aktieägarna värnar 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 företag följer gällande lagar och krav. Björn Borg önskar ha en öppen dialog med dessa aktörer för att öka den egna förståelsen för förväntansbilden och för att redovisa den information som efterfrågas.
Media	Medias uppgift är att på olika sätt bevaka företags agerande, inklusive negativ påverkan, i olika avseenden. 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.

arbetar med design, produktutveckling och inköp av produkterna, intar en central roll i det praktiska, löpande arbetet.

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 tillverkare 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 PARTNERS

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

- Business Social Compliance Initiative (BSCI).
- Textilimportörernas förening.
- Swerea IVF.
- Social Initiative.
- Mathare Youth Sports Association (MYSA).
- Flertalet välgörenhetsorganisationer.

EXEMPEL PÅ GENOMFÖRDA AKTIVITETER UNDER 2013

- Utvecklat modell för mätning och uppföljning avseende klimatpåverkan, med utgångspunkt i koldioxidutsläpp från den egna verksamheten.
- Utvecklat strukturerat utvärderingssystem för tillverkare av egen produktion med konkreta KPI:er för hållbarhet, till exempel arbetsvillkor och miljö.
- Genomgripande utbildning i hållbart mode för egen personal, genom Sustainable Fashion Academy (SFA).

EXEMPEL PÅ PLANERADE AKTIVITETER UNDER 2013

- Implementera klimatredovisning i egna verksamheten, med utgångspunkt i koldioxidutsläpp.
- Implementera strukturerat utvärderingssystem för tillverkare av egen produktion.
- Översyn av Supplier Guide, bland annat avseende kraven på leverantörer inom miljöområdet.
- Initiering av insamling av uttjänata plagg i butik, på försöksnivå.

ÖVERGRIPANDE MÅLSÄTTNINGAR OCH RISKER

Björn Borg har formulerat följande övergripande målsättningar för sitt hållbarhetsarbete:

Mål	Status/kommentar
Alla tillverkare av egen produktion* ska följa Björn Borgs uppförandekod. Av den totala inköpta volymen av egen produktion ska minst i) 2/3 komma från fabriker som reviderats inom ramen för BSCI-systemet och har uppnått minst nivå 1 (av 2) och ii) 50% komma från fabriker som uppnått högsta nivån (2).	Alla tillverkare av egen produktion har skrivit under Björn Borgs uppförandekod och 92 procent (totalt inköpt volym 2013) har minst uppnått nivå 1 inom BSCI, och 86% har också uppnått nivå 2. Se mer nedan under Ansvarsfull produktion.
Björn Borg ska ha god kontroll över kemikalieanvändningen i egen produktion och tester (stickprov) ska genomföras på alla tillverkare av egen produktion varje säsong.	Alla tillverkare av egen produktion har åtagit sig att följa Björn Borgs kemikaliekraav 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.
Väsentligen minska koldioxidutsläppen från den egna verksamheten till år 2020.	Under 2014 kommer Björn Borg att implementera en klimatomättnings- och uppföljningsmodell för den egna verksamheten. Konkreta mål för koldioxidutsläppsminskning till 2020 samt utfall för 2014 kommer att redovisas 2015. Se mer nedan under Miljöansvar.

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

UTMANINGAR

Björn Borg har identifierat följande särskilda utmaningar inom hållbarhetsområdet:

Utmaning	Kommentar
Produktionen innebär långa kedjor med flera aktörer, i olika led, vilket försvårar transparens, kontroll och uppföljning – till exempel avseende arbetsvillkor och kemikalier.	Björn Borg arbetar 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 krockar ibland 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 allt tuffare marginalpress, om att krav på korta leveranstider kan öka mängden overtid i fabriken eller andelen flygtransporter. 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 den interna 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 tredjepartslicenstagare och är därför inte under företagets egen kontroll eller hanterat inom den egna organisationen.	Björn Borg ställer konkreta krav på sina licenstagare, samordnar policier och arbetssätt inom hållbarhetsområdet, och följer löpande upp licenstagarnas 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 uppmanar distributörer att välja mindre miljöbelastande alternativ.

ANSVARSFULL PRODUKTION

ANTAL TILLVERKARE OCH GEOGRAFISK FÖRDELNING

Björn Borg har totalt bara cirka 15 externa tillverkare av egen produktion, med tillverkning på totalt 18 fabriker. Kina står för ungefär 90 procent av Björn Borgs totala produktion, följt av Turkiet 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 förbinder sig att följa företagets Uppförandekod.

Björn Borgs uppförandekod baserar sig på BSCIs uppförandekod, som i sin tur utgår från flera av de viktiga internationella konventionerna rörande mänskliga rättigheter, och uppföljningar av efterlevnad sker löpande. Se mer om detta nedan.

Björn Borg arbetar medvetet med ett begränsat antal leverantörer 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 reella förbättringar av arbetsmiljö och villkor över tid. Det rör sig om ett långsiktigt, tålmodigt arbete.

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. Flera kända varumärken och kedjor deltar i BSCI. Tanken med BSCI är

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 produktefema, inom ramen för det löpande samarbetet, till exempel i samband med besök på plats i produktionslandet. Från och med 2014 kommer tillverkarna också att betygsättas utifrån konkreta KPIer inom hållbarhetsområdet
Utbildningsinsatser	Björn Borg uppmanar sina tillverkare att delta i olika former av utbildningsprogram, till exempel särskilda Workshops i BSCIs regi.

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 flera 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 alltså BSCIs uppförandekod, som baserar sig på bland annat ILOs kärnkonventioner, FN:s deklaration om mänskliga rättigheter och FN:s 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 övertid
- 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 betygssätts 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 några 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. BSCI kräver av Björn Borg 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 som lägst ha uppnått Nivå 1.

Björn Borg uppfyller för närvarande ovan nämnda krav. Under 2013 kom över 92 procent av den totala inköpta volymen från produktionsenheter som uppnått lägst Nivå 1 inom BSCI. Allt fler av bolagets tillverkare uppnår också högsta nivån, Nivå 2 (Good), Sju av bolagets tio största tillverkare, som står för 86 procent av totalvolymen (inköpt 2013), uppnår denna nivå. En av bolagets största tillverkare som tidigare inte uppnått Nivå 2, och som Björn Borg jobbat nära under längre tid för att stödja i att lyfta sig ytterligare, uppnådde under 2013 Nivå 2, efter att ha vidtagit konkreta förbättringsåtgärder.

Björn Borg tar löpande ställning till om ytterligare tillverkare ska introduceras inom BSCI-systemet. Flera av bolagets tillverkare revideras av andra inköpande kunder inom BSCI. En uppdaterad uppförandekod håller på att implementeras inom BSCI och Björn Borg kommer under 2014 att integrera denna i sin kravbild mot leverantörsledet. Det kommer dock eventuellt att innebära att en del planerade revisioner skjuts till 2015, till dess den nya koden är helt implementerad.

Flera av Björn Borgs tillverkare har också erkända certifikat inom hållbarhetsområdet, till exempel SA8000 och WRAP.

Björn Borgs licenstagare inom produktkategorierna skor respektive väskor är också själva anslutna till, och aktiva inom, BSCI.



KEMIKALIER

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

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. Dessutom krävs 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. 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 vissa egna kontroller.

Björn Borg kräver att dess licenstagare följer relevanta lagkrav, och motsvarande, inom kemikalieområdet och företagets licenstagare inom till exempel 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 med olika kemikaliefrågor och med det globala tjänstebolaget UL avseende testning av produkter. Björn Borg 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. Anställda från Björn Borg deltar också vid Swerea IVFs utbildningar och seminarier regelbundet för att höja kompetensnivån på området.

MILJÖANSVAR

ANSVAR FÖR KLIMATET

Oro över klimatförändringar och ökad brist på naturresurser präglar klädbranschen alltmer och allt fler i branschen inser vikten av att vara med och bidra till att hushålla med planetens resurser och på olika sätt adressera riskerna med klimatförändringar. En inställning till saker präglad av "slit-och-släng" är inte hållbart i längden. Av detta skäl blir det allt viktigare för konsumenten att köpa produkter av bra kvalitet, med lång livslängd. För Björn Borg har produktkvalitet alltid varit en kärnfråga, men betydelsen har ökat allt eftersom det även blivit en uttalad hållbarhetsfråga. När konsumenten köper en produkt av bra kvalitet kan den användas 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 Borg-produkter länge. Men självklart räcker inte detta – Björn Borg som bolag vill göra mycket mer för att ta sitt ansvar för miljön.

KOLDIOXIDUTSLÄPP

Björn Borgs verksamhet innebär koldioxidutsläpp, vilket i sin tur bidrar till den ökade globala uppvärmningen. Under 2013 har bolaget formulerat en modell för mätning och uppföljning av koldioxidutsläpp från koncernens egna verksamhet. Modellen kommer att implementeras under 2014 och mål och utfall redovisas från och med 2015. Fokus kommer att ligga på energiförbrukning, tjänsteresande och transport av produkter. Transport av varor från tillverkningslandet till försäljningslandet står för en betydande del av koldioxidutsläppen, särskilt transporter som går med flyg. Björn Borgs produkter fraktas dock endast i begränsad utsträckning med flyg. Den absoluta merparten av transporterna går med båt, medan vissa produktleveranser inom Europa sker med lastbil. Under 2014 kommer bolaget att flytta ytterligare tillverkning till Turkiet, vilket minskar avståndet mellan tillverkningsland och försäljningsland och leder till bland annat kortare transportsträckor för produkterna. 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. I praktiken har Björn Borg i nuvarande affärsmodell tyvärr inte alltid reell kontroll över val av transportsätt, eftersom produktleveranser normalt beställs av, och går direkt från produktionslandet till distributörerna på respektive marknad. Företaget vidtar emellertid åtgärder för att påverka distributörerna att använda sig av det minst miljöbelastande transportalternativet, där så är möjligt, till exempel genom att utforma och planera inköpsprocessen på ett sätt som möjliggör båtfrakt.

MILJÖPÅVERKAN UNDER PRODUKTIVSCYKELN

Björn Borg planerar att över tid åstadkomma en märkbart minskad negativ miljöpåverkan också från verksamheten i vidare bemärkelse – med tillämpning av ett livscykelperspektiv som också tar hänsyn till exempelvis miljöpåverkan i produktionsledet respektive i användarledet. Att åstadkomma konkreta förbättringar i dessa delar av produktlivscykeln medför dock betydligt större utmaningar, eftersom det kräver engagemang och åtgärder från utomstående parter. Det krävs en nära dialog med produktionspartners, för att påverka dem att minska miljöbelastningen från sin verksamhet, och en ökad grad av konsumentdialog, till exempel kring tvättning och återvinning eller återanvändning av produkter. Konsumenten kan till exempel begränsa sin miljöpåverkan genom att fylla tvättmaskinen, tvätta i lägre temperaturer, använda mindre tvättmedel och sköljmedel och lufttorka tvätten istället för att torktumlade. En livscykelanalys som Björn Borg genomförde för några år sedan visade till exempel att slutanvändarens tvättning av plagget står för den allra största miljöpåverkan, närmare 60 procent. Bara genom att sänka temperaturen från 60 till 40 grader kan konsumenten åstadkomma en märkbart minskad miljöpåverkan. Tänkbara åtgärder för att på detta sätt bredda arbetet med att reducera negativ miljöpåverkan kan vara att initiera konkreta miljöprojekt i leverantörernas fabriker med målsättningen att reducera det negativa miljöavtrycket, att satsa på mindre råvaruintensiva och miljöbelastande material och produktionsmetoder samt att bidra till att förlänga produktlivscykeln genom att till exempel uppmuntra slutanvändaren att sälja eller skänka användbara produkter istället för att slänga. Vad gäller det sistnämnda har Björn Borg redan initierat vissa åtgärder, som beskrivs närmare nedan.

SMARTARE RESURSANVÄNDNING

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 konventionell bomull. Under senare tid har bolaget lagt mycket resurser på att öka personalens, till exempel designers och inköparens, kunskapsnivå vad gäller alternativa, mer hållbara

material, och dessa satsningar kommer att fortsätta under 2014. Förhoppning är att över tid kunna öka andelen hållbara material väsentligt.

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

Material	Andel av total volym (%)
95% bomull, 5% elastane	75
Syntetblandningar	17
Övriga bomullsblandningar	5
100% bomull	2
Total	100

* Avser antal produkter som fakturerats av företaget under 2013.

Björn Borgs kollektioner från egen produktion levereras i förpackningar av antingen plast eller kartong. Plastförpackningarna produceras i erkända material som polyetylentereftalat (PET), etylvinylacetat (EVA) eller polypropen (PP). Alla Björn Borgs förpackningar är återvinningsbara, och genom sorteringssymboler på förpackningen uppmantras konsumenten att källsortera förpackningen. Företagets förpackningar ska klara tuff hantering både innan och under tiden de finns i butik och en rad åtgärder vidtas för att säkerställa att förpackningarna ska hålla hela sin livslängd, med så lite miljöpåverkan som möjligt.

Under våren 2014 kommer Björn Borg att på provbasis från konsumenter samla in uttjänta produkter i vissa butiker, med målsättningen att återvinna dem på lämpligt sätt, istället för att de bara slängs av konsumenten. Forskningen och de praktiska tillämpningarna avseende textilåtervinning har gjort stora landvinningar på senare år och det börjar bli en realitet att kunna ta fibrer från gamla plagg och göra nya fibrer av dem, som kan spinnas till nytt garn som sedan blir nya plagg. Material som inte kan återvinnas på det sättet kan ibland istället omvandlas till annat, till exempel olika typer av kompositmaterial. Det talas allt mer i branschen om "closing the loop" och "cradle to cradle". Målsättningen är att planetens resurser ska kunna användas igen, i en ny produktlivscykel, istället för att bara gå förlorade.

För något år sedan lanserade Björn Borg en begränsad 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 medförde att varje plagg fick en unik, egen design. Genom att på detta sätt återföra spill in i produktionsprocessen och använda det till något användbart bidrog Björn Borg till att minska belastningen på miljön.

SAMHÄLLSINSATSER

Björn Borg vill bidra till en positiv samhällsutveckling. Under cirka fyra år nu, med start 2010, har bolaget gett ekonomiskt stöd till organisationen MYSA (Mathare Youth Sports Association), som arbetar i slumkvarteren i Nairobi, Kenya, för att engagera och utveckla barn genom lagsport och samhällsaktiviteter. Sammanlagt har nästan 6 miljoner kronor betalats ut till MYSAs verksamhet och har bidragit bland annat till ett bibliotek och ett informationscenter och till exempelvis både en decentralisering av verksamheten och en ökning av antalen aktiva flickor. Under 2013 har Björn Borgs stöd huvudsakligen använts till att förstärka MYSAs interna organisation och regelverk. Björn Borgs partner Social Initiative har löpande gjort årliga uppföljningar för att kontrollera att fastställda planer och budgetar följts, att stödet nått fram och har haft effekt och att organisationen fungerat väl.

Under 2013 inledde Björn Borg ett samarbete med MTV Staying Alive Foundation, som jobbar med HIV-prevention. Organisationens arbetssätt går ut på att stödja många mindre, lokala projekt, ofta drivna av unga sociala entreprenörer som brinner för att göra skillnad. Björn Borg lanserade under året en limiterad kollektion underkläder avsedd att öka medvetenheten kring HIV, som drabbar människor, och särskilt unga, världen över. En euro per sålt plagg gick oavkortat till MTV Staying Alive Foundations verksamhet.

Björn Borg fortsätter också ta ställning för mänskliga rättigheter. En fråga som ligger företaget varmt om hjärtat är kampen för HBTQ-personers (Homosexuella, Bisexuella, Transsexuella och Queers) rättigheter. Under 2013 var Björn Borg en av huvudsponsorerna till Stockholm Pride, och deltog i Pride paraden och på festivalområdet. Företaget producerade även den officiella Pridefilmen. Under hösten 2013 annonserade Björn Borg också med en helsida i Moscow Times på ett sätt som var avsett att ta aktiv ställning för de rättigheter HBTQ-personer i Ryssland förtjänar men



förvägras av den ryska regimen. Björn Borg kommer fortsätta ta ställning för mänskliga rättigheter!

Björn Borg har också under 2013 bidragit, antingen med pengar eller med donation av produkter till bland annat:

- Radiohjälpens insamling Världens Barn
- Stadsmissionen
- Unga Reumatiker
- Barnonkologen vid Astrid Lindgrens Barnsjukhus
- Ung Cancer
- Movember

Björn Borg har fattat ett policybeslut om att fullt användbara produkter, till exempel produkter i lager från äldre kollektioner eller beslagtagna kopior, inte ska slängas eller förstöras om så inte verkligen, av någon anledning, är nödvändigt.

Under 2013 har Björn Borg inlett ett samarbete med HIS Church Charity i England. Där så är praktiskt möjligt skickar Björn Borg framför allt beslagtagna kopior till dem. De syr om plaggen, och maskerar Björn Borg-varumärket, och skänker sedan produkterna till behövande.

Sammanlagt har gåvor om ett värde av uppskattningsvis två miljoner kronor lämnats till ovan nämnda mottagare.



MEDARBETARE OCH ORGANISATION

Björn Borgs medarbetare bidrar med sin kompetens, kreativitet och drivkraft till utvecklingen av varumärket och koncernen, och är avgörande för företagets framgång. Som arbetsgivare vill Björn Borg erbjuda en stimulerande arbetsmiljö där ledning och medarbetare gemensamt agerar för den gemensamma trivselen och upprätthåller en kultur av ömsesidig respekt.

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

Bland Björn Borgs medarbetare finns generellt en stor branschfarenhet, bland annat från större 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.

GEMENSAMMA VÄRDERINGAR

Gemensamma värderingar har en viktig samlande funktion för Björn Borg med en omfattande internationell verksamhet och ett stort nätverk av samarbetsparter, men även för utvecklingen av varumärket. De värderingar som ska genomsyra förhållningssättet inom Björn Borg sammanfattas i fem begrepp – Öppen, Innovativ, Passionerad, Business smart och Ansvarstagande. Detta ska genomsyra såväl sättet att arbeta som all kommunikation både internt och externt.

Björn Borg strävar efter en platt organisation där personliga initiativ uppmuntras och där alla medarbetare upplever att de kan säga vad de tycker och påtala brister, öppet och ärligt utan risk för negativa konsekvenser. Företaget förväntar sig att alla i organisationen tar ansvar för sitt agerande och är uppriktiga, respektfulla och lojala i mänskliga relationer och accepterar inte någon form av trakasserier. Inom Björn Borg ska alla behandlas lika och ha samma utvecklingsmöjligheter oavsett hudfärg, etnisk ursprung, ålder, religion, kön, sexuell läggning och funktionshinder.

ORGANISATIONEN UNDER ÅRET

I ett växande företag ökar kraven på en välstrukturerad organisation och tydlig arbetsfördelning. Inom Björn Borg finns det, förutom tydliga

rollbeskrivningar, 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 2013 har arbetet med strukturerad målstyrning fortsatt med positivt resultat.

Under året har Björn Borg fortsatt arbeta med 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.

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.

Björn Borg fortsatte under året att öka sitt samarbete mellan de olika avdelningarna och anpassa verksamheten till de fokusområden som bolaget satt upp. Efter fem år som VD och koncernchef lämnade Arthur Engel i november sin tjänst. Henrik Fisher, tidigare vice VD och internationell försäljningschef, tillträdde som tillförordnad VD och kvarstår i denna roll till dess en ny VD är rekryterad.

Verksamheten i Finland förvärvades av den tidigare distributören i början av året med Björn Borg som huvudägare vilket innebar att de tjugotalet medarbetarna på den finska marknaden numera är anställda inom koncernen. Björn Borg avvecklade sin kinesiska verksamhet under 2013.

ORGANISATIONEN I SIFFROR

Medelantalet anställda i koncernen uppgick under 2013 till 159 personer jämfört med 139 under 2012. Per 31 december 2013 hade koncernen 130 anställda. Ökningen av antalet anställda är främst hänförlig till den nya verksamheten i Finland. Medelåldern bland de anställda var 34 år och av de anställda var 41 procent män. Personalomsättningen under 2013 uppgick till 16 procent (4). Siffrorna exkluderar avyttrade eller nedlagda verksamheter samt butikspersonal i det svenska detaljhandelsbolaget.

MORE THAN JUST A NUMBER





FLERÅRSÖVERSIKT

TSEK	2013	2012	2011	2010	2009
Resultaträkning					
Omsättning	499 246	551 432	536 509	536 040	519 915
Rörelseresultat	21 160	69 786	83 706	126 005	112 594
Resultat efter finansiella poster	24 849	68 877	84 626	123 995	111 658
Årets resultat	13 906	47 227	100 150	90 763	80 902
Balansräkning					
Immateriella tillgångar	211 246	206 048	207 786	208 334	204 913
Materiella anläggningstillgångar	16 519	13 952	14 741	7 808	11 150
Övrig långfristig fordran	13 400	–	–	–	–
Uppskjuten skattefordran	31 126	35 283	43 194	6 438	–
Varulager, m.m.	39 031	35 688	34 559	26 239	26 455
Kortfristiga fordringar	86 425	123 244	91 978	85 344	65 719
Kortfristiga placeringar	136 519	163 979	–	35 567	–
Likvida medel	82 304	116 195	158 042	194 275	296 484
Summa tillgångar	616 570	694 389	550 300	564 005	604 720
Eget kapital	280 650	344 216	396 962	427 276	460 956
Långfristiga skulder	217 042	223 269	28 754	34 724	40 889
Uppskjutna skatteskulder	39 694	44 544	47 539	48 189	40 011
Kortfristiga skulder	79 184	82 361	77 045	53 816	62 864
Summa eget kapital och skulder	616 570	694 389	550 300	564 005	604 720
Nyckeltal					
Bruttovinstmarginal %	50,9	50,2	51,5	53,6	51,3
Rörelsemarginal %	4,2	12,7	15,6	23,5	21,7
Vinstmarginal %	5,0	12,5	15,8	23,1	21,5
Räntabilitet på sysselsatt kapital %	7,0	15,9	19,5	25,7	20,9
Räntabilitet genomsnittligt eget kapital %	6,9	14,3	25,6	20,5	18,5
Moderbolagets aktieägares andel av resultatet	21 613	52 963	105 468	90 897	80 867
Soliditet %	45,5	49,6	72,1	75,8	76,2
Eget kapital per aktie, SEK	11,16	13,69	15,78	16,99	18,33
Investeringar immateriella anläggningstillgångar	1 533	2 679	12 110	4 878	3 160
Investeringar materiella anläggningstillgångar	8 088	3 843	13 325	2 498	1 380
Investering finansiella tillgångar	6 547	–	–	9 046	–
Årets avskrivningar	–6 825	–6 438	–17 165	–7 136	–7 024
Medelantal anställda	159	139	131	100	92
Data per aktie					
Resultat per aktie, SEK	0,86	2,11	4,19	3,61	3,22
Resultat per aktie, SEK (efter utspädning)	0,86	2,11	4,19	3,57	3,21
Antal aktier	25 148 384	25 148 384	25 148 384	25 148 384	25 148 384
Antal aktier vägt genomsnitt	25 148 384	25 148 384	25 148 384	25 148 384	25 111 217
Effekt av utspädning	–	–	32 190	321 818	118 910
Antal aktier vägt genomsnitt (efter utspädning)	25 148 384	25 148 384	25 180 574	25 470 202	25 230 128

KVARTALSDATA FÖR KONCERNEN

TSEK	Q4 2013	Q3 2013	Q2 2013	Q1 2013	Q4 2012	Q3 2012	Q2 2012	Q1 2012
Nettoomsättning	100 269	159 791	107 771	131 414	138 655	166 761	105 478	140 538
Bruttovinstmarginal, %	52,5	51,7	50,1	49,4	51,6	49,5	52,1	48,0
Rörelseresultat	-12 534	23 610	860	9 225	15 085	35 222	4 848	14 631
Rörelsemarginal, %	neg	14,8	0,8	7,0	10,9	21,1	4,6	10,4
Resultat efter finansnetto	-9 399	22 695	4 467	7 086	18 948	33 368	3 830	12 730
Vinstmarginal, %	neg	14,2	4,1	5,4	13,7	20,0	3,6	9,1
Resultat per aktie, SEK	-0,40	0,74	0,23	0,30	0,45	1,11	0,10	0,44
Resultat per aktie, efter utspädning, SEK	-0,40	0,74	0,23	0,30	0,45	1,11	0,10	0,44
Antal Björn Borg-butiker vid periodens slut	38	54	57	57	60	59	57	56
varav egna Björn Borg-butiker	17	16	17	17	17	13	13	14
Varumärkesförsäljning	331 665	482 268	275 379	431 815	376 244	484 938	288 360	447 640

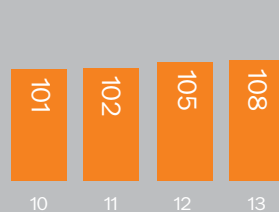
SÄSONGSVARIATIONER

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

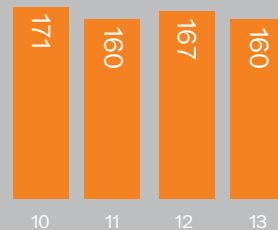
NETTOOMSÄTTNING 2010–2013
Q1, MSEK



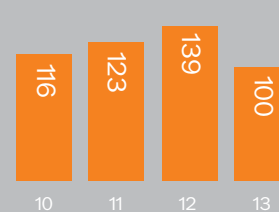
NETTOOMSÄTTNING 2010–2013
Q2, MSEK



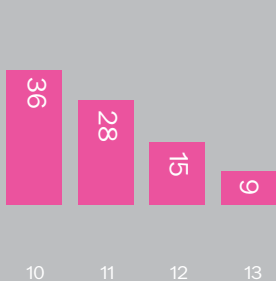
NETTOOMSÄTTNING 2010–2013
Q3, MSEK



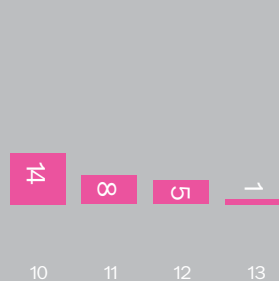
NETTOOMSÄTTNING 2010–2013
Q4, MSEK



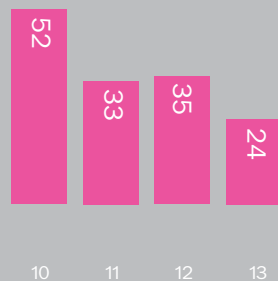
RÖRELSERESULTAT 2010–2013
Q1, MSEK



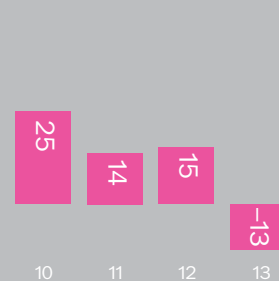
RÖRELSERESULTAT 2010–2013
Q2, MSEK



RÖRELSERESULTAT 2010–2013
Q3, MSEK



RÖRELSERESULTAT 2010–2013
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 efterskott. Under 2013 var nettoomsättningen 77,5 MSEK (81,3) och rörelseresultatet uppgick till 14,7 MSEK (16,3).

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 2013 var nettoomsättningen 294,1 MSEK (385,3) och rörelseresultatet uppgick till 4,0 MSEK (48,6).

GROSSISTVERKSAMHET

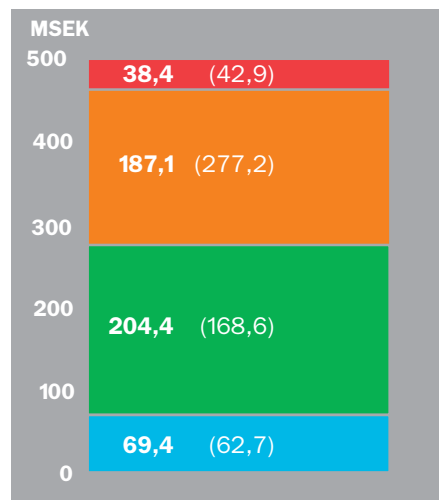
Omsättningen inom rörelsegrenen Grossistverksamhet består av intäkter som genererats av de egna distributörerna för underkläder i Sverige, England och Finland, samt för skor i Sverige, Finland och Baltikum. Under 2013 uppgick nettoomsättningen till 256,4 MSEK (221,3) och rörelseresultatet var 15,5 MSEK (14,6).

DETALJHANDEL

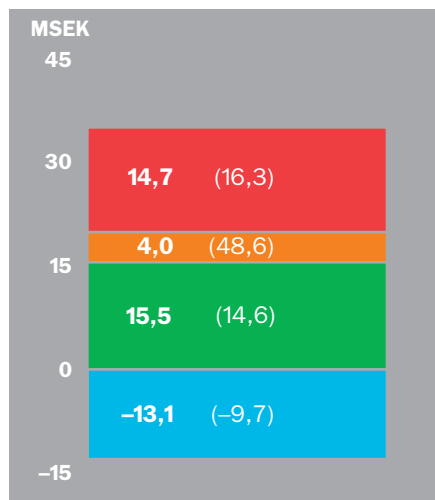
Omsättningen inom rörelsegrenen Detaljhandel består idag av intäkter genererade i de egna Björn Borg-butikerna och i den egna e-handeln. Nettoomsättningen inom Detaljhandel uppgick under 2013 till 80,5 MSEK (73,0) och rörelseresultatet var MSEK -13,1 (-9,7).

NETTOOMSÄTTNING PER SEGMENT

Efter elimineringar för intern försäljning



RÖRELSERESULTAT PER SEGMENT



FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE

Styrelsen och verkställande direktören för Björn Borg AB (publ), organisationsnummer 556658-0683, avger härmed årsredovisning och koncernredovisning för verksamhetsåret 2013.

VERKSAMHETEN

Björn Borg AB äger varumärket Björn Borg och fokus för verksamheten är underkläder. Därtill erbjuds sportkläder, doft, skor på vissa marknader samt via licenstagare även skor, väskor och glasögon. Björn Borg-produkter säljs på drygt 25 marknader, varav Sverige och Holland är de största. Underkläder säljs för närvarande på 16 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 6 888. Största aktieägare per den 31 december 2013 var Fredrik Lövestedt via bolag. De två största aktieägarna, SEB Fonder och Fredrik Lövestedt innehar, direkt och indirekt, cirka 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 2013 hölls den 17 april 2013 i Stockholm. Vid årsstämman fattades bland annat beslut om omval av styrelseledamöterna Mats H Nilsson, Vilhelm Schottenius, Kerstin Hessius och Michael Storåkers samt omvaldes Fredrik Lövestedt som styrelseordförande. Vid årsstämman valdes Isabelle Ducellier in som ny styrelseledamot. Vid stämman fattades även beslut om utskiftning via aktiesplit och automatiskt inlösenförfarande samt bemyndigande

för styrelsen att fatta beslut om nyemission av aktier, teckningsoptioner eller konvertibler.

STYRELSENS ARBETE

Styrelsen hade under 2013 sex möten, varav fyra i samband med den kvartalsvisa finansiella rapporteringen, ett möte per capsulam i samband med förberedelse till årsstämma samt ett möte för fastställande av budget. Ytterligare information om styrelsens arbete och ledamöternas närvaro vid årets styrelsemöten återfinns i bolagsstyrningsrapporten på sidan 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 tillväxtnivået 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.

Under 2014 kommer styrelsen att arbeta fram nya finansiella mål för perioden 2015–2019.

UTDELNING

Styrelsen har beslutat föreslå årsstämman 2014 att en utskiftning om 1,50 SEK per aktie ska utgå för räkenskapsåret 2013, motsvarande 175 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 1,50 SEK per aktie. Betalningen för inlösenaktierna, förutsatt ett godkännande på årsstämman, beräknas att genomföras omkring den 20 maj 2014. Styrelsens förslag motsvarar en överföring till aktieägarna om 37,7 MSEK (75,4). För räkenskapsåret 2012 skedde en utskiftning genom ett motsvarande inlösenförfarande om 3,00 SEK per aktie, motsvarande 142 procent av vinst efter skatt.

HÄNDELSE UNDER 2013

Marknader

I början av 2013 förvärvade Björn Borg distributören Fashion Case i Finland. Den finska verksamheten består idag av grossistförsäljning av underkläder, sportkläder och väskor, samt två Björn Borg-

butiker. Björn Borg är huvudägare (75 procent) medan en lokal partner är minoritetsägare. Total köpeskilling uppgick till cirka 9 MSEK. Kompletterande information återfinns i not 21 i denna rapport. Den förvärvade finska verksamheten bidrog med ett positivt rörelseresultat till koncernen under 2013. Styrelsen fattade under det tredje kvartalet beslut om att lägga ned Björn Borgs verksamhet i Kina under 2013. Nedläggningen har fortlöpt enligt plan, och från och med 1 januari 2014 är det lokala bolaget vilande.

Under det fjärde kvartalet avyttrade koncernen det helägda dotterbolaget Anteros Lagerhantering AB till Aditro Logistics AB. Aditro hanterar från och med 1 december 2013 de svenska koncernbolagens behov av lagerhantering och frakter. Syftet med avyttringen är en mer kostnadseffektiv lösning för lagerhantering inom koncernen. Avyttringen medförde ej några effekter på koncernens resultat för räkenskapsåret 2013.

Björn Borgs distributör i Holland har slutfört en företagsrekonstruktion avseende butiksverksamheten i landet. Butiksnätet har därigenom minskat väsentligt ned till idag sju Björn Borg-butiker. Bakgrunden är den svaga holländska marknaden som har lett till att flera butiker presterat sämre än förväntat. Distributörens grossistverksamhet, som genererar merparten av varumärkesförsäljningen i landet, drivs i ett separat bolag som inte omfattades av rekonstruktionen. Denna verksamhet är lönsam. Björn Borg bedömer att rekonstruktionen av butiksnätet i Holland, innebär en minskning av koncernens årsomsättning med cirka 3-4 procent baserat på omsättningen för 2012.

Björn Borg-butiker

Björn Borg öppnade under året tre butiker varav en i gallerian Forum i Helsingfors och en butik i nyöppnade gallerian Hornstull i Stockholm, samt en outletbutik i Wembley i London. Under året stängdes butiken i Helsingborg, en testbutik i Blue Water i England samt de två butikerna i Kina. Butiksrekonstruktionen hos den holländska distributören har fortlöpt enligt plan. Under året stängdes totalt 21 butiker och vid årets slut hade distributören sju butiker kvar. Vid årets slut uppgick därmed antalet Björn Borg-butiker till 38 (60), varav 17 (17) egna.

KONCERNENS UTVECKLING

Nettoomsättning

Koncernens omsättning uppgick under året till 499,2 MSEK (551,4). Minskade orderböcker i produktbolaget för underkläder är den främsta anledningen till omsättningstappet, i kombination med leveransförskjutningar om cirka 20 MSEK över årsskiftet, jämfört med årsskiftet 2012/2013. Björn Borg Sport backade under året, delvis beroende på leveransförskjutningar, medan grossistverksamheten för

skor och den engelska verksamheten utvecklades positivt. Omsättningen i den svenska grossistverksamheten för underkläder minskade, främst från en lägre försäljning av julkollektionen till svenska butiker. Det under året förvärvade finska bolaget bidrog med omsättning. Den egna detaljhandeln bidrog med en god ökning, främst genom tillväxten inom e-handeln. Royaltyintäkterna minskade som en konsekvens av en lägre varumärkesförsäljning under året.

Resultat

Bruttovinstmarginalen för helåret ökade till 50,9 procent (50,2). Exklusive valutaeffekter hade marginalen uppgått till 50,4 procent.

Rörelseresultatet minskade under året med 70 procent till 21,2 MSEK (69,8) och rörelsemarginalen var 4,2 procent (12,7). Intäktsminskningarna i produktbolaget för underkläder men även i Björn Borg Sport och den svenska grossistverksamheten under främst det fjärde kvartalet är de största orsakerna till resultat tappet. Resultatet har vidare belastats med bland annat högre rörelsekostnader för främst personal och lokaler i den egna detaljhandelsverksamheten, en reservering för 2014 avseende avgående VD (2,9 MSEK), samt kostnader för Kina. Den numera nedlagda verksamheten i Kina har belastat koncernens rörelseresultat med -10,9 MSEK (-7,0) under året.

Finansnettot uppgick till 3,7 MSEK (-0,9), delvis 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 3,1 MSEK (4,6). Resultatet före skatt minskade till 24,8 MSEK (68,9).

Resultatet efter skatt uppgick till 13,9 MSEK (47,2). Den höga skattekostnaden i förhållande till resultatet före skatt förklaras främst av redovisade förluster i utländska dotterföretag inklusive den nedlagda verksamheten i Kina för vilka ingen uppskjuten skattefordran redovisats.

Investeringar och kassaflöde

Kassaflödet från den löpande verksamheten i koncernen under 2013 uppgick till 38,0 MSEK (31,2). Ett minskat rörelseresultat har kompensats av en väsentligt lägre rörelsekapitalbindning via lägre kundfordringar. Detta förklaras av betydligt lägre utleveransvolym under december månad jämfört med föregående år, både från lägre orderkollektion vår/sommar 2014 samt leveransförskjutningar i denna till 2014. Lagret har ökat något till 39,0 MSEK jämfört med per 31 december 2012 (35,7), genom den nya verksamheten i Finland samt inköpta varor till det egna produktområdet Doft.

De totala investeringarna i materiella och immateriella anläggningstillgångar uppgick för året 2013 till 9,6 MSEK (6,5), där de högre

Resultaträkningar i sammandrag	2013	2012	2011	2010	2009
Nettoomsättning, MSEK	499,2	551,4	536,5	536,0	519,9
Rörelseresultat, MSEK	21,2	69,8	83,7	126,0	112,6
Rörelsemarginal, %	4,2	12,7	15,6	23,5	21,7
Resultat före skatt, MSEK	24,8	68,9	84,6	124,0	111,7
Årets resultat, MSEK	13,9	47,2	100,2	90,8	80,9
Resultat per aktie, SEK	0,86	2,11	4,19	3,61	3,22
Resultat per aktie efter utspädning, SEK	0,86	2,11	4,19	3,57	3,21
Resultat per aktie exklusive uppskjuten skatteintäkt, SEK	0,86	2,11	2,66	-	-

investeringarna till stor del är hänförliga till nya och ombyggda butiker i Sverige och Finland.

Bolaget beviljade under året ett lån till den holländska distributören om 17 MSEK med en löptid till 31 mars 2017 med kvartalsvisa amorteringar om 900 TSEK från och med 31 december 2013. Syftet med lånet var att reducera risken i äldre kundfordringar på den holländska distributören. Lånet är räntebärande och säkerställt. Utlåningen har i kassaflödesanalysen klassificerats som en del av periodens förändring av rörelsekapital.

Finansiell ställning och likviditet

Björn Borg-koncernens likvida medel och placeringar uppgick vid årets slut till 218,8 MSEK (280,2). Under 2013 har likvida medel och placeringar minskat med 61,4 MSEK (ökat med 122,1). Förändringen är främst hänförlig årets utskiftning till aktieägare om 75,4 MSEK (100,6).

Bolaget emitterade i april 2012 ett obligationslån som 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 2,1 MSEK uppgår till 192,9 MSEK (192,3) per den 31 december 2013.

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 2013 hade investeringar i obligationer skett till ett bokfört värde om 136,5 MSEK (164,0), vilket utgör verkligt värde vid samma tidpunkt. Huvudregeln är att obligationer i utländsk valuta kurssäkras.

Åtaganden och eventalförpliktelser

Som åtaganden för ovan nämnda obligationslån har bolaget åtagit sig att bland annat tillse att kvoten av koncernens nettoskuld och rörelseresultat före avskrivningar per den sista dagen varje kvartalsslut inte överstiger 3,00 samt att koncernen vid var tid upprätthåller en soliditet om minst 30 procent. Per 31 december 2013 var kvoten -0,93 (-0,75), det vill säga en positiv nettokassa, och soliditeten uppgick till 45,5 procent (49,6). För fullständig redogörelse över åtaganden och villkor kring obligationslånet i övrigt hänvisas till prospektet, som finns tillgängligt på bolagets hemsida och hos Finansinspektionen.

SEGMENT

Varumärke

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

Verksamheten uppnådde en nettoomsättning under 2013 om 77,5 MSEK (81,3), en minskning med 5 procent. Den externa omsättningen minskade till 38,4 MSEK (42,9), som en konsekvens av årets nedgång i varumärkesförsäljning. Det bör noteras att de royaltointäkter som Björn Borg Sport erhåller från sina kunder också redovisas i segmentet Varumärke.

Den årliga tilläggsköpeskillingen till den förre varumärkesägaren uppgick under 2013 till 30 MSEK (31). Årlig tilläggsköpeskillning löper ut 31 december 2016. Se även not 2.

Rörelseresultatet uppgick till 14,7 MSEK (16,3), en minskning med 10 procent för året. Det försämrade rörelseresultatet är en konsekvens av lägre royaltointäkter, 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.

Rörelsesegmentets nettoomsättning under 2013 uppgick till 294,1 MSEK (385,3), en minskning med 24 procent. Den externa omsättningen uppgick till 187,1 MSEK (277,2). Denna minskning om 33 procent jämfört med 2012 är främst hänförlig till svagare försäljning av de tre senaste kollektionerna för underkläder (höst/vinter och jul och nu senast vår/sommar 2014), samt en leveransförskjutning i båda produktbolagen om totalt cirka 25 MSEK till januari 2014, jämfört med samma period förra året. Den totala nedgången i försäljning av kollektioner beror delvis på mycket tuffa marknadsförhållanden i Holland, samt den holländska distributörens rekonstruktion av sin butiksvksamhet som initierades och som nu är slutförd.

Rörelseresultatet minskade till 4,0 MSEK (48,6) till följd av den lägre externa försäljningen. Rörelsekostnaderna i segmentet var i nivå med utfallet 2012.

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 ökade sin nettoomsättning under 2013 med 16 procent till 256,4 MSEK (221,3). Den externa omsättningen uppgick till 204,4 MSEK (168,6). Ökningen kommer främst från den förvärvade finska verksamheten, men även den engelska verksamheten och den egna skoverksamheten i grossistledet har haft en positiv försäljningsutveckling jämfört med 2012. Den svenska grossistverksamheten för underkläder har haft en svag utveckling under 2013, i ett tufft detaljhandelsklimat.

Rörelseresultatet uppgick till 15,5 MSEK (14,6). Tillkommande rörelsekostnader i den finska verksamheten om 12,5 MSEK är förklaringen till att segmentets resultat inte ökat mer trots omsättnings-tillväxten. En svagare USD har påverkat bruttovinsten och därmed rörelseresultatet positivt i detta segment med cirka 3 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 outletbutiker samt e-handel.

Segmentet Detaljhandel ökade sin omsättning under 2013 med 10 procent till 80,5 MSEK (73,0). Den externa nettoomsättningen inom Detaljhandel ökade under 2013 med 10 procent till 69,4 MSEK (62,7). Ökningen är främst hänförlig till att e-handeln har uppvisat en stark utveckling under året, men även en tillväxt i de svenska butikerna under främst det andra halvåret. För outlet-butikerna och jämförbara Björn Borg-butiker ökade omsättningen med 2 procent jämfört med 2012.

Rörelseresultatet för året 2013 minskade till -13,1 MSEK (-9,7), bland annat hänförligt till den numera nedlagda verksamheten i Kina, kostnader för nya/ombyggda butiker samt förstärkt organisation inom e-handel.

Koncernintern försäljning

Den koncerninterna försäljningen för 2013 uppgick till 209,3 MSEK (209,5).

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 kompensationsssystem 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. För närvarande finns inga aktiebaserade incitamentsprogram för de anställda.

Medelantalet anställda uppgick till 159 (139) för helåret. Ökningen av antalet anställda är främst hänförlig till det nya dotterbolaget i Finland och den numera nedlagda verksamheten i Kina. Fördelningen är 41 (40) procent män och 59 (60) procent kvinnor.

Riktlinjer för ersättning till VD och övriga ledande befattningshavare

På årsstämman den 17 april 2013 fastslogs att ersättning till VD och de övriga personerna i företagsledningen kan bestå av fast lön, rörlig ersättning 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 2014 föreslår styrelsen 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 generell

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 BSCIs uppförandekod för bland annat arbetsmiljö hos fabrikerna. 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 leverantörsuppföljning, internutbildningar och genom att ta fram en modell för mätning och uppföljning av koldioxidutsläpp. Björn Borg bedriver ingen tillståndspliktig verksamhet.

Mer information om Björn Borgs hållbarhetsarbete återfinns på sidorna 26–32.

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 genom förvärv eller 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 modeinnehåll och affärsrisk, där högre modegrad också innebär kortare produktlivscykel och högre affärsrisk. Snabba förändringar i modetrender kan innebära nedgångar i försäljningen för vissa kollektioner.

Konjunkturpåverkan

Bolagets försäljning påverkas övergripande, liksom all detaljhandel, av förändringar i det allmänna konjunkturläget. En mer gynnsam konjunktur får ett positivt genomslag på hushållens ekonomi och därigenom på deras konsumtionsmönster. En försämring i konjunkturen får motsatt effekt, något som särskilt har demonstrerats under 2012 och 2013 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. 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. Även andra händelser kan skada varumärkets anseende, till exempel om brister i arbetsmiljö hos de fabriker där Björn Borg produkter tillverkas eller produkter skulle innehålla någon otillåten kemikalie.

UTSIKTER 2014

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), 51 procent av aktierna i Björn Borg Sport B.V, 75 procent av aktierna i Björn Borg (China) Ltd samt 75 procent av aktierna i Björn Borg Finland OY. Moderbolagets nettoomsättning uppgick för helåret 2013 till 50,2 MSEK (49,7). Resultatet före skatt uppgick till 54,3 MSEK (77,3). Likvida medel och kortfristiga placeringar vid årets utgång uppgick till 178,1 MSEK (250,2). För helåret uppgick investeringar i immateriella och materiella anläggningstillgångar till 0,9 MSEK (1,2).

I årets resultat ingår utdelningar från dotterföretag om 70,0 MSEK (75,0). Årets resultat har också belastats negativt med nedskrivningar av andelar i och fordringar på dotterföretag om totalt 19,3 MSEK (-). Nedskrivningarna avser det numera vilande dotterföretaget i Kina samt det amerikanska.

Förslag till vinstdisposition

Till årsstämman förfogande står följande vinstmedel:

Balanserade vinstmedel, SEK	8 662 469
Årets resultat, SEK	54 547 941
	<hr/>
	63 210 410

Styrelsen föreslår att:

till aktieägarna utskiftas	
1,50 SEK per aktie, totalt SEK	37 722 576
I ny räkning överförs, SEK	25 487 834
	<hr/>
	63 210 410

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	2013	2012
Nettoomsättning	4, 5	499 246	551 432
Kostnad sålda varor		-245 060	-274 803
Bruttoresultat		254 186	276 628
Distributionskostnader		-158 707	-144 694
Administrationskostnader		-60 445	-51 016
Utvecklingskostnader		-13 874	-11 133
Rörelseresultat	4, 7, 8, 9, 10, 11	21 160	69 786
Ränteintäkter och liknande intäkter	11, 13	16 171	12 770
Räntekostnader och liknande kostnader	11, 13	-12 482	-13 679
Resultat efter finansiella poster		24 849	68 877
Resultat före skatt		24 849	68 877
Skatt på årets resultat	15	-10 943	-21 650
Årets resultat		13 906	47 227
Årets resultat hänförligt till			
Aktieägare i moderbolaget		21 613	52 963
Innehav utan bestämmande inflytande		-7 707	-5 736
Resultat per aktie, SEK	16	0,86	2,11
Resultat per aktie, före och efter spädning, SEK	16	0,86	2,11

KONCERNENS RAPPORT ÖVER TOTALRESULTAT

TSEK	Not	2013	2012
Årets resultat		13 906	47 227
Poster som kan komma att omklassificeras till resultatet			
Årets omräkningsdifferens		-2 035	892
Akkumulerad omräkningsdifferens omklassificerat till resultaträkningen avseende nedlagd verksamhet		12	-
Summa och årets övrigt totalresultat*		-2 023	892
Årets totalresultat		11 883	48 119
Årets totalresultat hänförligt till			
Aktieägare i moderbolaget		19 590	53 855
Innehav utan bestämmande inflytande		-7 707	-5 736

* Koncernen har inga poster som inte kommer att omklassificeras till resultaträkningen

KONCERNENS RAPPORT ÖVER FINANSIELL STÄLLNING

TSEK	Not	31 dec 2013	31 dec 2012
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
Immateriella tillgångar	17		
Goodwill	20	18 966	13 944
Varumärke		187 532	187 532
Licens/kundrelationer		1 037	–
Övriga immateriella tillgångar		3 711	4 572
		211 246	206 048
Materiella anläggningstillgångar	18		
Inventarier		16 519	13 952
		16 519	13 952
Långfristig fordran	23	13 400	–
Uppskjuten skattefordran	15	31 126	35 283
		44 526	35 283
Summa anläggningstillgångar		272 291	255 283
Omsättningstillgångar			
Varulager			
Handelslager		39 031	35 688
		39 031	35 688
Kortfristiga fordringar	23		
Kundfordringar	21, 23	52 321	93 994
Skattefordran		14 725	8 360
Övriga kortfristiga fordringar	23	8 068	4 589
Förutbetalda kostnader, upplupna intäkter	22	11 311	16 301
		86 425	123 245
Kortfristig placering			
Kortfristig placering	3, 23	136 519	163 979
		136 519	163 979
Likvida medel			
Kassa och bank	23, 26	82 304	116 195
		82 304	116 195
Summa omsättningstillgångar		344 279	439 106
SUMMA TILLGÅNGAR		616 570	694 389

KONCERNENS RAPPORT ÖVER FINANSIELL STÄLLNING

TSEK	Not	31 dec 2013	31 dec 2012
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital			
Aktiekapital		7 859	7 859
Övrigt tillskjutet kapital		182 145	182 145
Reserver		-714	1 322
Balanserade vinstmedel		104 893	162 726
Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare		294 183	354 050
Innehav utan bestämmande inflytande		-13 533	-9 835
Summa eget kapital		280 650	344 216
Långfristiga skulder			
Uppskjutna skatteskulder	15	39 694	44 544
Övriga långfristiga skulder	23, 26	217 042	223 269
		256 736	267 813
Kortfristiga skulder			
Leverantörsskulder	23	26 549	32 780
Övriga kortfristiga skulder	23, 26	21 603	19 964
Upplupna kostnader, förutbetalda intäkter	27	31 032	29 617
		79 184	82 361
Summa skulder		335 920	350 173
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		616 570	694 389
Poster inom linjen			
	28		
Ställda säkerheter		263 762	302 929
Ansvarsförbindelser		1 613	4 020

FÖRÄNDRING I KONCERNENS EGET KAPITAL

TSEK	Not	Aktie- kapital	Överkurs- fond	Omräknings- reserver	Balanserade vinstmedel	Minoritets ägarandel	Totalt eget kapital
Ingående balans per 1 januari 2012		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	24	-3 929	-	-	-96 665	-	-100 594
Fondemission		3 929	-	-	-3 929	-	-
Innehav utan bestämmande inflytande som uppkommit vid rörelseförvärv		-	-	-	-	2	2
Förvärv av innehav utan bestämmande inflytande		-	-	-	-26	-79	-105
Utdelning till innehav utan bestämmande inflytande		-	-	-	-	-168	-168
Summa transaktioner med aktieägare		0	0	0	-100 620	-245	-100 865
Utgående balans per 31 december 2012		7 859	182 145	1 322	162 726	-9 835	344 216
Ingående balans per 1 januari 2013		7 859	182 145	1 322	162 726	-9 835	344 216
Årets totalresultat		-	-	-2 035	21 613	-7 707	11 871
Transaktioner med aktieägare							
Utskiftning avseende 2012 via aktieinlösen	24	-3 929	-	-	-71 516	-	-75 445
Fondemission		3 929	-	-	-3 929	-	-
Innehav utan bestämmande inflytande som uppkommit vid rörelseförvärv		-	-	-	-	6	6
Nedlagd verksamhet		-	-	-	-4 003	4 003	-
Summa transaktioner med aktieägare		-	-	-	-79 448	4 009	-75 451
Utgående balans per 31 december 2013		7 859	182 145	-714	104 893	-13 533	280 650

KASSAFLÖDESANALYS FÖR KONCERNEN

TSEK	Not	2013	2012
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN			
Resultat efter skatt		13 906	47 227
Inkomstskatt kostnadsförd i resultaträkningen		10 943	21 650
Finansiella kostnader och intäkter redovisade i resultaträkningen	13	-3 689	909
Avskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar	9	6 825	6 438
Realisationsresultat		1 547	2 562
Övriga ej kassaflödespåverkande poster		2 806	-2 220
Erhållen ränta	13	11 776	9 535
Betald ränta	13	-12 938	-10 263
Betald skatt		-17 794	-13 378
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapitalet		13 382	62 460
Förändringar i rörelsekapital			
Förändring av varulager		3 048	-1 129
Förändring av kundfordringar		28 273	-36 151
Förändring av övriga fordringar		4 223	743
Förändring av leverantörsskulder		-6 231	7 077
Förändring av övriga kortfristiga skulder		-4 696	-1 761
Förändring av rörelsekapitalet		24 617	-31 220
Kassaflöde från den löpande verksamheten		37 999	31 240
INVESTERINGSVERKSAMHETEN			
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar	17	-1 533	-2 679
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	18	-8 088	-3 843
Rörelseförvärv	20	-6 547	-
Avyttring av dotterbolag	20	-2 369	-
Förvärv av kortfristiga placeringar	3	-62 049	-185 220
Försäljning av kortfristiga placeringar	3	90 935	24 010
Kassaflöde från investeringsverksamheten		10 349	-167 734
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN			
Amortering av lån		-7 207	-6 667
Upptagande av övriga lån		-	8 899
Upptagande av obligationslån		-	196 778
Återköp av eget obligationslån		-	-4 950
Utskiftning	24	-75 445	-100 594
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-82 652	93 466
ÅRETS KASSAFLÖDE		-34 304	-43 028
Likvida medel vid årets ingång		116 195	158 042
Omräkningsdifferens likvida medel		413	-1 182
Likvida medel vid årets utgång		82 304	116 195

MODERBOLAGETS RESULTATRÄKNING

TSEK	Not	2013	2012
Nettoomsättning	5	50 175	49 667
Kostnad sålda varor		-934	-740
Bruttoresultat		49 241	48 927
Distributionskostnader		-52 341	-49 304
Administrationskostnader		-20 131	-18 963
Utvecklingskostnader		-8 053	-7 585
Rörelseresultat	4, 6, 7, 8, 9, 10	-31 284	-26 925
Resultat från andelar i dotterbolag	12	50 725	75 000
Erhållna koncernbidrag		43 755	41 047
Ränteintäkter och liknande intäkter	13	15 794	12 682
Räntekostnader och liknande kostnader	13	-25 033	-24 876
Resultat efter finansiella poster		53 957	76 928
Bokslutsdispositioner	14	295	355
Resultat före skatt		54 252	77 283
Skatt på årets resultat	15	296	-2 207
Årets resultat		54 548	75 076

MODERBOLAGETS RAPPORT ÖVER TOTALRESULTAT

TSEK	Not	2013	2012
Årets resultat		54 548	75 076
Övrigt totalresultat		-	-
Årets totalresultat		54 548	75 076

MODERBOLAGETS BALANSRÄKNING

TSEK	Not	31 dec 2013	31 dec 2012
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
Immateriella tillgångar	17	595	753
Balanserade utgifter			
		595	753
Materiella anläggningstillgångar			
Inventarier	18	4 627	5 876
		4 627	5 876
Finansiella anläggningstillgångar			
Långfristig fordran	19	13 400	–
Andelar i koncernbolag	20	321 243	327 132
		334 643	327 132
Summa anläggningstillgångar		339 865	333 761
Omsättningstillgångar			
Kortfristiga fordringar			
Kundfordringar	21	328	220
Fordringar hos koncernföretag		182 141	103 444
Skattefordran		2 415	1 680
Placeringar	3	136 519	163 979
Övriga kortfristiga fordringar		4 432	71
Förutbetalda kostnader, upplupna intäkter	22	3 574	3 428
		329 409	272 822
Likvida medel			
Kassa och bank	26	41 559	86 172
		41 559	86 172
Summa omsättningstillgångar		370 968	358 994
SUMMA TILLGÅNGAR		710 833	692 754

MODERBOLAGETS BALANSRÄKNING

TSEK	Not	31 dec 2013	31 dec 2012
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		8 663	9 032
Årets resultat		54 548	75 075
		63 211	84 108
Summa eget kapital		117 887	138 784
Obeskattade reserver	25	1 888	2 183
Avsättningar			
Uppskjuten skatteskuld	15	314	609
Långfristiga skulder			
Obligationslån	3, 26	192 927	192 283
Kortfristiga skulder			
Leverantörsskulder		5 407	2 766
Skulder till koncernföretag		382 447	345 377
Övriga kortfristiga skulder		1 112	1 153
Upplupna kostnader, förutbetalda intäkter	27	8 851	9 599
Summa kortfristiga skulder		397 817	358 895
Summa skulder		590 744	551 179
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		710 833	692 754
Poster inom linjen			
Ställda säkerheter	28	40 216	40 216
Ansvarsförbindelser		–	1 968

FÖRÄNDRING I MODERBOLAGETS EGET KAPITAL

TSEK	Not	Aktie- kapital	Reserv- fond	Balanserade vinstmedel	Totalt eget kapital
Ingående balans per 1 januari 2012		7 859	46 817	109 627	164 302
Utskiftning avseende 2011 via aktieinlösen	24	-3 929	-	-96 665	-100 594
Fondemission		3 929	-	-3 929	-
Periodens totalresultat		-	-	75 076	75 076
Utgående balans per 31 december 2012		7 859	46 817	84 109	138 784
Ingående balans per 1 januari 2013		7 859	46 817	84 109	138 784
Utskiftning avseende 2012 via aktieinlösen	24	-3 929	-	-71 516	-75 445
Fondemission		3 929	-	-3 929	-
Årets resultat		-	-	54 548	54 548
Utgående balans per 31 december 2013		7 859	46 817	63 212	117 887

Antal aktier	Antal röster	Antal aktier	Kvotvärde, TSEK
Ingående balans per 1 januari 2012	25 148 384	25 148 384	7 858 870
Inlösen teckningsoptioner	0	0	0
Utgående balans per 31 december 2012	25 148 384	25 148 384	7 858 870
Utgående balans per 31 december 2013	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	2013	2012
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN			
Resultat efter skatt		54 548	75 076
Inkomstskatt kostnadsförd i resultaträkningen		-296	2 207
Finansiella kostnader och intäkter redovisade i resultaträkningen	13	9 239	12 194
Avskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar	9	2 283	2 404
Nedskrivning av andelar/fordran i dotterföretag		19 275	-
Övriga ej kassaflödespåverkande poster		3 329	444
Bokslutsdispositioner	14	-295	-355
Erhållen ej utbetald utdelning	12	-70 000	-75 000
Erhållna ej utbetalda koncernbidrag		-43 755	-41 047
Orealiserad värdeförändring		-1 427	-2 768
Erhållen ränta	13	12 465	12 682
Betald ränta	13	-25 034	-24 876
Betald skatt		-745	-1 600
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapitalet		-40 413	-40 639
FÖRÄNDRINGAR I RÖRELSEKAPITAL			
Förändring av kundfordringar		-108	330
Förändring av övriga fordringar		26 727	215 527
Förändring av leverantörsskulder		2 641	-4 423
Förändring av övriga kortfristiga skulder		36 282	-129 817
Förändring av rörelsekapitalet		65 542	81 617
Kassaflöde från den löpande verksamheten		25 129	40 978
INVESTERINGSVERKSAMHETEN			
Lämnade aktieägartillskott till dotterföretag	19	-5 291	-5 905
Rörelseförvärv	19, 20	-16	-
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	18	-568	-1 196
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar	17	-308	-
Förvärv av kortfristiga placeringar	3	-62 049	-185 220
Försäljning av kortfristiga placeringar	3	90 935	24 010
Kassaflöde från investeringsverksamheten		22 703	-168 311
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN			
Utlåning	23	-17 000	-
Upptagande av obligationslån		-	196 778
Återköp av eget obligationslån		-	-4 950
Utskiftning	24	-75 445	-100 594
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-92 445	91 234
ÅRETS KASSAFLÖDE		-44 613	-36 099
Likvida medel vid årets ingång		86 172	122 271
Likvida medel vid årets utgång		41 559	86 172

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 drygt 25 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 71 i denna årsredovisning framgår en förteckning över de största enskilda aktieägarna per den 31 december 2013. Årsredovisningen godkändes av styrelsen och den verkställande direktören den 17 mars 2014 och fastställs slutligen av moderbolagets årsstämma den 10 april 2014.

REDOVISNINGS- OCH VÄRDERINGSPRINCIPER

Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med de av EU godkända International Financial Reporting Standards (IFRS) per den 31 december 2013. 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 2013

Under 2013 har följande standarder trätt ikraft vilka Björn Borg har tillämpat avseende räkenskapsåret 2013: Ändringar i IFRS 13 Värdering till verkligt värde och Ändring i IAS 1 Utformning av finansiella rapporter – presentation av övrigt totalresultat.

IFRS 13 VÄRDERING TILL VERKLIGT VÄRDE

Den nya standarden IFRS 13 ersätter tidigare vägledning som funnits i respektive standard vad gäller värdering till verkligt värde. 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 har tillämpats framåttrikt från och med 1 januari 2013. Införandet av IFRS 13 har inte fått någon materiell påverkan på koncernens och moderbolagets värdering av finansiella instrument.

IFRS 13 kräver att flera kvantitativa och kvalitativa upplysningar ska presenteras i årsredovisningen avseende värdering till verkligt värde.

IFRS 7 FINANSIELLA INSTRUMENT: UPPLYSNINGAR

Ändringarna i IFRS 7 har inneburit ökade upplysningskraven vid kvittning av finansiella tillgångar och finansiella skulder. Björn Borg har derivatinstrument vilka omfattas av nettningsavtal.

IAS 1 UTFORMNING AV FINANSIELLA RAPPORTER – PRESENTATION AV ÖVRIGT TOTALRESULTAT

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. Björn Borgs tillämpning av de införda ändringarna i IAS 1 framgår av koncernens rapport över övrigt totalresultat.

ÖVRIGA IFRS-FÖRÄNDRINGAR

Den ändring i IAS 36 som gäller från 2014 som innebär att det upplysningskrav om återvinningsvärdet tagits bort har tillämpats i förtid från räkenskapsåret 2013.

Björn Borg har inte några förmånsbestämda pensionsplaner varför den reviderade IAS 19 inte haft någon påverkan. Några andra nya eller reviderade IFRS:er samt tolkningsuttalanden från IFRIC utöver ovan angivna har inte tillämpats eller har inte haft någon väsentlig effekt på koncernens eller moderbolagets finansiella ställning, resultat eller upplysningar

NYA REDOVISNINGSPRINCIPER FRÅN OCH MED 2014

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

Standarder	Skall tillämpas för räkenskapsår som börjar:
IFRS 10 <i>Koncernredovisning</i>	1 januari 2014 eller senare
IFRS 12 <i>Upplysningar om andelar i andra företag</i>	1 januari 2014 eller senare
Ändringar i IFRS 10, IFRS 11 och IFRS 12 (övergångsbestämmelser)	1 januari 2014 eller senare
Ändringar i IAS 27 <i>Separata finansiella rapporter</i>	1 januari 2014 eller senare
Ändringar i IAS 32 <i>Finansiella instrument: Klassificering (Kvittning av finansiella tillgångar och finansiella skulder)</i>	1 januari 2014 eller senare
Förbättringar av IFRS 9	1 juli 2014 eller senare
IFRS 9 <i>Finansiella Instrument</i> och efterföljande ändringar i IFRS 9 och IFRS 7	1 januari 2018 eller senare

Ingen av ovanstående tolkningar har tillämpats i förtid.

Nya och ändrade standarder som påverkar koncernens finansiella rapportering från och med 2014:

IFRS 10 Koncernredovisning ersätter de delar av IAS 27 Koncernredovisning och separata finansiella rapporter som inriktar sig på när och hur ett ägarföretag ska upprätta koncernredovisning. IFRS 10 ersätter också SIC-12 När ska ett företag för särskilt ändamål, ett SPE, omfattas av koncernredovisningen? i sin helhet. Syftet med IFRS 10 är att det endast ska finnas en grundförutsättning för konsolidering av samtliga företag oavsett karaktären på investeringsobjektet. Den grundförutsättningen är bestämmande inflytande. Definitionen av bestämmande inflytande innefattar följande tre delkomponenter: a) inflytande över investeringsobjektet, b) exponering för, eller rätt till, rörlig avkastning från engagemanget i investeringsobjektet, samt c) möjlighet att använda inflytandet över investeringsobjektet till att påverka sin avkastning. IFRS 10 innehåller detaljerad vägledning om hur ett företag ska tillämpa principen om bestämmande inflytande i ett antal olika situationer, inklusive agentrelationer och innehav av potentiella rösträtter.

IFRS 12 Upplysningar om andelar i andra företag ska tillämpas för företag som innehar andelar i dotterföretag, samarbetsarrangemang, intresseföretag eller strukturerade företag som inte konsolideras. IFRS 12 fastställer mål för upplysningar och specificerar de upplysningar som ett företag måste lämna som minimum för att uppfylla dessa mål. Företag ska lämna information som hjälper användare av dess finansiella rapporter att bedöma karaktären av och risker hänförliga till innehav i andra enheter, samt den påverkan som dessa innehav har på företagets finansiella rapporter.

I juni 2012 publicerade IASB ändringar i IFRS 10, IFRS 11 och IFRS 12 för att tydliggöra vissa övergångsbestämmelser vid första tillämpningen av dessa standarder.

Förbättringar av IFRS 9 avser ändringspaketet med förbättringar i ett antal olika standarder och tolkningar.

Björn Borgs preliminära bedömning är att dessa nya standarder, IFRS 9 undantagen, inte kommer att få någon väsentlig påverkan på koncernens finansiella ställning och resultat, men kan komma att påverka tilläggsupplysningarna i årsredovisningen. Vad gäller 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 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 eget kapitalandelar i utbyte mot kontroll över den förvärvade rörelsen. Transaktionskostnader som uppkommer i samband med ett rörelseförvärv redovisas som en kostnad i resultaträkningen i den period kostnaden avser. I köpeskillingen ingår även verkligt värde vid förvärvstidpunkten för de tillgångar eller skulder som är följden av en överenskommelse om villkorad köpeskillning. Förändringar i verkligt värde för en villkorad köpeskillning som uppkommer på grund av ytterligare information som erhållits efter förvärvstidpunkten om fakta och förhållanden per förvärvstidpunkten, kvalificeras som justeringar under värderingsperioden och justeras retroaktivt, med motsvarande justering av goodwill. Alla andra förändringar i det verkliga värdet för en villkorad tilläggsköpeskillning som klassificeras som en tillgång eller skuld redovisas i enlighet med tillämplig standard. Villkorad köpeskillning som klassificeras som eget kapital omvärderas inte och efterföljande reglering redovisas inom eget kapital.

Eventualförpliktelser som övertagits i ett rörelseförvärv redovisas om de är befintliga förpliktelser som härrör från inträffade händelser och vars verkliga värde kan beräknas på ett tillförlitligt sätt. Vid rörelseförvärv där summan av 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 koncernmellanhavanden elimineras vid upprättande av koncernredovisningen. Även orealiserade 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.

Orealiserade 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 hänförliga till innehav utan bestämmande inflytande redovisas även om det innebär att andelen blir negativ. Efterföljande förvärv av innehav utan bestämmande inflytande upp till 100 procent samt avyttring av ägarandel i ett dotterföretag, som inte leder till förlust av bestämmande inflytande, redovisas som en egen kapitaltransaktion.

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. Valuta-

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

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

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.
- Royaltintäkter redovisas i den period som den underliggande intäkten avser, det vill säga i enlighet med den aktuella överenskommelsens ekonomiska innebörd.
- Utdelningsintäkter redovisas när rätten att erhålla betalning har fastställts.
- Ränteutgifter redovisas med tillämpning av effektivräntemetoden.

Björn Borgs intäkter består av följande fyra intäkttypor:

1. Royaltintäkter
Royaltintäkter genereras vid distributörernas, såväl egna som fristående, och produktbolagens grossistförsäljning av Björn Borg-produkter till detaljister och beräknas som andel av denna försäljning. Royaltintäkten redovisas i resultaträkningen vid samma tidpunkt som distributörernas grossistförsäljning.
2. Intäkter i egna produktbolag
De egna produktbolagen för produktområdena underkläder respektive sportkläder genererar intäkter till Björn Borg från sin försäljning av produkter till distributörer. Intäkten redovisas vid leverans i enlighet med försäljningsvillkoren, vilket är den tidpunkt som risker och förmåner förknippade med ägande övergår till köparen. Distributörerna har ingen returrätt eller några väsentliga kvantitetsrabatter.
3. Intäkter i egna distributörsbolag
De egna distributörsbolagen för produktområdena underkläder respektive skor genererar intäkter till Björn Borg från sin försäljning av produkter till detaljister. Intäkt redovisas i samband med leverans till detaljisten, vilket sammanfaller med tidpunkten när risker och förmåner förknippade med ägandet övergår till detaljisten.
4. Intäkter i de egna Björn Borg-butikerna och webbshoppen
De egna Björn Borg-butikerna genererar intäkter till Björn Borg från sin försäljning till konsument. Försäljning i detaljhandeln sker vanligtvis kontant eller med kortkort.

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 leaseade tillgången.

ERSÄTTNINGAR TILL ANSTÄLLDA

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

Ersättningar vid uppsägning kan utgå när en anställd blivit uppsagd före utgången av normal pensionstidpunkt eller då en anställd accepterar en frivillig avgång. Koncernen redovisar en skuld och en kostnad i samband med en uppsägning när Björn Borg bevisligen är förpliktigad att antingen säga upp den anställde före den normala tidpunkten för anställningens upphörande eller på frivillig basis lämnar ersättningar för att uppmuntra tidigare avgång.

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

SKATT

Koncernens totala skattekostnad utgörs av aktuell skatt och uppskjuten skatt. Aktuell skatt är skatt som ska betalas eller erhållas avseende aktuellt år samt justeringar av tidigare års aktuella skatt. Uppskjuten skatt beräknas på skillnaden mellan redovisade och skattemässiga värden på företagets tillgångar och skulder. Uppskjuten skatt redovisas enligt den s.k. balansräkningsmetoden. Uppskjutna skattekulder 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 redovisats direkt mot övrigt totalresultat eller eget kapital. Då redovisas även den uppskjutna skatten direkt mot övrigt totalresultat eller eget kapital.

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

IMMATERIELLA TILLGÅNGAR

Goodwill

Goodwill uppstår vid förvärv av dotterbolag och 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 goodwillposten övervakas i den interna styrningen, vilken inte är större än ett rörelsesegment. Goodwill har en obestämbar nyttjandeperiod och redovisas till anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade nedskrivningar.

Hyresrätter

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

Varumärket

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

Utveckling av hemsida

Kostnader för underhåll av programvaror och hemsidor kostnadsförs när de uppkommer. Utvecklingskostnader som är direkt hänförliga till utveckling och testning av identifierbara programvaror inklusive hemsidor som kontrolleras av koncernen redovisas som immateriella tillgångar när följande kriterier är 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 externt anlidade 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 bolaget till del och anskaffningsvärdet för tillgången kan beräknas på ett tillförlitligt sätt. Materiella anläggningstillgångar, bestående företrädesvis av inventarier och datorer, redovisas till anskaffningsvärdet med avdrag för ackumulerade avskrivningar och eventuella nedskrivningar. Avskrivningar på materiella anläggningstillgångar redovisas som kostnad så att tillgångens värde skrivs av linjärt över dess beräknade nyttjandeperiod. Årlig avskrivning för inventarier och datorer sker med 20–33 procent.

NEDSKRIVNINGAR

Vid varje 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 allokerats 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 utlokerats som är hänförliga till tillgången under den period den förväntas nyttjas i verksamheten med tillägg av nuvärdet av nettoförsäljningsvärdet vid nyttjandeperiodens slut. Om det beräknade återvinningsvärdet understiger det redovisade värdet görs en nedskrivning till tillgångens återvinningsvärde. Återföring av tidigare gjorda nedskrivningar sker när återvinningsvärdet för en tidigare nedskrivna tillgång överstiger redovisat värde och behovet av nedskrivning som tidigare gjorts ej längre bedöms erforderlig och redovisas i resultaträkningen. Återföring av tidigare gjorda nedskrivningar görs inte med större belopp än att det redovisade värdet efter återföring motsvarar vad som skulle redovisats efter avskrivningar om nedskrivning inte gjorts. Prövning av tidigare nedskrivningar sker individuellt. Nedskrivningar av goodwill återförs ej.

VARULAGER

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

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

REDOVISNING AV FINANSIELLA TILLGÅNGAR OCH SKULDER OCH ANDRA FINANSIELLA INSTRUMENT

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

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

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

när förpliktelsen i avtalet fullgörs eller på annat sätt utsläcks. Detsamma gäller för del av en finansiell skuld.

Beräkning av verkligt värde på finansiella instrument

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

Kvittning av finansiella tillgångar och skulder

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

Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen

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

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

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

Lånefordringar och kundfordringar

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

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

Likvida medel

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

Finansiella skulder

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

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

AKTIEKAPITAL

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

AVSÄTTNINGAR

Avsättningar för rättsliga krav eller andra krav från extern motpart redovisas när koncernen har en legal eller informell förpliktelse till följd av en tidigare inträffad händelse och det är troligt att ett utflöde av resurser krävs för att reglera åtagandet samt en tillförlitlig uppskattning av beloppet kan göras.

KASSAFLÖDESANALYS

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

TRANSAKTIONER MED NÄRSTÄENDE

Det föreligger inga transaktioner med närstående om inget annat anges i not.

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 2013 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 "Boksluts-dispositioner". 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 dotterföretag ingår som en del av anskaffningsvärdet för andelar i dotterbolag.

Koncernbidrag

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

Leasade tillgångar

Samtliga leasingavtal redovisas enligt reglerna för operationell leasing.

Finansiella garantiavtal

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

NOT 2 VIKTIGA BEDÖMNINGAR OCH UPPSKATTNINGAR

VIKTIGA UPPSKATTNINGAR OCH ANTAGANDEN FÖR REDOVISNINGSSÄNDAMÅL

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

Uppskjutna 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 2013 uppgick redovisade uppskjutna skattefordringar till 31 126 TSEK (35 283). För vidare information se not 16.

Prövning av nedskrivningsbehov för goodwill och varumärke

Vid nedskrivningsprövning av såväl koncernens goodwill som det redovisade värdet av varumärket har antaganden och uppskattningar gjorts gällande marginaler, tillväxt, diskonteringsränta m.m. För en mer detaljerad beskrivning av nedskrivningsprövningarna, se not 18. Redovisat värde för varumärken och goodwill per 31 december 2013 uppgick till 206 498 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 dels 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 2007–2016 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 14 712 TSEK (21 646 TSEK) respektive en övrig kortfristig skuld om 6 934 TSEK (6 667 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 Borgs 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 1 286 TSEK (2 012).

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 2013 har Björn Borg-koncernen påverkats negativt av att HKD varit svagare mot den svenska kronan än under 2012. Under helåret 2013 har kursen i genomsnitt varit cirka 4 procent lägre än under 2012.

Att HKD varit billigare gentemot den svenska kronan har påverkat rörelsegrenen Grossistverksamhet positivt.

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) 2013	Uppskattad	Uppskattad	
	Procent	effekt på omsättning	effekt på bruttomarginal
Starkare HKD vs SEK	10%	3%	0%
Svagare HKD vs SEK	-10%	-3%	0%
Starkare EUR vs SEK	10%	2%	2%
Svagare EUR vs SEK	-10%	-2%	-2%

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 prissättningen 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 och Björn Borg Finland samt faktureringen av royaltys till Euroländer.

PRISRISK

Med prisrisk avses risken för upp- och nedgångar i innehav av placeringar och derivat-instrument. Per 31 december 2013 innehade Björn Borg placeringar om 136 519 TSEK (163 979), varav 99,8 procent avsåg företagsobligationer och 0,2 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 cirka 1 400 TSEK.

RÄNTERISK

Med ränterisk avses risken att förändringar i marknadsräntan påverkar koncernens räntenetto negativt. Per 31 december 2013 uppgick räntebärande tillgångar i form av bankmedel till 82 304 TSEK (116 195) och i form av företagsobligationer till 136 285 TSEK (163 023). 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 2013.

	Procentenhet	Effekt på räntenetto
Högre ränta	1%	600 TSEK
Lägre ränta	-1%	-600 TSEK

Vidare finns en ränterisk kopplad till det obligationslånet 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 Borgs räntekostnader med 2 000 TSEK per år, och en minskning med 1 procentenhet skulle ge motsvarande minskning.

KREDIT- OCH MOTPARTSRISKER

Koncernens kredit- och motpartsrisiker består av exponeringar gentemot kommersiella och finansiella motparter. Med kredit- och motpartsrisk avses risken för förlust om motparten inte fullgör sina förpliktelser. Enligt styrelsebeslut ska denna risk begränsas genom att endast motparter med god kreditvärdighet accepteras samt genom fastställda limiter. Björn Borgs kommersiella kreditrisk består främst av kundfordringar vilka är fördelade över ett stort antal motparter. Kreditrisken gentemot finansiella motparter begränsas till finansiella institutioner med hög kreditvärdighet. Per 31 december 2013 fanns utestående fordringar från de två produktbolagen för underkläder respektive för sportkläder mot en kommersiell motpart (den holländske distributören) motsvarande cirka 34 procent (45 procent) av koncernens totala kundfordringar. Per den 31 december 2013 uppgick marknadsvärdet för innehav i tre enskilda emittenter till vardera 12 185, 10 450 respektive 10 260 TSEK, motsvarande 24 procent av portföljens marknadsvärde. Den maximala kreditrisken motsvaras av de finansiella tillgångarnas redovisade värde. Bolaget har under 2013 betalat ut ett räntebärande lån med säkerhet till den holländske distributören om 17 MSEK med en löptid till 31 mars 2017 med kvartalsvisa amorteringar om 900 TSEK från och med 31 december 2013.

Björn Borg-koncernens utestående kreditrisk per 2013-12-31

	Koncernen		Moderbolaget	
	2013	2012	2013	2012
Kundfordringar	52 321	93 994	328	220
Övriga kortfristiga fordringar	8 068	4 589	4 432	71
Placeringar	136 519	163 979	136 519	163 979
Kassa och bank	82 304	116 195	41 559	86 172
	279 212	378 757	182 838	250 442

Björn Borg har under året investerat i företagsobligationer samt derivatinstrument (valutaterminer motsvarande ett nominellt belopp om 36 496 TSEK) motsvarande posten Placeringar om 136 519 TSEK (163 979) i tabellen ovan. Enligt koncernens investeringspolicy ska placeringar endast ske i obligationer utgivna av bolag med stabila och positiva kassaflöden. Placeringar skall ske i företagsobligationer och bostadsobligationer med i första hand rörlig ränta och löptider som enligt huvudregeln inte sträcker sig längre än till slutet av 2017. Placering får göras i obligationer med löptider till och med 2019, dock med ett maximalt placeringsutrymme

om 50 MSEK. Högst 10 MSEK får vara placerade i en och samma obligationsutgivare, men för utgivare med kreditrating gäller en övre gräns om 20 MSEK. Högst 50 MSEK får placeras i en viss sektor, såsom fastigheter, banker etc, och för placeringar i obligationer i utländsk valuta skall motvärdet i normalfallet terminssäkras, innehav i utländsk valuta överstigande högst 20 MSEK måste vara terminssäkrade. Placeringsportföljen utvärderas månadsvis av placeringsgruppen, och kvartalsvis av styrelsen. Nedan framgår innehavens kreditkvalitet:

	Ej kredit-ratade					Summa
	A	BBB	BB	B		
Företags-obligationer	8 959	25 445	27 866	22 730	51 285	136 285
Derivat-instrument	-	-	-	-	234	234
	8 959	25 445	27 866	22 730	51 519	136 519

Av placeringarna om 136 519 TSEK (163 979) är motsvarande 24 141 TSEK i EUR-innehav, 10 593 TSEK i USD-innehav, 9 013 TSEK i GBP-innehav och 16 209 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 2013-12-31 (avtalsenliga och odiskonterade kassaflöden):

2013-12-31	Upp till 3 mån	3-12 mån	1-5 år	över 5 år
Långfristig fordran	1 142	3 344	14 802	-
Kundfordringar	52 321	-	-	-
Övriga fordringar	8 068	-	-	-
Placeringar*	-	9 193	127 326	-
Kassa och bank	82 304	-	-	-
Övriga skulder	-	-52 637	-19 165	-
Leverantörsskulder	-26 549	-	-	-
Obligationslån	-2 089	-6 267	-219 194	-
Totalt	115 197	-46 367	-96 231	-
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	-

*) inklusive derivatinstrument

KAPITAL

Kapital avser eget kapital och lånat kapital. Koncernens mål för hantering av kapitalet är att trygga koncernens fortlevnad och handlingsfrihet och att tillse att ägarerna erhåller avkastning på sina placerade medel. Fördelningen mellan eget och lånat kapital ska vara sådan att en bra balans erhålls mellan risk och avkastning. Om nödvändigt anpassas kapitalstrukturen till förändrade ekonomiska förutsättningar och andra omvärldsfaktorer. För att bibehålla och anpassa kapitalstrukturen kan koncernen dela ut medel, öka det egna kapitalet genom utgivande av nya aktier eller kapitaltillskott eller minska eller öka skulderna. Koncernens skulder och eget kapital framgår av koncernens rapport över finansiell ställning och av rapporten Förändring i koncernens eget kapital framgår de olika komponenterna som ingår i reserver. Se även noterna 3 (Finansiell riskhantering), 16 (Resultat per aktie), 23 (Finansiella tillgångar och skulder) och 24 (Utdelning per aktie).

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 royaltyintäkter baserat på distributörens och produktbolags grossistförsäljning.

PRODUKTUTVECKLING

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

GROSSISTVERKSAMHETEN

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

DETALJHANDEL

De egna konceptbutikerna genererar intäkter till Björn Borg-koncernen från sin försäljning till konsument.

Sammandrag rörelsegränar

TSEK	Varumärke		Produktutveckling		Grossistverksamhet		Detaljhandel		Totalt		Elimineringar		Koncernen	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Intäkter														
Extern försäljning	38 371	42 900	187 090	277 236	204 386	168 626	69 399	62 669	499 246	551 431	-	-	499 246	551 432
Intern försäljning	39 128	38 392	107 058	108 107	52 000	52 701	11 081	10 296	209 267	209 496	-209 267	-209 495	-	-
Summa intäkter	77 499	81 292	294 148	385 343	256 386	221 327	80 480	72 965	708 513	760 928	-209 267	-209 495	499 246	551 432
Rörelseresultat	14 697	16 281	4 043	48 589	15 526	14 636	-13 106	-9 720	21 160	69 786	-	-	21 160	69 786
Anläggningstillgångar	207 709	204 577	9 862	6 141	8 197	4 895	9 129	8 871	234 897	224 483	37 394	30 800	272 291	255 283
Varulager	-	-	7 265	5 131	27 816	28 339	17 446	14 239	52 527	47 709	-13 496	-12 022	39 031	35 688
Övriga omsättnings-tillgångar	1 014 675	875 227	212 633	121 745	146 125	69 860	62 577	43 828	1 436 010	1 110 659	-1 130 762	-707 241	305 248	403 418
Totala tillgångar	1 222 385	1 079 804	229 760	133 017	182 138	103 094	89 152	66 937	1 723 434	1 382 851	-1 106 864	-688 464	616 570	694 389
Övriga skulder	832 554	626 337	257 991	150 215	178 952	93 806	110 490	78 964	1 379 987	949 322	-1 044 067	-599 149	335 920	350 172
Totala skulder	832 554	626 337	257 991	150 215	178 952	93 806	110 490	78 964	1 379 987	949 322	-1 044 067	-599 149	335 920	350 172
Investeringar i materiella och immateriella anläggningstillgångar	876	1 196	1 305	743	2 797	594	4 643	3 989	9 621	6 523	-	-	9 621	6 523
Avskrivningar	-2 283	-2 404	-604	-368	-978	-344	-2 960	-3 322	-6 825	-6 438	-	-	-6 825	-6 438

AVSTÄMNING MELLAN RÖRELSERESULTAT OCH RESULTAT FÖR SKATT

Skillnaden mellan rörelseresultat för segment för vilka information ska lämnas 21 160 TSEK (69 786) och resultat före skatt 24 849 TSEK (68 877) är finansiella poster netto, 3 689 TSEK (-909).

INTERNPRISÄTTNING

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

ELIMINERINGAR

Kolumnen för elimineringar avser endast interna mellanhavanden.

Geografiska områden

	Sverige		Holland		Norge		Danmark		Övriga		Koncernen	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Nettoomsättning	201 822	202 190	146 191	190 512	25 085	41 424	28 793	37 330	97 354	79 976	499 246	551 432
Tillgångar	249 251	634 373	180 547	37 106	-	-	-	-	186 772	22 910	616 570	694 389
Investeringar	6 026	5 895	871	141	-	-	-	-	2 724	487	9 621	6 523
Avskrivningar	-5 733	-5 775	-457	-368	-	-	-	-	-635	-296	-6 825	-6 439

Koncernen presenterar sina intäkter för de fyra största marknaderna: Sverige, Holland, Norge och Danmark. Intäkter om cirka 84 487 TSEK (121 938) avser en enskild extern kund. Dessa intäkter hänförs till varumärkes- och produktutvecklingssegmentet.

NOT 5 INTÄKTERS FÖRDELNING

Nettoomsättning TSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2013	2012	2013	2012
Royaltyintäkter	38 371	42 900	-	-
Tjänsteintäkter	-	-	50 175	49 667
Produktbolagsintäkter	187 090	277 237	-	-
Distributörsbolagsintäkter	204 386	168 626	-	-
Konceptbutiksintäkter	69 399	62 669	-	-
	499 246	551 432	50 175	49 667

NOT 6 UPPGIFTER OM INTÄKTER OCH KOSTNADER MELLAN KONCERNFÖRETAG

Moderbolagets intäkter från dotterbolagen har uppgått till 48 129 TSEK (49 231). Moderbolagets kostnader för dotterbolagen har uppgått till 787 TSEK (2 504). Moderbolagets försäljning till dotterbolag utgörs framför allt av ersättningar för att täcka gemensamma kostnader för hyror, central administration, gemensamma system samt marknadsföringstjänster. Alla transaktioner sker på marknadsmässiga villkor.

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

Löner, andra ersättningar och sociala kostnader	Koncernen		Moderbolaget	
	2013	2012	2013	2012
Löner och ersättningar	73 420	65 344	17 745	19 645
Sociala kostnader	19 031	15 172	7 032	5 537
Pensionskostnader	7 884	5 263	5 538	3 396
Totalt	100 335	85 778	30 315	28 577

Löner, andra ersättningar fördelade mellan ledande befattningar och övriga anställda

	2013	2012	2013	2012
Styrelse, VD och övriga ledande befattningshavare	11 981	9 776	10 922	8 836
Övriga anställda	61 439	55 568	6 823	10 809
Totalt	73 420	65 344	17 745	19 645

Medelantalet anställda¹ har varit

	2013	2012	2013	2012
Kvinnor	94	84	15	18
Män	65	55	9	11
Totalt	159	139	24	29

Koncernen

	2013		2012	
Fördelning mellan kvinnor och män bland ledande befattningshavare	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor
Styrelse	4	2	5	1
Övriga ledande befattningshavare	4	2	4	1
Totalt	8	4	9	2

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

Ersättning och andra förmåner till styrelsens ledamöter	2013		2012	
	Styrelse-arvode	Övriga ersättningar	Styrelse-arvode	Övriga ersättningar
<i>Styrelsens ordförande;</i> Fredrik Lövestedt	325	100	325	100
<i>Övriga ledamöter i styrelsen;</i> Mats H Nilsson	125	65	125	65
Fabian Månsson	-	-	125	-
Vilhelm Schottenius	125	-	125	-
Michael Storåkers	125	-	125	-
Isabelle Ducellier	125	-	-	-
Kerstin Hessius	125	50	125	50
Totalt	950	215	950	215

Ersättning och andra förmåner till ledande befattningshavare

2013	Grundlön	Rörlig ersättning		Avgångsvederlag	Totalt
		Pension			
Verkställande direktör	2 855	-	848	1 481	5 184
Vice verkställande direktör	1 456	-	514	-	1 970
Övriga ledande befattningshavare	4 083	342	968	-	5 393
Totalt	8 394	342	2 330	1 481	12 547

2012	Grundlön	Rörlig ersättning		Avgångsvederlag	Totalt
		Pension			
Verkställande direktör	2 076	1 250	635	-	3 961
Vice verkställande direktör	1 310	920	470	-	2 700
Övriga ledande befattningshavare	2 875	180	551	-	3 606
Totalt	6 261	2 350	1 656	-	10 267

FÖRMÅNER TILL STYRELSE, VERKSTÄLLANDE DIREKTÖR OCH ANDRA LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

Ersättning till styrelse

Enligt stämmobeslut uppgår arvodet till styrelsens ordförande och ledamöter för 2013 till totalt 950 TSEK (950). Styrelsen ordförande erhåller ett arvode om 325 TSEK (325) medan övriga ledamöter erhåller en ersättning om 125 TSEK (125) vardera. Styrelsens ordförande och ledamöter har utöver styrelsearvode erhållit ersättning för resor och upphålle i anslutning till styrelsemöten. Till Ersättningsutskottet har ett arvode för 2013 uppgående till totalt 40 TSEK (40) kostnadsförts och till revisionskommittén har ett arvode uppgående till totalt 175 TSEK (175) kostnadsförts. Samtliga ersättningar är i enlighet med den ersättning till styrelsen som årsstämman beslutat.

Ersättning till VD och vice VD

Verkställande direktör har enligt avtal rätt till dels fast lön, dels rörlig ersättning om vissa fördefinierade mål uppnås. Därutöver har verkställande direktören rätt till vissa andra förmåner, t.ex. tjänstebil och vissa försäkringar. VD har också rätt till en månatlig pensionsavsättning motsvarande 25 procent av den fasta lönen. Under året har ersättningar till tidigare verkställande direktör om 2 855 TSEK (2 076) kostnadsförts. Tidigare VD avgick i november 2013, och ersattes av vice VD som tillförordnad VD, och i samband med detta kostnadsfördes, hänförligt till avgående VD, under året dels fast lön för tre månaders uppsägningstid avseende 2014, dels ett avgångsvederlag motsvarande sex månadslöner. Ingen rörlig ersättning har utgått till verkställande direktör för 2013. Tidigare VD har dock erhållit kompensation för ej utnyttjad tjänstebil i form av extra pensionsavsättning. Angiven rörlig ersättning för verkställande direktör och vice verkställande direktör 2012 om totalt 2 170 TSEK har reglerats genom extra premiepensionsinbetalning. Under året har ersättningar till Tf VD (före november 2013 vice VD) om 1 456 TSEK (1 310) kostnadsförts varav 243 TSEK i egenskap av Tf VD.

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. 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 aktieinnehav beskrivs nedan.

Ersättning till ledande befattningshavare

Med ledande befattningshavare avses VD, vice VD samt fyra övriga ledande befattningshavare som utgjorde koncernledningen under 2013. Grundlönen till ledande befattningshavare för 2013 uppgick till 4 083 TSEK (2 875) därutöver erhåller ledande befattningshavare en rörlig ersättning som baserar sig på koncernens omsättning och resultat överstigande den av styrelsen fastställda budgeten. Den rörliga ersättningen 2013 uppgick till 342 TSEK (180). Utöver detta har vissa ledande befattningshavare tillgång till tjänstebil. Björn Borg betalar pensionspremier enligt avgiftsbestämd pensionsplan. Pensionskostnader 2013 uppgick till 968 TSEK (551). Om ledande befattningshavare sägs upp av företaget har de rätt till 3-6 månaders uppsägningstid. Ledande befattningshavares aktieinnehav i Björn Borg beskrivs nedan.

Styrelsens, verkställande direktörens och andra ledande befattningshavares aktieinnehav per 2013-12-31

	Antal aktier
Fredrik Lövestedt	2 600 040
Mats H Nilsson	1 478 440
Vilhelm Schottenius	1 023 520
Michael Storåkers	40 000
Isabelle Ducellier	-
Kerstin Hessius	21 000
Tf Verkställande direktör	12 000
Övriga ledande befattningshavare	-
Summa antal aktier	5 175 000

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 2013 till 7,9 MSEK (5,3 MSEK).

INCITAMENTSPROGRAM

För närvarande finns inga optionsprogram.

NOT 8 ARVODE TILL REVISORER

	Koncernen		Moderbolaget	
	2013	2012	2013	2012
Deloitte				
Revisionsuppdrag	981	1 092	701	666
Skatterådgivning	216	112	–	79
Övriga tjänster	50	84	100	43
	1 247	1 288	801	788
Övriga revisionsbolag				
Revisionsuppdrag	80	52	–	–
Revisionsuppdrag utöver revisionsverksamheten	38	–	–	–
Skatterådgivning	–	–	–	–
Övriga tjänster	–	–	17	–
	118	52	17	–
Totalt	1 365	1 340	818	788

NOT 9 AVSKRIVNINGAR

Avskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar per funktion

	Koncernen		Moderbolaget	
	2013	2012	2013	2012
Distributionskostnader	4 680	4 185	1 484	1 563
Administrationskostnader	1 849	1 610	571	601
Utvecklingskostnader	296	644	228	240
	6 825	6 438	2 283	2 404

NOT 10 OPERATIONELL LEASING

	Koncernen		Moderbolaget	
	2013	2012	2013	2012
Hyres- och leasingkostnader uppgår under året till	18 632	17 013	7 769	6 900
Avtalade hyres- och leasingkostnader uppgår till				
– inom 1 år	18 921	17 853	7 894	7 059
– senare än ett år men inom 5 år	79 062	73 319	32 877	28 710
Summa	116 615	108 185	48 540	42 669

Björn Borg-koncernen hyr kontorslokaler och butiksllokaler. 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 2013-12-31 hade Björn Borg koncernen inga finansiella leasingavtal.

NOT 11 NETTOVINST/FÖRLUST FÖR RESPEKTIVE KATEGORI AV FINANSIELLT INSTRUMENT

	Koncernen	
	2013	2012
Låne- och kundfordringar	3 901	–894
Finansiella skulder värderas till upplupet anskaffningsvärde	–77	–633
Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen	1 036	3 748
Totalt	4 860	2 221

NOT 12 RESULTAT FRÅN ANDELAR I DOTTERFÖRETAG

	Moderbolaget	
	31 dec 2013	31 dec 2012
Anticiperad utdelning	70 000	75 000
Nedskrivning av andelar och fordringar i dotterföretag	–19 275	–
	50 725	75 000

NOT 13 FINANSNETTO

	Koncernen		Moderbolaget	
	2013	2012	2013	2012
Valutakursförändring	3 336	73	2 293	–
Ränteintäkter*	11 776	9 535	12 465	8 934
Övriga finansiella intäkter **	1 059	3 162	1 036	3 748
Summa finansiella intäkter	16 171	12 770	15 794	12 682
Valutakursförändring	–5	–3 343	–	–1 551
Räntekostnader*	–11 265	–8 874	–25 034	–23 325
Räntekostnad Varumärke*	–1 132	–1 389	–	–
Övriga finansiella kostnader *	–80	–72	–	–
Summa finansiella kostnader	–12 482	–13 679	–25 034	–24 876
Finansnetto	3 689	–909	–9 239	–12 194

* Posten i sin helhet avser finansiella tillgångar respektive skulder som inte värderas till verkligt värde, förutom ränteintäkter motsvarande 10,2 MSEK (5,6) avser tillgångar värderade till verkligt värde.

** Varav 1 427 TSEK (2 768) avser realiserade förändringar på kortfristiga placeringar värderade till verkligt värde via resultaträkningen.

NOT 14 BOKSLUTSDISPOSITIONER

	Moderbolaget	
	31 dec 2013	31 dec 2012
Bokslutsdispositioner		
Förändring överavskrivningar	295	355
	295	355

NOT 15 SKATT

Skatt på årets resultat	Koncernen		Moderbolaget	
	2013	2012	2013	2012
Aktuell skatt på årets resultat	-11 430	-15 136	-	-
Skatt hänförlig till tidigare perioder	-	-1 598	-	-1 598
Uppskjutna skattekostnad	487	-4 916	296	-609
Totalt redovisad skattekostnad	-10 943	-21 650	296	-2 207
Avstämning mellan gällande skattesats och effektiv skattesats	Koncernen		Moderbolaget	
	2013	2012	2013	2012
Redovisat resultat före skatt	24 849	68 877	54 252	77 283
Skatt enligt gällande skattesats i Sverige	-5 467	-18 115	-11 935	-20 325
Skatteeffekt av:				
Ej avdragsgilla kostnader	-224	-257	-3 764	-128
Ej skattepliktiga intäkter	317	344	15 995	19 725
Effekt av avvikande skattesatser i andra länder	505	-126	-	-
Effekt av ej redovisade skattefordringar på skattemässiga underskottsavdrag	-6 074	-4 552	-	-
Effekt av ändrad skattesats	-	2 654	-	120
Skatt hänförlig till tidigare år	-	-1598	-	-1 598
Redovisad skattekostnad	-10 943	-21 650	295	-2 207
Uppskjutna skatter	Koncernen		Moderbolaget	
	2013	2012	2013	2012
<i>Uppskjutna skattefordringar redovisade i balansräkningen</i>				
Underskottsavdrag	31 126	35 283	-	-
Summa uppskjuten skattefordran	31 126	35 283	-	-
<i>Uppskjutna skatteskulder redovisade i balansräkningen</i>				
Varumärke	41 196	41 196	-	-
Kortfristiga placeringar	314	609	314	609
Förvärvat inkråmgoodwill	217	-	-	-
Obeskattade reserver	936	5 384	-	-
Internvinst i varulager (fordran)	-2 969	-2 645	-	-
Summa uppskjuten skatteskuld	39 694	44 544	314	609

Inga skatteposter har redovisats direkt mot eget kapital eller övrigt totalresultat. I samband med förvärvet av den finska verksamheten uppkom en uppskjuten skatteskuld om 290 TSEK, vilken inte har redovisats i resultaträkningen.

UNDERSKOTTSAVDRAG OCH EJ REDOVISADE UPPSKJUTNA SKATTEFORDRINGAR

Koncernen har redovisat en uppskjuten skattefordran relaterat till skattemässiga underskottsavdrag om totalt 31 126 TSEK (35 283). Det skattemässiga värdet för dessa underskottsavdrag uppgår till 140 099 TSEK (154 709), varav 15 208 TSEK förfaller om 7-9 år. Resterande del (124 891 TSEK) har ingen förfallotidpunkt. Det skattemässiga värdet av underskottsavdrag för vilka uppskjutna skattefordringar inte har redovisats i balansräkningen uppgår per 2013-12-31 till 28 380 TSEK (25 386) och är hänförliga till verksamheterna i USA, Holland 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 16 RESULTAT PER AKTIE

	2013	2012
Resultat per aktie, SEK	0,86	2,11
Resultat per aktie, SEK (före och efter utspädning)	0,86	2,11
Antal aktier	25 148 384	25 148 384
Antal aktier vägt genomsnitt (före och efter utspädning)	25 148 384	25 148 384

Per utgången av 2013 finns inga utestående optioner.

NOT 17 IMMATERIELLA TILLGÅNGAR

Koncernen	31 dec 2013	31 dec 2012
Goodwill		
<i>Ackumulerade anskaffningsvärden</i>		
Ingående värden	13 944	13 944
Förvärv av dotterföretag	4 992	-
Omräkningsdifferens	30	-
Redovisat värde vid årets slut	18 966	13 944
Varumärke		
<i>Ackumulerade anskaffningsvärden</i>		
Ingående värden	187 532	187 532
Redovisat värde vid årets slut	187 532	187 532
Återköpt licens/kundrelationer		
<i>Ackumulerade anskaffningsvärden</i>		
Ingående värden	-	-
Förvärv av dotterbolag	1 209	-
Utgående värden	1 209	-
<i>Ackumulerade avskrivningar</i>		
Ingående värden	-	-
Årets avskrivningar	-251	-
Årets omräkningsdifferenser	79	-
Utgående värden	-172	-
Redovisat värde vid årets slut	1 037	-
Hyresrätter		
<i>Ackumulerade anskaffningsvärden</i>		
Ingående värden	2 725	2 725
Avyttringar och nedläggning av verksamhet	-1 000	-
Utgående värden	1 725	2 725
<i>Ackumulerade avskrivningar</i>		
Ingående värden	-1 575	-1 267
Avyttringar och nedläggning av verksamhet	250	-
Årets avskrivningar	-117	-308
Utgående värden	-1 442	-1 575
Redovisat värde vid årets slut	283	1 150
Balanserade utgifter för programvara		
<i>Ackumulerade anskaffningsvärden</i>		
Ingående värden	15 106	17 413
Investeringar	1 534	2 679
Avyttringar och nedläggning av verksamhet	-	-4 986
Utgående värden	16 640	15 106
<i>Ackumulerade avskrivningar</i>		
Ingående värden	-11 685	-12 560
Avyttringar och nedläggning av verksamhet	-	2 468
Årets avskrivningar	-1 451	-1 574
Årets omräkningsdifferenser	-76	-18
Utgående värden	-13 212	-11 685
Redovisat värde vid årets slut	3 428	3 422

	31 dec 2013	31 dec 2012
Moderbolaget		
Balanserade utgifter för programvara		
<i>Akkumulerade anskaffningsvärden</i>		
Ingående värden	2 288	2 288
Investeringar	308	–
Utgående värden	2 596	2 288
<i>Akkumulerade avskrivningar</i>		
Ingående värden	–1 535	–1 068
Årets avskrivningar	–466	–467
Utgående värden	–2 001	–1 535
Redovisat värde vid årets slut	595	753

PRÖVNING AV NEDSKRIVNINGSBEHOV AV GOODWILL OCH VARUMÄRKE

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

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

	31 dec 2013	31 dec 2012
Goodwill		
Björn Borg Brands AB	9 330	9 330
Björn Borg Clothing AB	658	658
Björn Borg Footwear AB	3 956	3 956
Björn Borg Finland OY	5 022	–
	18 966	13 944
	31 dec 2013	31 dec 2012
Varumärke		
Björn Borg Brands AB	187 532	187 532
	187 532	187 532

Koncernen undersöker varje år om något nedskrivningsbehov föreligger för goodwill och varumärke i enlighet med den redovisningsprincip som beskrivs i not 1. De framtida kassaflöden som använts vid beräkning av respektive enhets nyttjandevärde baseras för det första året på den av styrelsen antagna budgeten för 2014 för respektive enhet. Därefter baseras kassaflöden på antaganden om en årlig omsättningstillväxt om 1 procent (samma antagande vid föregående år). Ledningen baserar antaganden om framtida tillväxt på tidigare erfarenheter samt ingående diskussioner med distributörer och licenstagare. Nedskrivningsprövning gjordes per 31 december 2013 med tillämpning av cirka 19 procent (17) diskonteringsränta före skatt samt ett antagande om en årlig, uthållig tillväxt om 0 procent (0) för perioden bortom prognoshorisonten. Denna nolltillväxt är ett försiktigt antagande per december 2013 utifrån nuvarande konjunkturläge på de marknader i främst Europa där Björn Borg driver verksamhet. Prognosperioden sträcker sig från 2014 till 2023. Vidare har antagits att kostnader för varumärkesskyddande åtgärder och liknande aktiviteter ökar med 4 procent (4) årligen, utifrån 2014 års budgeterade kostnadsnivå. I samband med värderingen per 31 december 2013 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 ändock inget behov av nedskrivning föreligga. En ökning av diskonteringsräntan med 2 procentenheter skulle heller inte medföra något nedskrivningsbehov.

För övriga goodwillposter har prövning skett om det föreligger något nedskrivningsbehov genom att fastställa nyttjandevärdet. Diskonteringsräntan har fastställts till 10–15 procent. De framtida kassaflödena baseras på av styrelsen fastställd budget för 2014 och därefter baseras framtida kassaflöden på antaganden om en årlig omsättningstillväxt om 1–2 procent. Antagandena är baserade på ledningens erfarenhet från historik och bedömning om framtida utveckling i respektive marknad. Utförd känslighetsanalys indikerar inte på något nedskrivningsbehov vid en rimlig förändring av något väsentligt antagande i nedskrivningstestet.

NOT 18 MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

	Koncernen		Moderbolaget	
	31 dec 2013	31 dec 2012	31 dec 2013	31 dec 2012
Akkumulerade anskaffningsvärden				
Ingående värden	37 825	33 982	10 962	9 766
Investeringar	8 088	3 843	568	1 196
Förvärv av dotterföretag	524	–	–	–
Avyttringar och utrangeringar	–3 063	–	–	–
Utgående värden	43 374	37 825	11 530	10 962
Akkumulerade avskrivningar				
Ingående värden	–23 873	–19 241	–5 087	–3 149
Avyttringar och utrangeringar	2 275	–	–	–
Årets avskrivningar	–5 257	–4 632	–1 816	–1 937
Utgående värden	–26 855	–23 873	–6 903	–5 087
Redovisat värde vid årets slut	16 519	13 952	4 627	5 876

NOT 19 FINANSIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

	31 dec 2013	31 dec 2012
Moderbolaget		
Andelar i dotterbolag		
Ingående anskaffningsvärde	327 132	321 227
Förvärvade företag	5 307	5 905
Nedskrivning företag	–11 196	–
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	321 243	327 132

Björn Borg har en option att förvärva 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 föreligger förvärvet.

Aktier i dotterbolag	Org nr	Säte	Antal aktier	Kapitalandel, %	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	
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 Finland OY	2126188-3	Helsingfors	100	75	16
Björn Borg Limited (China) Limited	1671008	Hong Kong	7 500	75	
Björn Borg (Shanghai) Trading Co. Ltd	310000400680797	Shanghai	n/a	100	
					321 243

Under 2013 har Björn Borg koncernen avyttrat aktierna i Anteros Lagerhantering AB, awecklat verksamheten i Björn Borg (Shanghai) Trading Co. Ltd, som numera är vilande samt förvärvat 75 procent av aktierna i Björn Borg Finland Oy (ytterligare information se not 20).

NOT 20 FÖRVÄRV OCH AVYTTRING AV DOTTERBOLAG

I början av 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 kort efter förvärvet bytt namn till Björn Borg Finland Oy. Björn Borg Finland Oy ingår i koncernen från 1 januari 2013.

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

Den finska verksamheten har från och med konsolideringstidpunkten vid årets början bidragit med 37,4 MSEK till koncernens omsättning och ett rörelseresultat om 1,0 MSEK. Den förvärvade verksamheten ingår i segmentet Grossistverksamhet från och med förvärvstidpunkten.

Total köpeskillning uppgick till 1 052 500 EUR inklusive minoritetens andel. Av köpeskillningen erlades 75 procent (789 375 EUR varav Björn Borgs andel 592 031 EUR) kontant vid förvärvstidpunkten och resterande del erlaggs i februari 2014 (262 500 EUR varav Björn Borgs andel 196 875 EUR). Påverkan på kassaflödet uppgick till 6 547 TSEK, det vill säga kontant utbetalad och erlagd köpeskillning om 6 788 TSEK efter avdrag av för förvärvade likvida medel om 239 TSEK. Det finns inga villkor knutna till tilläggsköpeskillningen. Förvärvskostnader uppgick till cirka 260 TSEK och har kostnadsförts under 2012 och 2013.

Redovisade belopp per förvärvstidpunkten för förvärvade nettotillgångar (belopp i TSEK)

	(TSEK)
Anläggningstillgångar	
Kundrelationer/licenser	1 209
Övriga anläggningstillgångar	524
Omsättningstillgångar	
Varulager	6 391
Kundfordringar	1 588
Övriga omsättningstillgångar	309
Kortfristiga skulder	
Leverantörsskulder	3 971
Övriga kortfristiga skulder	1 890
Uppskjutna skatteskulder	290
Identifierbara tillgångar och skulder, netto	3 870
Goodwill som uppkommit vid förvärv (belopp i TSEK)	(TSEK)
Överförd ersättning inklusive minoritetens andel	8 862
Minus: Verkligt värde på förvärvade nettotillgångar	3 870
Goodwill vid förvärv *)	4 992

Den goodwill som uppkommit i samband med förvärvet och som redovisas lokalt i det finska bolaget förväntas vara skattemässigt avdragsgill. Goodwill som uppkom vid förvärvet av den finska verksamheten avser företrädesvis framtida synergier och utvecklingsmöjligheter på den finska marknaden. Dessa fördelar har inte redovisats separat från goodwill eftersom de inte möter kriterierna för redovisning av identifierbara immateriella tillgångar.

I november 2013 avyttrades andelarna i dotterföretaget Anteros Lagerhantering AB. Erhållen likvid uppgick till 1 042 TSEK och den koncernmässiga effekten på kassaflödet efter avdrag för avyttrade likvida medel uppgick till -2 369 TSEK.

NOT 21 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.

	Koncernen		Moderbolaget	
	31 dec 2013	31 dec 2012	31 dec 2013	31 dec 2012
Kundfordringar				
Kundfordringar, brutto	53 625	94 789	328	220
Reserv för osäkra fordringar	-1 304	-795	-	-
Summa kundfordringar, netto efter reserv för osäkra fordringar	52 321	93 994	328	220

Per den 31 december 2013 har koncernen och moderbolaget redovisat kundfordringar där nedskrivningsbehov föreligger om 1 304 (795) 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	
	31 dec 2013	31 dec 2012	31 dec 2013	31 dec 2012
Ej förfallna kundfordringar	31 658	46 900	-	-
1-30 dagar	14 646	41 777	313	-
31-90 dagar	3 832	5 342	-	-
91-180 dagar	892	179	-	20
>180 dagar	2 597	591	15	200
Totalt	53 625	94 789	328	220

Per den 31 december 2013 var kundfordringar uppgående till 20 663 (47 139) 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	
	31 dec 2013	31 dec 2012	31 dec 2013	31 dec 2012
Ej förfallna kundfordringar	31 658	46 855	-	-
1-30 dagar	14 646	41 757	313	-
31-90 dagar	3 774	5 244	-	-
91-180 dagar	664	-25	-	20
>180 dagar	1 579	162	15	200
Totalt	52 321	93 994	328	220

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

Osäkra fordringar - avstämning	Koncernen		Moderbolaget	
	31 dec 2013	31 dec 2012	31 dec 2013	31 dec 2012
Avsättning vid årets början	-795	-1 318	0	0
Periodens återförda reserveringar	413	569	0	0
Periodens reserveringar	-1 304	-795	0	0
Konstaterade förluster	382	749	0	0
	-1 304	-795	0	0

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

NOT 22 FÖRUTBETALDA KOSTNADER OCH UPPLUPNA INTÄKTER

	Koncernen		Moderbolaget	
	31 dec 2013	31 dec 2012	31 dec 2013	31 dec 2012
Upplupna royaltyintäkter	1 842	3 130	-	-
Förutbetalad hyra	4 640	3 389	2 284	1 452
Övriga poster	4 829	9 782	1 290	1 976
	11 311	16 301	3 574	3 428

NOT 23 FINANSIELLA TILLGÅNGAR OCH SKULDER

Koncernen 2013–12–31	Värderade till verkligt värde via resultaträkningen	Kund- och lånefordringar	Övriga finansiella skulder	Summa redovisat värde	Verkligt värde	Ej finansiella tillgångar och skulder	Summa balansräkning
Långfristig fordran	–	13 400	–	13 400	13 400	–	13 400
Kundfordringar	–	52 321	–	52 321	52 321	–	52 321
Placeringar	136 519	–	–	136 519	136 519	–	136 519
Kassa och bank	–	82 304	–	82 304	82 304	–	82 304
Summa finansiella tillgångar	136 519	148 025	–	284 544	284 544	–	284 544
Övriga långfristiga skulder	–	–	217 043	217 043	212 291	–	217 043
Övriga kortfristiga skulder	–	–	6 934	6 934	6 934	14 669	21 603
Leverantörsskulder	–	–	26 549	26 549	26 549	–	26 549
Summa finansiella skulder	–	–	250 526	250 526	245 774	14 669	265 195

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	–	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	265 433	13 297	276 012

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

Nivå 1 verkligt värde fastställs utifrån observerbara (ojusterade) noterade priser på en aktiv marknad för identiska tillgångar och skulder.

Nivå 2 verkligt värde fastställs utifrån värderingsmodeller som baseras på andra observerbara data för tillgången eller skulden än noterade priser inkluderade i nivå 1.

Nivå 3 verkligt värde fastställs utifrån värderingsmodeller där väsentlig indata baseras på icke observerbar data.

Obligationerna är noterade på en aktiv marknad och det verkliga värdet fastställs därmed enligt nivå 1. Björn Borg redovisar samtliga derivatinstrument till verkligt värde enligt nivå 2. Värdering sker baserat på marknadsräntor och nuvärde av förväntade framtida kassaflöden.

En beräkning av verkligt värde baserat på diskonterade framtida kassaflöden, där en diskonteringsränta som speglar kreditrisken utgör den mest väsentliga indata, bedöms inte ge någon väsentlig skillnad jämfört med redovisat värde för finansiella tillgångar och skulder som ingår i nivå 2. För samtliga finansiella tillgångar och skulder enligt nivå 2, anses därför det redovisade värdet vara en god approximation av det verkliga värdet.

NOT 24 UTDELNING PER AKTIE

Vid årsstämman 2013-04-17 fastställdes en utskiftning om 75 445 TSEK för räkenskapsåret 2012 vilket motsvarar en utdelning om 3,00 SEK per aktie.

Styrelsen har beslutat föreslå årsstämman att en utskiftning om 1,50 SEK per aktie ska utgå för räkenskapsåret 2013. 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 1,50 SEK per aktie. Betalningen för inlösenaktien, förutsatt ett godkännande på årsstämman, beräknas genomföras omkring den 20 maj 2014. Styrelsens förslag motsvarar en överföring till aktieägarna om 37 723 TSEK (75 445).

Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen

	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3
Värdepapper som innehas för handel	136 285	–	–
Derivatinstrument som innehas för handel	–	234	–
Summa tillgångar	136 285	234	–

Björn Borg innehar för närvarande inga skulder som värderas till verkligt värde. Det redovisade värdet avseende finansiella instrument redovisade till upplupet anskaffningsvärde överensstämmer med verkligt värde per 31 december 2013 med undantag för obligationslånet vars verkliga värde uppgick till 188 175 TSEK vilket kan jämföras med redovisat värde om 192 927 TSEK.

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

Det är bolagets bedömning om att fordrans redovisade värde i allt väsentligt överensstämmer med verkligt värde per balansdagen. Bedömningen baseras på en uppskattning av framtida kassaflöden och bedöms som Nivå 2.

NOT 25 OBESKATTADE RESERVER

	Moderbolaget	
	31 dec 2013	31 dec 2012
Obeskattade reserver		
Ackumulerade överavskrivningar	1 888	2 183
	1 888	2 183

NOT 26 SKULDER

Långfristiga och kortfristiga räntebärande lån	Koncernen		Moderbolaget	
	31 dec 2013	31 dec 2012	31 dec 2013	31 dec 2012
Checkräkningskrediter	20 000	20 000	20 000	20 000
Totalt beviljade låneramar	20 000	20 000	20 000	20 000
Outnyttjade beviljade låneramar	20 000	20 000	20 000	20 000

Checkräkningskrediterna har i begränsad omfattning utnyttjats under 2013. Bolaget betalar en kontrakt ränta om 0,4 % på krediterna.

Övriga långfristiga skulder

Bland övriga långfristiga och kortfristiga skulder ingår en redovisad skuld till säljaren av varumärket Björn Borg, om totalt 21 646 TSEK (varav 6 934 TSEK skall betalas inom 12 månader och 14 712 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 marknadsmässiga villkor.

Under våren 2012 emitterade Björn Borg ett femårigt icke säkerställt obligationslån om 200 MSEK. Erbjudandet blev fulltecknat efter brett intresse och bland investerarna återfinns såväl privatpersoner som institutioner. Syftet med emissionen 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 utdelningsnivå, under tiden till dess att den årliga tilläggsköpeskillingen för förvärvet av varumärket upphör efter 2016. Obligationslånet löper med en årlig kupongränta motsvarande STIBOR 3 månader + 3,25 procentenheter och förfaller i april 2017. Obligationslånet noterades på NASDAQ OMX Stockholm i början av maj 2012. 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 2,1 MSEK uppgick till 192,9 MSEK per den 31 december 2013.

Verkligt värde för obligationslånet (nominellt 195 MSEK efter återköpet) uppgick per den 31 december 2013 till 188 MSEK (190). 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 2013 var kvoten -0,93 (-0,75) (positiv nettokassa) och soliditeten uppgick till 45,5 procent (49,6). För fullständig redogörelse över åtaganden och villkor kring obligationslånet i övrigt hänvisas till prospektet, som finns tillgängligt på bolagets hemsida och hos Finansinspektionen.

NOT 27 UPPLUPNA KOSTNADER OCH FÖRUTBETALDA INTÄKTER

	Koncernen		Moderbolaget	
	31 dec 2013	31 dec 2012	31 dec 2013	31 dec 2012
Upplupna royaltykostnad	4 658	6 313	-	-
Personalrelaterade poster	10 961	11 082	5 131	4 426
Övriga poster	15 413	12 222	3 719	5 172
	31 032	29 617	8 850	9 599

NOT 28 STÄLLDA SÄKERHETER OCH ANSVARFÖRBINDELSER

Ställda säkerheter	Koncernen		Moderbolaget	
	31 dec 2013	31 dec 2012	31 dec 2013	31 dec 2012
Företagsinteckningar	18 000	18 000	-	-
Aktier i dotterbolag	245 762	284 929	40 216	40 216
	263 762	302 929	40 216	40 216

Ansvarsförbindelser	Koncernen		Moderbolaget	
	31 dec 2013	31 dec 2012	31 dec 2013	31 dec 2012
Hyresgaranti och övriga garantiförbindelser	1 613	4 020	-	1 968
	1 613	4 020	-	1 968

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

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 17 mars 2014

Fredrik Lövestedt
Ordförande

Kerstin Hessius

Isabelle Ducellier

Mats H Nilsson

Vilhelm Schottenius

Michael Storåkers

Henrik Fischer
Tillförordnad Verkställande direktör

Vår revisionsberättelse har avgivits den 18 mars 2014
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 2013-01-01–2013-12-31. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sidorna 39-68.

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 2013 och av dess finansiella resultat och kassaflöden för året enligt års-

redovisningslagen. Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av koncernens finansiella ställning per den 31 december 2013 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 2013-01-01–2013-12-31.

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 2014
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 30 december 2013 var 30,40 SEK, vilket gav ett börsvärde för Björn Borg på 765 MSEK. Totalt omsattes 8 640 736 aktier under 2013, motsvarande ett värde av cirka 275 MSEK. Det genomsnittliga antalet aktier omsatta per handelsdag var 34 563. Kursen sjönk under året med 1,80 SEK, vilket var 5,7 procent lägre än förra året. Högsta kurs som noterades under året var 40,50 SEK och lägsta kurs var 27,00 SEK.

INCITAMENTSPROGRAM

Det finns för närvarande inga utestående incitamentsprogram i bolaget.

OBLIGATIONSÅN

Björn Borg emitterade den 30 mars 2012 ett femårigt icke säkerställt obligationslån om 200 MSEK. Obligationslånet löper med en årlig kupongränta motsvarande STIBOR 3 månader + 3,25 procentenheter och förfaller i april 2017. Som åtaganden för obligationslånet har bolaget åtagit sig att bland annat tillse att kvoten av koncernens nettoskuld och rörelseresultat före avskrivningar per den sista dagen varje kvartalsslut inte överstiger 3,00 samt att koncernen vid var tid upprätthåller en soliditet om minst 30 procent. Per den 31 december

2013 var kvoten -0,93 (-0,75), det vill säga en positiv nettokassa, och soliditeten uppgick till 45,5 procent (49,6). Obligationerna är sedan 4 maj 2012 noterade på NASDAQ OMX Stockholm och handlas under kortnamnet BORG 001 O2.

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

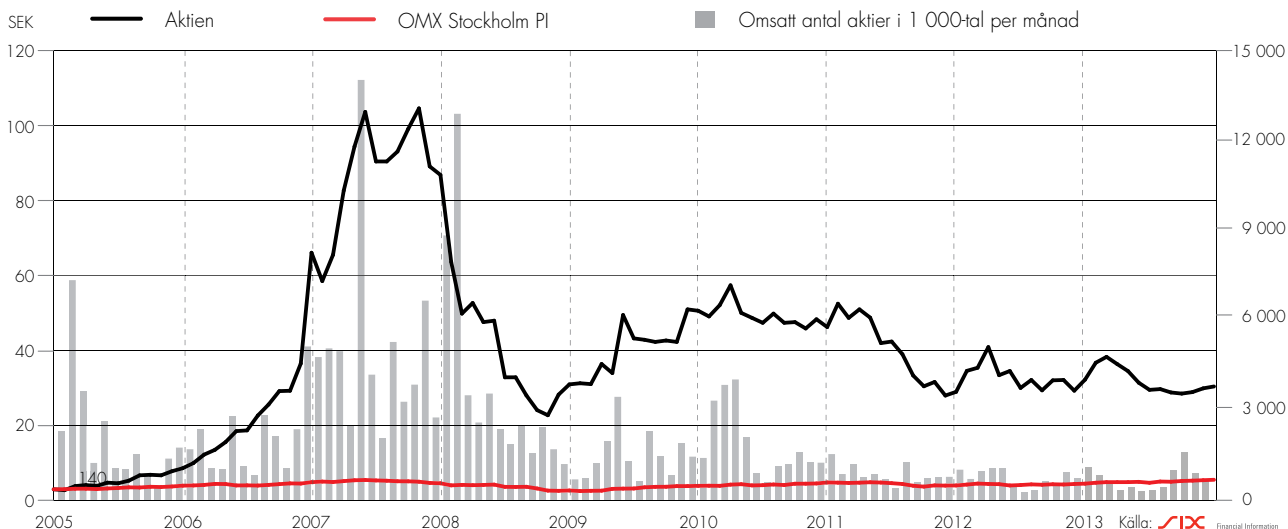
Styrelsen föreslår årsstämman att en utskiftning för 2013 om 1,50 SEK per aktie ska utgå, motsvarande 175 procent av vinst efter skatt. Utskiftningen föreslås ske genom ett automatiskt inlösenförfarande, där varje aktie delas upp i en ordinarie aktie och en inlösenaktie. Inlösenaktien kommer sedan automatiskt att lösas in för 1,50 SEK per aktie. Betalningen för inlösenaktien, förutsatt ett godkännande på årsstämman, beräknas genomföras omkring den 20 maj 2014.

Styrelsens förslag motsvarar en överföring till aktieägarna om 37,7 MSEK (75,4). För räkenskapsåret 2012 skedde en utskiftning om 3,00 SEK per aktie, motsvarande 142 procent av vinst efter skatt.

AKTIEÄGARE

Antalet aktieägare i Björn Borg uppgick per den 30 december 2013 till 6 888 (6 665) enligt Euroclear, efter ägargruppering av bolaget. Björn Borgs tio största ägare innehade aktier motsvarande 54,9 procent av röster och kapital i bolaget. Det institutionella ägandet uppgick till 27 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, %
Fredrik Lövestedt genom bolag	2 600 040	10,34
SEB	2 408 941	9,58
Robur	1 886 065	7,50
Mats H Nilsson, direkt eller genom närstående	1 478 440	5,88
Danske Invest Sverige	1 090 000	4,33
Vilhelm Schottenius	1 023 520	4,07
Fjärde AP-fonden	989 748	3,94
JPM Chase NA	926 753	3,69
JP Morgan Bank	723 500	2,88
Nils Vinberg	690 000	2,74
Summa, största ägarna	13 817 007	54,94
Summa, övriga	11 331 377	45,06
Totalt antal aktier	25 148 384	100,00

Enligt aktiebok per den 30 december 2013, 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	4 728	857 075	3,41
501 – 1 000	1 066	935 421	3,72
1 001 – 5 000	881	2 016 994	8,02
5 001 – 10 000	103	771 375	3,07
10 001 – 15 000	25	323 562	1,29
15 001 – 20 000	20	345 016	1,37
20 001 –	65	19 898 941	79,12
Totalt	6 888	25 148 384	100,00

Källa: Euroclear Sweden AB per 2013-12-30, ägargrupperat av bolaget.

DATA PER AKTIE

	2013	2012	2011	2010	2009
Resultat per aktie före utspädning, SEK	0,86	2,11	4,19	3,61	3,22
Resultat per aktie efter full utspädning, SEK	0,86	2,11	4,19	3,57	3,21
Utestående antal aktier på balansdagen	25 148 384	25 148 384	25 148 384	25 148 384	25 148 384
Genomsnittligt antal utestående aktier	25 148 384	25 148 384	25 148 384	25 148 384	35 111 217
Genomsnittligt antal utestående aktier efter full utspädning	25 148 384	25 148 384	25 180 574	25 470 202	25 230 128

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



Isabelle Ducellier

Styrelseledamot från 2013
Född: 1969
Magisterexamen International Marketing, EM Lyon resp. Executive MBA, INSEAD
Övriga uppdrag: VD för Pernod Ricard Sverige.
Bakgrund: Försäljningsdirektör för Pernod Frankrike, Internationell marknadsdirektör för Wyborowa SA och Försäljnings- och marknadsdirektör, Pernod Ricard Sverige.
Aktier i Björn Borg: 0



Kerstin Hessius

Styrelseledamot sedan 2010
Född: 1958
Civilekonom
Övriga uppdrag: VD för Tredje AP-fonden, styrelseledamot i Vasakronan AB, Hemsö Fastighets AB, SPP Liv Fondförsäkring AB, Svedab, AIAB, 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



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, Norex International AB, Stayhard AB, RCL Holding AB.
Bakgrund: En av grundarna av varumärket Björn Borg samt Lunarworks AB (Lunarstorm).
Aktier i Björn Borg: 1 023 520



Michael Storåkers

Styrelseledamot sedan 2006
Född: 1972
Civilekonom
Övriga uppdrag: VD för Bukowskis AB, Styrelseordförande FLX AB, Styrelseledamot i McCann EMEA Ltd, Bukowskis AB, Fidelio 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 aktieinnehav avser per den 31 december 2013.

LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE



Henrik Fischer

Tf 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



Stergios Constantakis

International Retail Director
Född: 1966
Rekryterad: 2012
Civilekonom
Bakgrund: vVD & 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



Fredrika Erlandsson

Affärsområdeschef Underkläder
Född: 1973
Rekryterad: 2011
Textilekonom
Bakgrund: Affärsområdeschef Branded
Footwear Sweden AB, Produkt- och inköps-
chef Sanita A/S, Inköpschef Brantano DK.
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



Magnus Teeling

Ekonomichef
Född: 1973
Rekryterad: 2011
Civilekonom
Bakgrund: CFO Tilgin AB, Ekonomichef
Aroma AB, Revisor och konsult, KPMG.
Aktier i Björn Borg: 0

Uppgifter om aktieinnehav avser per den
31 december 2013.

BOLAGSSTYRNINGSRAPPORT 2013

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 2013 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 2014

Nästa årsstämma hålls den 10 april 2014 i Stockholm. Kallelse till denna sker enligt bolagsordningen och de regler som gäller enligt aktiebolagslagen samt med beaktande av Koden.

Årsstämma 2013

Årsstämma 2013 hölls den 17 april 2013 i Stockholm. Vid årsstämman fattades bland annat beslut om omval av styrelseledamöterna Mats H Nilsson, Vilhelm Schottenius, Michael Storåkers och Kerstin Hessius samt Fredrik Lövestedt som styrelseordförande. Fabian Månsson avböjde omval och lämnade styrelsen och Isabelle Ducellier valdes in som ny ledamot i styrelsen. Vid stämman fattades även bland

annat beslut om överföring av vinstmedel till aktieägarna genom ett så kallat automatiskt inlösenförfarande samt ett begränsat bemyndigande för styrelsen att fatta beslut om förvärv och överlåtelse av egna aktier respektive om nyemission. Protokollet från årsstämman finns tillgängligt på Björn Borgs webbplats.

VALBEREDNING

Enligt beslut vid årsstämman 2013 ska en valberedning för Björn Borg utses genom att styrelsens ordförande kontakter de fyra röstmässigt största aktieägarna per den 31 augusti 2013. Valberedningen består inför årsstämman 2014 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

Mats H Nilsson har utsetts till valberedningens ordförande. Valberedningen har enligt beslut på Björn Borgs årsstämma 2013 haft i uppdrag att inför årsstämman 2014 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 2014 haft fem 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 17 april 2013 omvaldes till styrelseledamöter Fredrik Lövestedt, Mats H Nilsson, Vilhelm Schottenius, Michael Storåkers och Kerstin Hessius och valdes Isabelle Ducellier in som ny ledamot. Fabian Månsson lämnade styrelsen. 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 2013 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. Styrelsens arbetsordning, vilken fastställdes senast vid styrelsemöte den 22 augusti 2013, fastställer principerna för styrelsearbetet, arbetsfördelningen mellan styrelsen och den verkställande direktören samt för den ekonomiska rapporteringen.

Styrelsens arbete

Styrelsen hade under 2013 sex möten, varav fyra i samband med den kvartalsvisa finansiella rapporteringen, ett möte per capsulam i samband med förberedelse till årsstämma samt ett möte för fastställande av budget. Dessutom har en genomgripande utbildning hållits för styrelsen under året. 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 2013 två sammanträden och båda ledamöterna var närvarande vid mötena. 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. 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 2013 totalt fyra sammanträden, samtliga i anslutning till kvartalsrapporterna. Alla utskottets ledamöter närvarade vid samtliga dessa sammanträden. VD har under 2013 som så kallad adjungerad ledamot deltagit under mötena. Utskottet har endast en beredande funktion.

VERKSTÄLLANDE DIREKTÖREN

Styrelsen har fastställt en instruktion för verkställande direktörens arbete och roll, som i nuvarande lydelse fastställdes den 22 augusti 2013. Verkställande direktören har ansvaret för den löpande förvaltningen av koncernens verksamhet enligt styrelsens riktlinjer och övriga fastställda policier och riktlinjer, och rapporterar till styrelsen.

Arthur Engel (1967), som varit verkställande direktör för Björn Borg sedan den 3 november 2008, avgick den 11 november 2013 och ersattes av Henrik Fischer (1967), tidigare vice VD, som tillförordnad VD. Ingen av dessa äger 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 2013 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 2014.

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 2013 har arvodet till styrelsens ordförande varit 325 000 SEK och till ordinarie ledamot 125 000 SEK. För utskottsarbete utgick under 2013 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 2013 om riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare kan ersättning till verkställande direktören och de övriga personerna i företagsledningen bestå av fast lön, rörlig ersättning, eventuella långsiktiga incitamentsprogram och övriga förmåner samt pension. Eventuell rörlig ersättning baseras på utfallet i förhållande till definierade och mätbara mål, samt är maximerad i förhållande till den mållön som fastställts.

Fast lön och rörlig ersättning samt förmåner för verkställande direktören och ledningen i Björn Borg framgår av not 7 i årsredovisningen.

INCITAMENTSPROGRAM

Inom Björn Borg finns inget utestående incitamentsprogram baserat på aktier eller andra finansiella instrument i bolaget.

Styrelsens närvaro under 2013

	13 feb	6 mar**	16 maj	22 aug	7 nov	11 dec
Fredrik Lövestedt	1	1	1	1	1	1
Vilhelm Schottenius	1	1	1	1	1	1
Mats H Nilsson	1	1	1	1	1	1
Michael Storåkers	–	1	1	1	1	–
Fabian Månsson*	1	1	*	*	*	*
Kerstin Hessius	1	1	1	1	1	1
Isabelle Ducellier*	*	*	1	1	1	1
Antal deltagare	5 (av 6)	6 (av 6)	6 (av 6)	6 (av 6)	6 (av 6)	5 (av 6)

* Lämnade resp. inträdde i styrelsen vid årsstämman 2013.

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

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 inför varje styrelsemöte de senaste ekonomiska rapporterna och vid varje styrelsesammanträde behandlas moderbolagets och koncernens ekonomiska situation. Styrelsen behandlar även delårsrapporter och årsredovisning. Minst en gång per år redogör bolagets revisorer för huruvida bolaget sett till att bokföring, förvaltning och ekonomisk kontroll fungerar på ett tillfredsställande sätt. Efter formell rapport lämnar bolagsledningens representanter styrelsemötet för att styrelseledamöterna ska kunna ha dialog med revisorerna utan deltagande av befattningshavare i bolaget.

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

Styrelsen ansvarar, enligt den svenska aktiebolagslagen och Koden, för den interna kontrollen. Nedanstående rapport om intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen 2013 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, placeringpolicy, 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-, leverans- och intäktsprocesserna. Revisionsutskottet spelar en viktig roll i riskbedömningen då den rapporterar sina iakttagelser och fokusområden till Björn Borgs styrelse.

Kommunikation och kontrollaktiviteter

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

Uppföljning

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

BJÖRN BORG-AKTIE OCH ÄGARFÖRHÅLLANDEN

Aktierna i Björn Borg AB är noterade på NASDAQ 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 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 6 888. Största aktieägare per 31 december 2013 var Fredrik Lövestedt, genom bolag, med 10,3 procent av aktierna och rösterna. Det finns inga begränsningar i rätten att överlåta Björn Borg-aktien på grund av bestämmelse i lag eller i Björn Borgs bolagsordning. Björn Borg känner heller inte till några avtal mellan aktieägare som kan medföra begränsningar i rätten att överlåta Björn Borg-aktier.

Största aktieägare 2013-12-31

Fredrik Lövestedt, genom bolag	2 600 040	10,3%
SEB	2 408 941	9,6%
Robur	1 886 065	7,5%
Mats H Nilsson, direkt eller genom närstående	1 478 440	5,9%
Danske Invest Sverige	1 090 000	4,3%
Vilhelm Schottenius	1 023 520	4,1%
Fjärde AP-fonden	989 748	3,9%
JPM Chase NA	926 753	3,7%
JP Morgan Bank	723 500	2,9%
Nils Vinberg	690 000	2,7%
Summa	13 817 007	54,9%
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 2013 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 2014

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 utspädningsseffekt.

VARUMÄRKESFÖRSÄLJNING

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

BJÖRN BORG

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

DETALJISTER

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

DISTRIBUTÖRER

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

PRODUKTBOLAG

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

BJÖRN BORG-BUTIKER

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

FRANCHISETAGARE

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

NÄTVERKET

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

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



Produktion Vero Kommunikation, Superlativ och Wirtén Design Group.
Foto Björn Borg ABs bildarkiv och Karl Johan Larsson.
Tryck TMG Sthlm, 2014.

ÖVRIG INFORMATION

ÅRSSTÄMMA

Aktieägarna i Björn Borg AB (publ) kallas härmed till årsstämma torsdagen den 10 april 2014 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 fredagen den 4 april 2014, dels till bolaget anmäla sitt deltagande vid stämman senast nämnda dag (fredagen den 4 april 2014), 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. Fullmaktformulär finns tillgängligt via Björn Borgs webbplats (<http://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 fredagen den 4 april 2014 måste aktieägaren i god tid före detta datum hos sin förvaltare begära omregistrering (s.k. rösträttsregistrering) av aktierna.

KALENDARIUM 2014

Årsstämma 2013	10 april 2014
Delårsrapport januari – mars 2014	16 maj 2014
Delårsrapport januari – juni 2014	22 augusti 2014
Delårsrapport januari – september 2014	17 november 2014

FINANSIELLA RAPPORTER

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

AKTIEÄGARKONTAKTER

Henrik Fischer, tf VD
E-post: henrik.fischer@bjornborg.com
Telefon: +46 8 506 33 700
Mobil: +46 701 81 65 00

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

FREDRIK KOCKUM
ACTING BIRD ABOVE
MONT BLANC







BJÖRN BORG AB

Tulegatan 11, SE-113 53 Stockholm

Telefon: +46 8 506 33 700

Fax: +46 8 506 33 701

www.bjornborg.com