



Björn Borg AB
Götgatan 78, 28 tr, SE-118 30 Stockholm
Telefon +46 8 506 33 700
Fax +46 8 506 33 701
www.bjornborg.com



ÅRSREDOVISNING 2008

 Björn Borg
BJORNBORG.COM

2	Björn Borg i korthet
5	VD har ordet
7	Vision, affärsidé, mål och strategi
9	Varumärket
13	Verksamheten
18	Produktområden
20	Geografiska marknader
22	Socialt ansvar och miljö
23	Medarbetare
24	Flerårsöversikt
25	Kvartalsdata
27	Förvaltningsberättelse
31	Resultaträkningar
32	Balansräkningar
34	Förändring av eget kapital
35	Kassaflödesanalyser
36	Tilläggsupplysningar
46	Revisionsberättelse
48	Aktien
50	Styrelse och revisorer
51	Ledande befattningshavare
52	Bolagsstyrningsrapport
55	Definitioner
56	Övrig information



Björn Borg i korthet

Koncernen i korthet

Björn Borg äger varumärket Björn Borg och har idag verksamhet inom de fem produktområdena kläder och skor, samt väskor, glasögon och parfym. Björn Borg-produkter säljs på ett femtontal marknader, varav Holland och Sverige är de största.

Verksamheten bedrivs genom ett nätverk av produktbolag och distributörer som antingen ingår i koncernen eller är fristående bolag med licenser för produktområde och geografisk marknad. I nätverket ingår även Björn Borg-butiker, egna eller franchisedrivna.

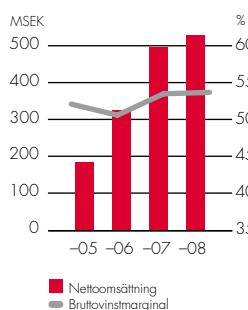
Koncernen har egen verksamhet i alla led från varumärkesutveckling till försäljning i egna butiker. De strategiskt viktiga produktbolagen för kläder och skor ägs av koncernen. Björn Borgs affärsmodell med externa distributörer möjliggör en geografisk expansion och produktbreddning med begränsad risk och kapitalbindning samtidigt som kontrollen över varumärket ligger hos koncernen.

Björn Borgs största produktgrupp underkläder har ett starkt fäste på de etablerade marknaderna och det finns i koncernen en omfattande kunskap och erfarenhet inom området. I en pågående strategiprocess, för att staka ut riktning för den fortsatta expansionen av varumärket, är utgångspunkten ett större framtida fokus på underkläder.

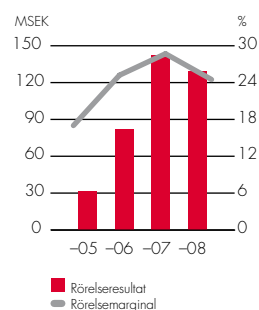
Året i siffror

- Koncernens nettoomsättning ökade med 6 procent till 526,6 MSEK (494,9).
- Bruttovinstmarginalen uppgick till 53,8 procent (53,6).
- Rörelseresultatet minskade med 9 procent till 128,8 MSEK (142,1). Före engångskostnader var rörelseresultatet 133,8 MSEK.
- Resultat efter skatt minskade med 3 procent till 99,2 MSEK (102,1).
- Resultat per aktie minskade med 5 procent till 3,96 SEK (4,18). Beräknat efter utspädning uppgick resultatet per aktie till 3,96 SEK (4,17).
- Styrelsen har beslutat att föreslå årsstämman att en utdelning om 1,50 SEK (1,50) per aktie ska utgå.

Nettoomsättning och bruttovinstmarginal



Rörelseresultat och rörelsemarginal



Varumärket Björn Borg

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

Varumärket kännetecknas av kvalitetsprodukter med en kreativ och innovativ design och bygger på det sportiga arv som namnet Björn Borg står för. En tydlig varumärkesplattform ligger till grund för positioneringen av Björn Borg och all utveckling av varumärket, från design och produktutveckling till marknadskommunikation. I plattformen sammanfattas essensen i varumärket Björn Borg med fyra ledord – Sporty, Stylish, Sexy och Comfortable.

Nya marknader

- Under 2008 lanserades Björn Borg på tre nya marknader – i Spanien och Kanada genom externa distributörer samt i USA via eget dotterföretag.
- Under inledningen av 2009 träffades överenskommelser med distributörer i Italien och Grekland om introduktion av varumärket på dessa marknader till hösten 2009.
- Samtidigt har nuvarande avtal med distributörerna i Tyskland, Frankrike och Schweiz avslutats.

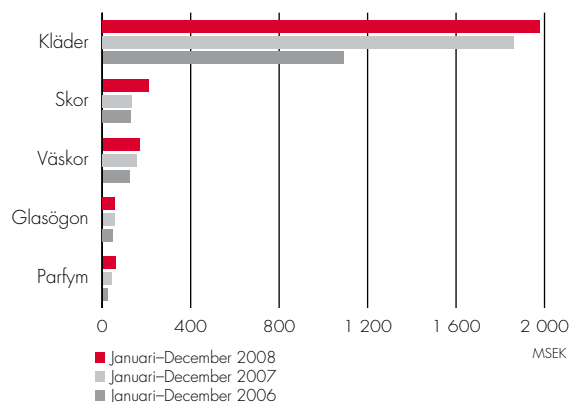
Nya butiker

Totalt öppnades under året åtta nya Björn Borg-butiker, varav en egen i Sverige, sex franchisebutiker i Holland och en franchisebutik i Spanien. Totalt uppgick antalet Björn Borg-butiker vid årets slut till 44, varav 11 egna.

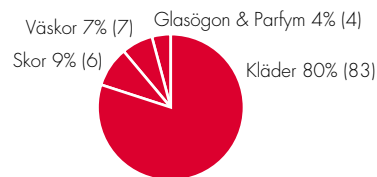
Varumärkesförsäljning

Den totala varumärkesförsäljningen ökade under året med 10 procent till 2 463 MSEK (2 237).

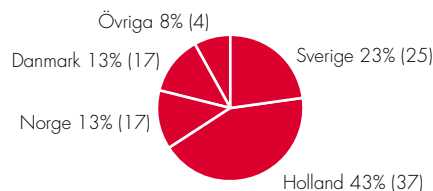
Varumärkesförsäljning per produktområde



Produktområde



Land





Fokus på underkläder

Efter några månader som VD för Björn Borg kan jag konstatera att de styrkor hos varumärket och koncernen som jag såg utifrån stämmer. Björn Borg är ett starkt, framgångsrikt och lönsamt företag. Vi har ett etablerat varumärke med en stark position inom framför allt underkläder och med potential att bli större internationellt. Varumärket och dess utveckling ligger i våra egna händer och vi har stabila ägare som vill satsa långsiktigt.

Tillväxt med underkläder som utgångspunkt

Björn Borg är i grunden ett tillväxtbolag som ska fortsätta växa genom expansion internationellt, framför allt på nya marknader. De länder där vi är väletablerade står fortfarande för en större del av försäljningen och tillväxten men det är de nyare marknaderna som på sikt ska ta över den rollen. För att säkerställa att resurser, kunskap och potential används på bästa sätt för att nå dit, gör vi nu en översyn av koncernens framtida strategi. Utgångspunkten för denna strategiprocess är klar; vi ska satsa ännu mer på koncernens största produktgrupp underkläder – det vi är allra bäst på.

Det finns flera faktorer som talar för en tydligare inriktning på underkläder. Björn Borg har en stark marknadsposition inom produktgruppen, som under det gångna året stod för 62 procent av den totala varumärkesförsäljningen och en ännu större andel av koncernens intäkter. I organisationen finns det en unik kompetens inom design, produktutveckling och distribution av underkläder. Det ska vi vara stolta över och se till att bygga vidare på.

Enkelt att sälja, roligt att köpa

Att sälja underkläder kan i flera avseenden liknas mer vid försäljning av snabbbrörliga konsumentvaror än med mode – även om Björn Borgs produkter alltid ska ha ett högt modeinnehåll. Underkläder är något man köper relativt frekvent. Med vårt sortiment av bas- och trendprodukter kan vi möta efterfrågan både från kunder som väljer klassiker i samma storlek och passform år efter år – och de som vill köpa nya och spännande modeprodukter.

Våra produkter ska exponeras och fyllas på ofta. En väl hantlad distribution av underkläder erbjuder återförsäljaren attraktiva möjligheter till hög genomförsäljning. Detta är vi duktiga på idag och ambitionen är att bli ännu bättre. I nya avtal med distributörerna för geografiska marknader ställs ökade krav på erfarenhet från underkläder eller snabbbrörliga konsumentprodukter, etablerade distributionsnätverk och resurser för marknadsinvesteringar. Sammantaget innebär detta bättre förutsättningar för framgångsrik lansering av varumärket på nya marknader framöver.

Vi befinner oss nu mitt i en kreativ och intensiv process för att hitta den form för verksamheten som fungerar bäst när vi ska expandera Björn Borg vidare internationellt. Det gör vi i ett tungt marknadsklimat som även vi påverkas av. Vi är ödmjuka inför detta men vi måste kunna se bortom en konjunkturedgång. Vår uppgift är att bana väg för tillväxt och lönsamhet på lång sikt. Och med ett starkt – och stolt – team, ett engagerat nätverk och långsiktiga ägare är vi beslutsamma att lyckas.

Arthur Engel
VD

"I organisationen finns en unik kompetens inom design, produktutveckling och distribution av underkläder. Det ska vi vara stolta över och bygga vidare på."





Vision, affärsidé, mål och strategi

Vision

Visionen är att befästa varumärket Björn Borg som ett globalt etablerat modevarumärke.

Affärsidé

Bolagets affärsidé är att lönsamt utveckla, driva och exploatera varumärket Björn Borg på den internationella modemarknaden.

Mål

Styrelsen för Björn Borg uppdaterade bolagets operationella och finansiella mål i samband med noteringen på Nasdaq OMX Nordic i maj 2007. Målen är följande:

Operationella mål

Att förstärka varumärkespositionen och att etablera varumärket Björn Borg på tre till fem nya marknader under perioden 2007–2009 och därefter ytterligare öka den internationella expansions-
tåken.

Finansiella mål

- Uppnå en omsättningstillväxt för koncernen om minst 20 procent årligen under perioden 2007–2009.
- Uppnå en rörelsemarginal om minst 15 procent årligen under perioden 2007–2009.
- Uppnå en soliditet ej understigande 40 procent.

Nyckeltal för 2008 relaterat till de finansiella målen:

- | | |
|-----------------------|--------------|
| • Omsättningstillväxt | 6 procent |
| • Rörelsemarginal | 24,5 procent |
| • Soliditet | 69,0 procent |

Utdelningspolicy

Styrelsen för Björn Borg har som långsiktigt mål att cirka en tredjedel av bolagets vinst efter skatt ska delas ut till Björn Borgs aktieägare.

- För 2008 har styrelsen beslutat föreslå årsstämman att en utdelning om 1,50 SEK per aktie ska utgå, motsvarande 38 procent av vinsten efter skatt.

Strategi

Björn Borgs ska växa på nya och nyligen etablerade marknader och utveckla sin starka position på etablerade marknader genom att:

- fokusera på den största produktgruppen underkläder och erbjuda ett attraktivt kompletterande sortiment av Björn Borg-produkter med försäljning via externa återförsäljare och Björn Borg-butiker,
- utveckla den breda kompetens och erfarenhet som finns i bolaget för att stärka sin ställning ytterligare inom underkläder med hög modegrad,
- samarbeta med starka lokala distributörer med ett etablerat distributionsnätverk, erfarenhet från underkläder eller snabbbrörliga konsumentvaror samt med resurser för marknadsinvesteringar,
- arbeta utifrån nuvarande affärsmodell som möjliggör en geografisk expansion och produktbreddning med begränsad operationell risk och kapitalbindning.





Varumärket

Varumärket

Starkt position med helägt varumärke

Varumärket Björn Borg är kärnan i koncernens verksamhet. Koncernen har sedan 1997 vidareutvecklat varumärket med utgångspunkt i en exklusiv licens med rätt att producera, marknadsföra och sälja produkter under varumärket Björn Borg. I december 2006 köpte koncernen varumärket Björn Borg och fick därmed full världsomspännande äganderätt till varumärket för alla kategorier av produkter och tjänster. Genom att äga varumärket kan Björn Borg-koncernen agera utifrån en stark position internationellt samtidigt som ägandet ger trygghet och möjlighet till långsiktighet för hela nätverket.

Varumärket Björn Borg omfattar såväl den välkända Björn Borg-signaturen som övriga logotyper och kännetecken som koncernen använder.

Positionering

Tydlig profil och stark position

Varumärket Björn Borg registrerades i sin nuvarande form i slutet av 1980-talet och etablerades under första halvan av 1990-talet på den svenska modemarknaden. Utvecklingen har sedan dess omfattat etablering av nya produktområden och geografiska marknader, och präglats av en stabil tillväxt under de senaste åren.

Kontinuiteten i varumärkesbyggandet innebär att varumärket idag har en tydlig profil och stark position på sina etablerade marknader inom det dominerande produktområdet underkläder. Varumärket kännetecknas av kvalitetsprodukter med en kreativ och innovativ design och bygger på det sportiga arv som idrottsmannen Björn Borg står för. Idag står varumärket i allt högre grad på egna ben, skilt från personen Björn Borg, och en allt större andel konsumenter associerar namnet till varumärkets produkter i stället för till Björn Borg som person. Samtidigt erbjuder Björn Bors framgång under sin aktiva tid som spelare och hans stjärnstatus i stora delar av världen, en fortsatt stark plattform för internationell expansion. Varumärkets positionering i förhållande till ett antal konkurrenter åskådliggörs av bilden på sid 11.

Varumärkesplattform

Fyra ledstjärnor

En tydlig varumärkesplattform ligger till grund för positioneringen av Björn Borg och all utveckling av varumärket – från design och produktutveckling till butiksuformning och marknadskommunikation. I plattformen sammanfattar fyra ledord essensen i varumärket Björn Borg – Sporty, Stylish, Sexy och Comfortable. Sportigheten finns naturligt inpräntad i varumärket genom kopplingen till idrottsmannen Björn Borg. Till det har Björn Borg kopplat sexighet och

stil till varumärket genom dess design och attityd. Därutöver ska Björn Bors produkter alltid vara bekväma och enkla att bära.

Varumärkesutveckling

Positiva effekter med ökad styrning

Björn Borg strävar efter att aktivt styra hela kedjan från varumärkesidentitet till färdig produkt för att säkra att varumärket Björn Borg i varje led följer den fastslagna varumärkesstrategin. Detta konkretiseras i riktlinjer och stöd till bolagen i nätverket för att skapa ett sammanhållet och konsekvent varumärkesbyggande. Bolaget har, med positiva effekter, successivt ökat både service och styrning inom produktutveckling, kampanjer och grafisk profil.

Björn Bors riktlinjer för produktbolagen och distributörerna omfattar flera områden:

Produktutveckling

- Trendinformation
- Design
- Kvalitet
- Sortimentsbredd och sortimentsvolym

Marknadsföringskoncept

- Kampanjer
- Grafisk identitet
- Förpackningar
- Butikskoncept
- Franchise management

Varumärket och produkterna

I modets framkant

Björn Borg-produkterna ska i varje detalj och i varje kollektion uttrycka de värden som varumärket står för. Björn Borg slår fast den gemensamma positioneringen av produktsortimentet genom att leverera trend- och designinformation till alla delar av nätverket inför varje säsong. En av varumärket Björn Bors framgångsfaktorer är att mode- och trendmässigt ligga i framkant i sina kollektioner. Inom det dominerande produktområdet underkläder bedömer bolaget att det genom sin nyskapande design med unika tryck och starka färger märkbart bidragit till att göra underkläder till modeprodukter. Björn Borg erbjuder samma underklädeskollektioner till alla marknader men sortimentet är brett och kan därmed tillgodose olika preferenser.

Avseende produktgruppen kläder fattades i slutet av 2008 beslut om att fokusera Björn Bors sortiment i en klädkollektion med större fokus på attraktiva basprodukter. I samband med denna förändring lätts den mer skraddade kollektionen White ner.



Internationell kampanj som sticker ut

Björn Borg satsar på marknadsföring som sticker ut – med integrerade kampanjer där webbplatsen bjornborg.com har en huvudroll och där digitala och sociala medier är viktiga kanaler. Syftet är både att bygga varumärket i målgruppen och driva försäljning på ett kostnadseffektivt sätt.

I en uppmärksam kampanj, Peace on Earth, ville Björn Borg "skapa fred med avlagda underkläder". Besökare på Björn Borgs webbplats fick rösta på vilken impopulär krigsförare i världen som var värd att få ett lass gamla avlagda underkläder. "Det är ett sätt att ta upp en viktig fråga, men med glimten i ögat", säger Björn Borgs marknadschef Jimmy Johansson.

I april 2008 dumpades första lasset av underkläder vid Vita Huset efter att George W Bush valts – allt väldokumenterat på bjornborg.com. Den internationella kampanjen har fått brett genomslag såväl i målgruppen som i media.

Marknadskommunikation

Innovativa och integrerade aktiviteter

Bolaget profilerar varumärket Björn Borg genom innovativa och imagestärkande marknadsaktiviteter. Strategin syftar till att både långsiktigt och konsekvent bygga varumärket och att driva försäljning. För att uppnå kostnadseffektivitet och brett genomslag fokuserar koncernen på integrerade kampanjer med insatser i flera kanaler såsom webbplats, PR och mässor. Björn Borg-butikerna fyller en viktig funktion såväl som marknadsföringskanal som för exponering av varumärket. Satsningarna på marknadskommunikation i nätverket som helhet har kontinuerligt ökat de senaste åren, vilket är en viktig faktor bakom den framgångsrika utvecklingen för varumärket.

Webbplatsen central för varumärkesbyggandet

Björn Borgs webbplats är en central kanal för det internationella varumärkesbyggandet och för kommunikationen med målgruppen. Interaktiva kampanjer där besökarna själva deltar är viktigt för att skapa delaktighet och trafik till webbplatsen. Såväl form och innehåll som kampanjer integreras med marknadskommunikationen i andra kanaler – i butik, annonsering, PR och events – för ett starkare genomslag. Webbplatsen och kampanjerna under 2008 har fått ett mycket positivt gensvar med hög besöksfrekvens och uppmärksamhet i media.

Webbshopen med försäljning av underkläder, som lanserades på vissa marknader hösten 2007, är från och med första kvartalet 2009 öppen på samtliga marknader vilket ger kunderna en ökad tillgänglighet och service.

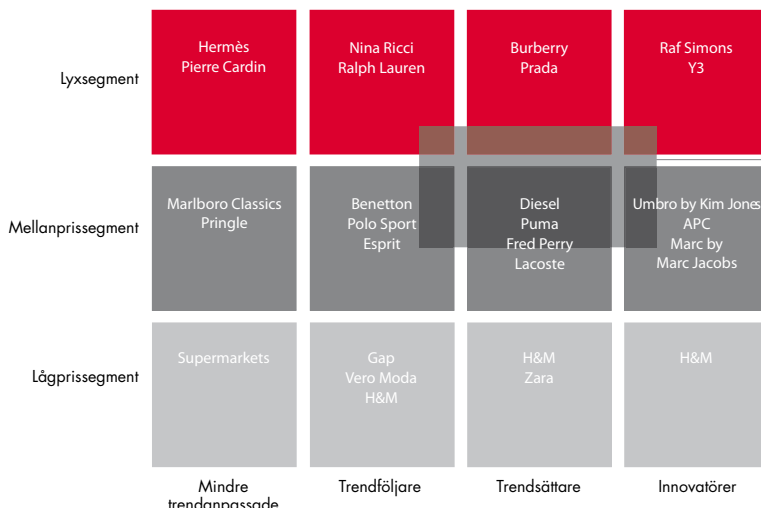
PR och events allt viktigare

Distributörerna, som förbinder sig till en viss nivå av marknadsinvesteringar på respektive marknad, använder centralt producerade kampanjer men ansvarar själva för val av mediekkanaler och genomförande. PR-aktiviteter och events har blivit allt viktigare inslag i marknadskommunikationen, liksom deltagande i internationella mässor. Även egna modevisningar samt exponering i Björn Borg-butikerna har en avgörande betydelse för att positionera och stärka varumärket.

Lanseringsaktiviteter på nya marknader

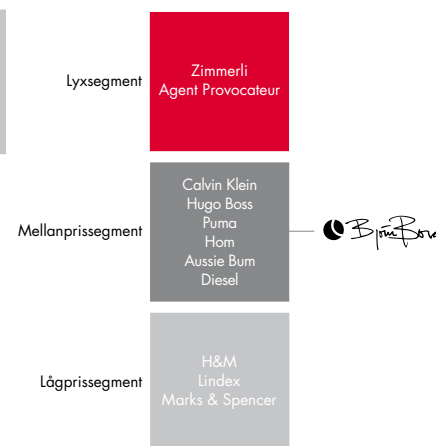
Ansvaret för genomförandet av marknadsaktiviteter på de olika marknaderna ligger på respektive distributör. Under årets inledning genomfördes framgångsrika PR-insatser och mässdeltaganden bland annat på den spanska marknaden i samband med introduktionen av varumärket i landet. Under 2008 lanserades Björn Borg på ytterligare två nya marknader – USA och Kanada. I USA sker introduktionen via ett eget dotterföretag och ansvaret för marknadsaktiviteter och säljinsatser ligger därmed inom koncernen. Under

Marknadssegmentering och positionering



Björn Borgs bedömning av marknadssegmentering och positionering.

Underkläder



2008 gjordes investeringar bland annat i sälj- och lagerfunktioner samt ett showroom i New York och ytterligare insatser på den amerikanska marknaden är planerade till 2009.

Det fortsatta varumärkesbyggandet

Den internationella närvaron väntas fortsätta att öka under 2009 som ett led i den geografiska expansionen av varumärket, med deltagande i modemässor och andra branschsammanhang, bland annat på de nya marknaderna Italien och Grekland.

Marknadsinvesteringarna inom nätverket som helhet har ökat i och med den internationella expansionen. Björn Borgs bedömning är att dessa kommer att öka ytterligare, i form av fler visningar, bredare och fler kampanjaktiviteter i takt med fortsatt ökad internationell närvaro. Bolaget upplever också att det bland distributörerna finns en vilja till fortsatta marknadsinvesteringar.

Under våren 2009 bedrivs ett arbete inom koncernen för att fastställa strategin för varumärkets fortsatta utveckling. Utgångspunkten är en satsning på kärnan i verksamheten – underkläder – där Björn Borgs position är starkast och där det finns en unik kompetens inom koncernen. Vissa förändringar inom verksamheten med anledningen av fokuseringen på underkläder har redan påbörjats, bland annat i form av nya krav på distributörerna.

Marknadsposition och konkurrens

Björn Borg är idag ett starkt och välkänt varumärke på sina etablerade marknader tack vare sitt långsiktiga och konsekventa varumärkesarbete med en tydlig varumärkesplattform och fokuserad marknadsbearbetning. Varumärket har en stark position inom framför allt herrunderkläder och bolaget bedömer att Björn Borg kan betraktas som marknadsledande avseende kvalitet och design inom sitt segment när det gäller herrunderkläder på sina etablerade marknader. Med utgångspunkt i sin etablerade position inom underkläder arbetar Björn Borg aktivt med att stärka sin ställning inom kläder samt skor och accessoarer.

Björn Borgs konkurrenter inom huvudproduktgruppen underkläder utgörs av andra internationella aktörer med välkända varumärken, såsom Calvin Klein, Hugo Boss och Hom, men även mindre, lokala aktörer. Konkurrenten inom området underkläder bedöms generellt öka med allt fler större modevarumärken, såsom Diesel och Puma som satsar på egna underkläderkollektioner samtidigt som nya aktörer vill in på marknaden.



Verksamheten

Affärsmodellen

Koncernens kraftiga tillväxt med hög lönsamhet under de senaste åren 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, men med bibehållen kontroll över varumärket.

Björn Borgs affärsmodell innebär att verksamheten bedrivs genom ett nätverk av produktbolag och distributörer som antingen ingår i koncernen eller är fristående bolag. Dessa produktbolag och distributörer har beviljats licenser avseende produktområde eller geografisk marknad. I nätverket ingår även Björn Borg-butiker som antingen drivs av koncernen eller av fristående franchisetagare.

Genom affärsmodellen med ett nätverk av egna och fristående bolag kan Björn Borg med en liten organisation och med begränsade finansiella insatser och risker finnas i varje led av värdekedjan och utveckla varumärket Björn Borg internationellt. Affärsmodellen är kapitalsnål för bolaget eftersom distributörerna i nätverket ansvarar för marknadsbearbetning, inklusive investeringar och lagerhållning. Modellen medför att en omfattande försäljning till konsument kan ske med begränsad risk och investering för Björn Borg. Bolaget äger de strategiskt mest viktiga företagen i nätverket.

Ytterligare en positiv effekt av affärsmodellen och nätverkets sammansättning med ett antal fristående distributörer är att kompetens och lokal marknadskännedom hos engagerade entreprenörer kan tas till vara. Under inledningen av 2009 har kriterierna för

samarbetet med distributörer på de geografiska marknaderna reviderats. Björn Borgs partner i nätverket ska vara etablerade aktörer med erfarenhet från underkläder och snabbbrörliga konsumentvaror snarare än mode samt ha ett upparbetat distributionsnätverk på sin lokala marknad och resurser för investeringar.

Varumärkesutveckling

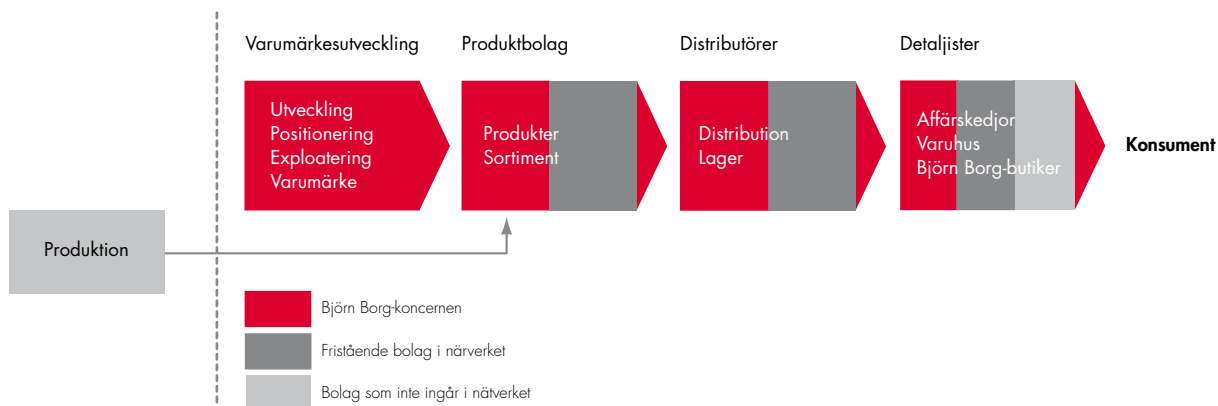
Inom Björn Borg finns specialistkompetens avseende utveckling och förvaltning av varumärket. Bolaget ansvarar för utvecklingen av varumärket Björn Borg och för att varumärkesstrategin genomförs och efterlevs inom nätverket. Genom riktlinjer, stöd och service åt företagen i nätverket ser Björn Borg till att hanteringen av varumärket följer den fastslagna varumärkesplattformen i alla led.

Med ett nätverk som innefattar såväl egna koncernföretag som fristående företag, blir en stringent styrning av varumärkesutvecklingen särskilt viktig.

Med undantag för att all produktion sker utanför koncernen, så har Björn Borg verksamhet i alla led från produktutveckling till distribution och försäljning till konsument. Detta ger koncernen goda förutsättningar för att säkra en fortsatt god utveckling och positionering av varumärket Björn Borg.

I och med att varumärket Björn Borg sedan december 2006 ägs inom koncernen ansvarar Björn Borg för att registreringar av varumärket är vederbörligen gjorda och att varumärket även i övrigt skyddas på lämpligt sätt.

Nätverkets värdekedja





Underkläder – en snabbförlig modeprodukt

Underkläder från Björn Borg syns ofta exponerade centralt på varuhusavdelningar, i affärskedjor och modebutiker. Från välfyllda ställ väcker produkterna kundernas uppmärksamhet med tydliga mönster och starka färger. Förpackningarnas utformning ger snabb igenkänning av varumärket.

Björn Borg erbjuder butikerna flexibla exponeringslösningar för små ytor och service med snabb påfyllning av produkter. Det möjliggör hög genomförsäljning för återförsäljaren – ett starkt säljargument för Björn Borgs distributörer.

Produktbolag

För närvarande finns i nätverket ett produktbolag för vart och ett av produktområdena kläder, skor, väskor, glasögon och parfym. Därutöver har den holländska distributören även status som produktbolag för den holländska kollektionen av damkläder. Produktbolagen för kläder och skor är helägda dotterföretag inom koncernen. Dessa två produktområden stod under 2008 för 89 procent av varumärkesförsäljningen.

Produktbolagen, såväl koncerninterna som fristående, är specialister inom sina produktområden. De ansvarar inom sina respektive områden för design och utveckling av kollektioner för samtliga marknader och positionerar olika produkter utifrån Björn Borgs riktlinjer. Kollektionerna visas och säljs in till distributörerna för de olika geografiska marknaderna för vidare försäljning till

detaljister. Produktbolagen har även en stöttande roll i sin relation till distributörerna och detaljisterna i nätverket.

Produktionen inom de egna produktbolagen för kläder och skor sker genom externa leverantörer i Asien, uteslutande i Kina, samt till en mindre del i Europa. Kraven på kvalitet och leveransförmåga i relation till pris är höga och det sker en kontinuerlig utvärdering av leverantörernas prestationer. I såväl produktion som logistik strävar Björn Borg efter att öka flexibilitet och effektivitet – faktorer som under senare år fått allt större betydelse i takt med ökande krav på snabba varuflöden och anpassning av produktionen till modesvängningar. Bolaget lägger även stor vikt vid att leverantörerna kan garantera att Björn Borgs riktlinjer för arbetsförhållanden och miljö i aktuell uppförandekod efterlevs. Läs mer om Björn Borgs arbete inom socialt ansvar och miljö på sid 22.

Distributörer

Distributionen ut till detaljistledet sker i normalfallet genom att distributörer med etablerat distributionsnätverk och erfarenhet från underkläder eller snabbbrörliga konsumentvaror beviljas licenser för att använda varumärket vid marknadsföring och vidareförsäljning av Björn Borg-produkter. Distributörerna säljer och distribuerar produkterna till detaljister genom att bygga upp varumärket regionalt via sina säljkårer. De svarar för inköp, säljstöd, lagerhållning, regional marknadsföring, medial och utbildning.

Distributörernas utmaning ligger i att i hård konkurrens etablera och upprätthålla sin position som leverantör till detaljisterna består av affärskedjor och modevaruhus samt oberoende handlare. Framgångsfaktorer är hög servicegrad gentemot detaljisten i form av snabb påfyllning av efterfrågade produkter, attraktiva exponeringslösningar och effektiva marknadsföringsinsatser. Förmågan att genom sådana insatser bidra till en hög genomförsäljning hos detaljisten ses som en central framgångsfaktor.

Distributörernas återkoppling av marknads- och säljinformation till Björn Borg och till produktbolagen är ett viktigt led för att kontinuerligt kunna utveckla och anpassa kollektioner och marknadsaktiviteter. Två gånger per år samlar bolaget samtliga distributörer för att visa nya kollektioner och marknadsföringsmaterial samt diskutera strategier, kampanjer och planering. Därutöver sker en löpande uppföljning av utvecklingen på respektive marknad. Distributörerna förbinder sig till en viss nivå av investeringar på sin marknad och kan, om de inte följer de ställda kraven, sägas upp.

Distributörerna betalar royalty till koncernen som andel av sin försäljning till detaljistledet. Björn Borg äger distributörerna för kläder och skor på den svenska marknaden, med försäljning till cirka 900 detaljister samt de egna Björn Borg-butikerna.

Detaljister

Björn Borg-produkterna säljs i detaljistledet dels genom varuhus, affärskedjor och fristående fackhandlare, dels genom egna eller franchisedrivna Björn Borg-butiker och factory outlets. Med denna kombination av detaljister skapas rätt positionering i det övre mellanprissegmentet och volym i försäljningen.

De externa detaljisterna är med totalt cirka 4 400 försäljningsställen en betydande kontaktyta mot konsumenterna. Till skillnad från Björn Borg-butikerna säljer dessa fristående detaljister Björn Borg-produkter i konkurrens med andra varumärken.

Affärskedjor och varuhus, vissa med "shop-in-shops", har fått en successivt ökad betydelse för försäljningen av Björn Borg-produkter och står för över hälften av varumärkesförsäljningen, medan de fristående fackhandlarna minskar i antal. För bolagets del innebär det en effektivare införsäljningsprocess och leder till en större spridning på butiksytor med generell stor kundgenomströmning.

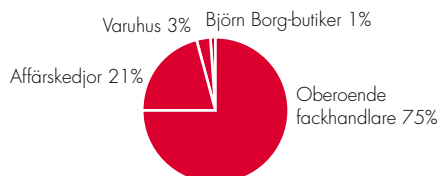
Björn Borg-butiker

Björn Borg-butikerna är viktiga för exponering av varumärket, marknadsföring och direktkontakten med konsumenterna. Samtidigt är Björn Borg-butikerna betydelsefulla för försäljningen och står i dag för cirka 10 procent av den totala försäljningen i koncernen. Björn Borg-butikerna kan vara helägda av Björn Borg eller drivas av franchiseägare. Nätverket disponerar även fyra factory outlets, varav två drivs i Sverige av Björn Borg. Björn Borks elva egna butiker är belägna i Stockholm, Göteborg, Malmö och Linköping. De 33 franchisebutikerna ligger i Holland, Norge, Finland, Belgien och Spanien.

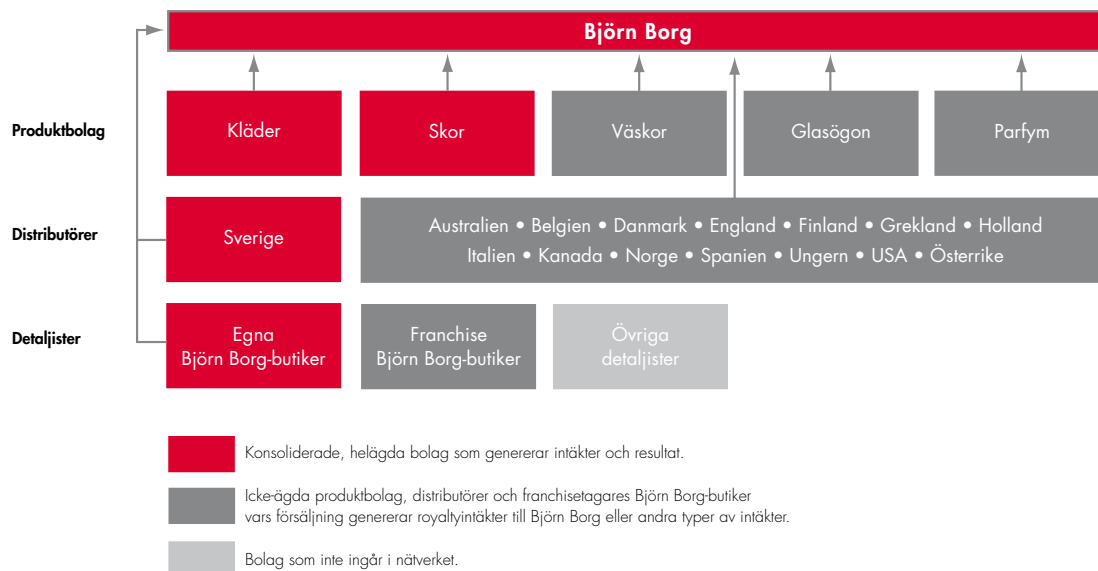
Björn Borg-butiker

	Egna	Franchise
Sverige	11	–
Holland	–	28
Norge	–	2
Finland	–	1
Belgien	–	1
Spanien	–	1
Totalt	11	33

Fördelning försäljningsställen per kategori av återförsäljare



Affärsmodell, intäkter och resultat



Rörelsegrenar och intäkter

Björn Borg redovisar sin omsättning för fyra rörelsegrenar/segment.

Varumärke och övrigt

Omsättningen inom rörelsegrenen Varumärke och övrigt består i huvudsak av royaltyintäkter men även fakturering av koncerninterna tjänster. 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 2008 var nettoomsättningen 142,3 MSEK (126,6) och rörelseresultatet uppgick till 42,7 MSEK (46,1).

Produktutveckling

Omsättningen inom rörelsegrenen Produktutveckling består av intäkter som genererats i de egna produktbolagen för kläder och skor, genom sin försäljning av produkterna till distributörer på samtliga marknader. Under 2008 var nettoomsättningen 337,2 MSEK (300,7) och rörelseresultatet uppgick till 50,0 MSEK (38,4).

Distribution

Omsättningen inom rörelsegrenen Distribution består av intäkter som genererats av de egna distributörerna för kläder och skor på den svenska marknaden där Björn Borg är exklusiv distributör inom dessa områden. Under 2008 uppgick nettoomsättningen till 197,0 MSEK (184,7) och rörelseresultatet var 27,5 MSEK (39,7).

Detaljhandel

Omsättningen inom rörelsegrenen Detaljhandel består idag av intäkter genererade i de egna Björn Borg-butikerna. Nettoomsättningen inom Detaljhandel uppgick under 2008 till 55,0 MSEK (60,3) och rörelseresultatet var 8,6 MSEK (17,9).

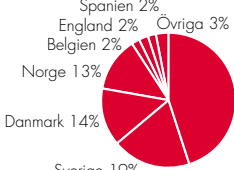
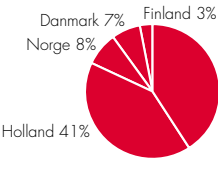
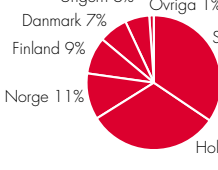
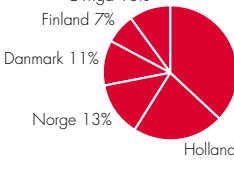
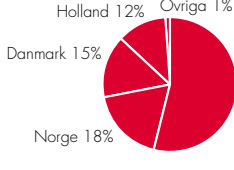
Nettoomsättning, MSEK

Rörelsegren	2008	2007
Varumärke och övrigt	142,3	126,6
Produktutveckling	337,2	300,7
Distribution	197,0	184,7
Detaljhandel	55,0	60,3
Koncernintern försäljning	-204,9	-177,4
Koncernen	526,6	494,9

Rörelseresultat, MSEK

Rörelsegren	2008	2007
Varumärke och övrigt	42,7	46,1
Produktutveckling	50,0	38,4
Distribution	27,5	39,7
Detaljhandel	8,6	17,9
Koncernen	128,8	142,1



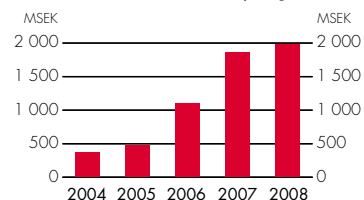
Kläder		Varumärkets största produktområde omfattar kläder, underkläder och badkläder. Inom underkläder, som är den dominerande produktgruppen, erbjuds både herr- och damprodukter med hög trend- och modegrad och ett bassortiment med mer klassiska modeller. Herrkollektionen står för cirka 70 procent av underklädesförsäljningen. Under 2009 sker en fokusering på underkläder som är kärnan i verksamheten. Inom kläder satsas samtidigt på en samordnad baskollektion. Återförsäljare är fristående handlare, affärskedjor, modevaruhus samt Björn Borg-butiker. Produktbolaget för kläder ägs och drivs inom Björn Borg-koncernen. Distributören i Holland tillverkar en damkollektion på licens.	Varumärkesförsäljning 2008 Kläder  <table><tr><th>Land</th><th>Andel (%)</th></tr><tr><td>Holland</td><td>45%</td></tr><tr><td>Sverige</td><td>19%</td></tr><tr><td>Danmark</td><td>14%</td></tr><tr><td>Norge</td><td>13%</td></tr><tr><td>Övriga</td><td>3%</td></tr><tr><td>Spanien</td><td>2%</td></tr><tr><td>England</td><td>2%</td></tr><tr><td>Belgien</td><td>2%</td></tr></table>	Land	Andel (%)	Holland	45%	Sverige	19%	Danmark	14%	Norge	13%	Övriga	3%	Spanien	2%	England	2%	Belgien	2%
Land	Andel (%)																				
Holland	45%																				
Sverige	19%																				
Danmark	14%																				
Norge	13%																				
Övriga	3%																				
Spanien	2%																				
England	2%																				
Belgien	2%																				
Skor		Inom produktområdet skor erbjuds ett sortiment av såväl modeprodukter och tidlösa klassiker som fritidsskor för herr och dam. Försäljningen fördelar sig ungefär lika mellan skor inom sport- och fritidsmode och produkter inom mode/trendsegmentet. Björn Borg har under de senaste åren utvidgat skoverksamheten internationellt på fler av Björn Borgs marknader. Försäljning i Danmark och Holland påbörjades under 2007 och etablerades under det gångna året med en stark försäljningsutveckling. Återförsäljare är fristående skohandlare, skokedjor och varuhus. Produktbolaget för skor ägs och drivs inom Björn Borg-koncernen.	Varumärkesförsäljning 2008 Skor  <table><tr><th>Land</th><th>Andel (%)</th></tr><tr><td>Sverige</td><td>41%</td></tr><tr><td>Holland</td><td>41%</td></tr><tr><td>Norge</td><td>8%</td></tr><tr><td>Danmark</td><td>7%</td></tr><tr><td>Finland</td><td>3%</td></tr></table>	Land	Andel (%)	Sverige	41%	Holland	41%	Norge	8%	Danmark	7%	Finland	3%						
Land	Andel (%)																				
Sverige	41%																				
Holland	41%																				
Norge	8%																				
Danmark	7%																				
Finland	3%																				
Väskor		Produktområdet väskors sortiment ligger inom mode-/trendsegmentet och omfattar väskor, plånböcker, handskar och bälten. Försäljning av väskor sker på Björn Borgs etablerade marknader i Europa och återförsäljare är såväl väskfackhandeln som sportbutiker, affärskedjor, varuhus och Björn Borg-butiker. Under året har arbetet med att höja modegrad, kvalitet och prisnivå för sortimenten inom produktområdet väskor fortsatt, som ett led i att tydligare anpassa produkterna till varumärkets övergripande positionering. Det externa produktbolaget för väskor har en licens för användning av varumärket och ingår i Björn Borg-nätverket.	Varumärkesförsäljning 2008 Väskor  <table><tr><th>Land</th><th>Andel (%)</th></tr><tr><td>Sverige</td><td>34%</td></tr><tr><td>Holland</td><td>32%</td></tr><tr><td>Norge</td><td>11%</td></tr><tr><td>Finland</td><td>9%</td></tr><tr><td>Danmark</td><td>7%</td></tr><tr><td>Ungern</td><td>6%</td></tr><tr><td>Övriga</td><td>1%</td></tr></table>	Land	Andel (%)	Sverige	34%	Holland	32%	Norge	11%	Finland	9%	Danmark	7%	Ungern	6%	Övriga	1%		
Land	Andel (%)																				
Sverige	34%																				
Holland	32%																				
Norge	11%																				
Finland	9%																				
Danmark	7%																				
Ungern	6%																				
Övriga	1%																				
Glasögon		Björn Borg glasögonbågar tillhör trendsegmentet på marknaden och säljs till fackhandeln genom licenstagarens distributionsorganisation. Under våren 2008 kompletterades sortimentet med solglasögon vilket möjliggör spridning till återförsäljare även utanför optikerbutikerna, såsom klädbutiker och Björn Borg-butiker. Under de senaste åren har en utökning av sortimentet och insatser för att stärka kollektionen genomförts. Ett designkontor finns numera i Italien. Samtidigt har distributionen breddats till flera marknader med positivt resultat. Det externa produktbolaget för glasögon har en licens för användning av varumärket och ingår i Björn Borg-nätverket.	Varumärkesförsäljning 2008 Glasögon  <table><tr><th>Land</th><th>Andel (%)</th></tr><tr><td>Sverige</td><td>37%</td></tr><tr><td>Holland</td><td>22%</td></tr><tr><td>Norge</td><td>13%</td></tr><tr><td>Danmark</td><td>11%</td></tr><tr><td>Finland</td><td>7%</td></tr><tr><td>Övriga</td><td>10%</td></tr></table>	Land	Andel (%)	Sverige	37%	Holland	22%	Norge	13%	Danmark	11%	Finland	7%	Övriga	10%				
Land	Andel (%)																				
Sverige	37%																				
Holland	22%																				
Norge	13%																				
Danmark	11%																				
Finland	7%																				
Övriga	10%																				
Parfym		Inom produktområdet parfym erbjuds ett sortiment av doft- och hudvårdsprodukter för både herr och dam med Sverige som största marknad. Under våren 2007 lanserades den nya doft och hudvårdsserien Advantage som fick ett mycket positivt mottagande och som fortsatt att visa en stark utveckling under 2008. Serien omfattar produkter för både dam och herr. Därutöver erbjuds Björn Borg Off Course – en serie med doft och hudvård för herrar. Försäljningen sker idag bland annat genom större affärskedjor inom kosmetik som Kicks, och varuhus som Åhléns och NK, men även genom fristående handlare och Björn Borg-butiker. Det externa produktbolaget för parfym har en licens för användning av varumärket och ingår i Björn Borg-nätverket.	Varumärkesförsäljning 2008 Parfym  <table><tr><th>Land</th><th>Andel (%)</th></tr><tr><td>Sverige</td><td>54%</td></tr><tr><td>Norge</td><td>18%</td></tr><tr><td>Danmark</td><td>15%</td></tr><tr><td>Holland</td><td>12%</td></tr><tr><td>Övriga</td><td>1%</td></tr></table>	Land	Andel (%)	Sverige	54%	Norge	18%	Danmark	15%	Holland	12%	Övriga	1%						
Land	Andel (%)																				
Sverige	54%																				
Norge	18%																				
Danmark	15%																				
Holland	12%																				
Övriga	1%																				

Varumärkesförsäljningen inom kläder och underkläder ökade under 2008 med 6 procent till 1 977 MSEK. Under året stod den största marknaden Holland för den högsta tillväxten volymmässigt, med en ökning på 18 procent. I Danmark och Norge minskade försäljningen medan Sverige visade en försäljningsökning på 4 procent. Underkläder svarade under året för cirka 80 procent av försäljningen inom produktområdet kläder.

Andel av varumärkesförsäljning 2008

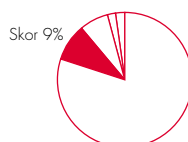


Utveckling 2004–2008 varumärkesförsäljning

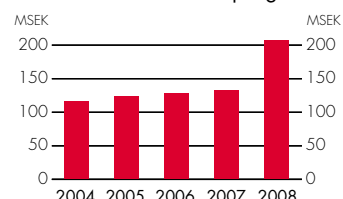


Varumärkesförsäljningen inom produktområdet skor uppgick under året till 208 MSEK, en ökning med 58 procent jämfört med 2007. Holland ökade sin försäljning kraftigt från 12,6 MSEK till 84 MSEK och även Danmark visade en stark tillväxt. Sverige hade under året en försäljning på cirka 86 MSEK, en minskning med cirka 6 procent.

Andel av varumärkesförsäljning 2008

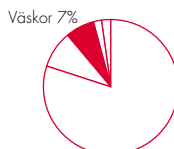


Utveckling 2004–2008 varumärkesförsäljning

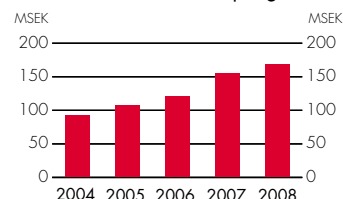


Varumärkesförsäljningen inom produktområdet väskor uppgick under 2008 till 167 MSEK, en ökning med 8 procent jämfört med föregående år. Geografiskt är försäljningen inom väskor jämnare spridd än för övriga produktområden. De två största marknaderna Sverige och Holland hade under året en tillväxt på 10 procent respektive 2 procent.

Andel av varumärkesförsäljning 2008

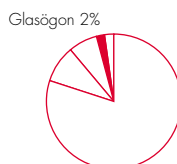


Utveckling 2004–2008 varumärkesförsäljning

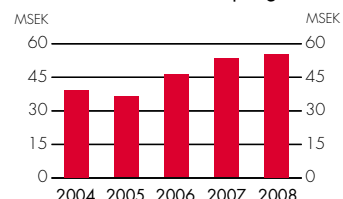


Varumärkesförsäljningen inom produktområdet glasögon ökade under 2008 med 5 procent till 55 MSEK. Största tillväxten under året uppvisade Holland. Sverige är den största marknaden för glasögon och står för cirka 37 procent av försäljningen inom produktområdet.

Andel av varumärkesförsäljning 2008

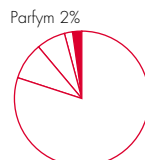


Utveckling 2004–2008 varumärkesförsäljning

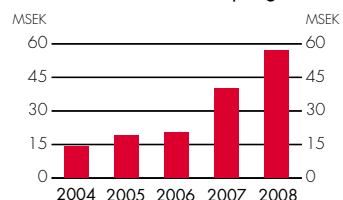


Produktområdet parfym ökade sin varumärkesförsäljning under 2008 med 59 procent till cirka 57 MSEK. Sverige är den dominerande marknaden och står för drygt hälften av försäljningen men övriga marknader – framför allt Norge, Danmark och Holland – växte starkt under året och står för en ökande andel av produktområdet parfym.

Andel av varumärkesförsäljning 2008



Utveckling 2004–2008 varumärkesförsäljning



Geografiska marknader

Björn Borg har idag verksamhet inom de två egna produktområdena kläder och skor samt, via externa produktbolag, väskor, glasögon och parfym. Björn Borg finns representerat på totalt 15 marknader, varav Holland och Sverige är de största. Övriga mer etablerade marknader är Norge, Danmark, Finland, Belgien och Ungern.

Till Björn Borgs nyare marknader, med introduktion under de senaste tre åren, hör England, Australien, Österrike, Spanien och Kanada samt, via ett eget dotterföretag, USA. Till hösten 2009 kommer varumärket att introduceras även i Italien och Grekland.

Etablerade marknader

Sverige

Varumärket Björn Borg registrerades i Sverige 1989 och etablerades under den första halvan av 1990-talet på den svenska modemarknaden. 1994 öppnades den första Björn Borg-butiken i Stockholm. Idag står Sverige för drygt 23 procent av den totala varumärkesförsäljningen. Björn Borg-produkter säljs via de egna Björn Borg-butikerna och totalt cirka 1 000 detaljister. Björn Borg har idag en bred distribution på den svenska marknaden. Ytterligare breddning kommer att ske selektivt. Varumärkesförsäljningen i Sverige uppgick under 2008 till cirka 566 MSEK, en ökning med 1 procent jämfört med föregående år.

Holland

Holland var under 2008 den största marknaden för varumärket Björn Borg med 43 procent av den totala varumärkesförsäljningen. Verksamheten i landet startade 1993 och varumärket etablerade snabbt en position på den holländska marknaden med växande volymer och bred närvaro. Björn Borg-produkter säljs i franchisedrivna butiker och via cirka 1 300 detaljister. Holland var den marknad som under året uppvisade den största tillväxten volymmässigt, en ökning på drygt 27 procent jämfört med föregående år, till 1 051 MSEK.

Danmark

Björn Borg lanserades i Danmark 1992 och står idag för 13 procent av den totala varumärkesförsäljningen. På den danska marknaden säljs Björn Borg-produkterna via ett brett nät av detaljister, totalt cirka 670. Det finns idag inga Björn Borg-butiker i Danmark. Under 2008 uppgick varumärkesförsäljningen i Danmark till totalt cirka 314 MSEK, en minskning med 15 procent jämfört med 2007, efter flera år av stark tillväxt.

Norge

På den norska marknaden lanserades varumärket i början av 1990-talet. Försäljningen i Norge har haft en mycket stark utveckling under de senaste åren men hade under 2008 en tillbakagång i försäljningen. Norge står idag för 13 procent av den totala varumärkesförsäljningen. Produkterna säljs via två Björn Borg-butiker i Oslo samt genom cirka 350 detaljister runt om i landet. I Norge uppgick varumärkesförsäljningen 2008 till totalt cirka 315 MSEK, en minskning med 19 procent jämfört med föregående år.

Finland, Belgien och Ungern

Finland, Belgien och Ungern är marknader som varumärket Björn Borg etablerades på under andra halvan av 1990-talet. Verksamheten drivs av lokala distributörer. I Finland och Belgien är underkläder det dominerande produktområdet, medan det i Ungern är väskor. Försäljningen av Björn Borg-produkter sker via totalt cirka 350 försäljningsställen på de tre marknaderna. Det finns två Björn Borg-butiker i dessa länder, i Antwerpen samt i Helsingfors. Både Belgien och Finland visade en stark tillväxt under 2008 på 75 procent respektive 31 procent, om än från relativt låga nivåer. Varumärkesförsäljningen i Finland uppgick under året till cirka 48 MSEK och i Belgien till 36 MSEK.

Nyetablerade marknader

England

Under 2006 expanderade Björn Borg verksamheten till England. Lanseringen skedde på modevaruhuset Selfridges i London. Distributionen har därefter breddats med flera välkända återförsäljare, däribland varuhuset Harvey Nichols och Harrods, vilket är viktigt för den fortsatta internationella expansionen. Totalt säljs Björn Borg-produkter i England via 70 återförsäljare. Varumärkesförsäljning i England uppgick 2008 till cirka 33 MSEK.

Spanien

Björn Borg tecknade under 2007 avtal med en spansk distributör om introduktion av varumärket i Spanien. Försäljning till konsument påbörjades i januari 2008. Vid en modemässa och PR-aktiviteter i Barcelona i samband med lanseringen fick varumärket ett positivt genomslag i media och branschen. Antalet återförsäljare och försäljning har ökat snabbt under året och sammanlagt för 2008 uppgick varumärkesförsäljningen i landet till 45 MSEK.

USA och Kanada

Styrelsen fattade under 2007 beslut om att påbörja introduktion av varumärket Björn Borg i USA via ett eget dotterföretag. Arbetet inleddes under 2008 med uppbyggnad av sälj- och lagerfunktioner.





Björn Borg i Belgien – en växande affär

Björn Borg lanserades i Belgien 1998 med försäljning genom ett mindre antal butiker, men det var först 2007 som försäljningen tog riktig fart. En ny distributör hade då tagit över verksamheten och påbörjat en målmedveten satsning på varumärket. Ökad marknadsföring, högre säljaktivitet ute i detaljistledet och hög service till återförsäljarna är faktorer bakom den starka tillväxten. Under 2008 steg försäljningen till konsument med 75 procent till cirka 36 MSEK, via cirka 170 återförsäljare. Sedan 1999 säljs produkterna även i en franchiseägd Björn Borg-butik i Antwerpen. Uppväxlingen på den belgiska marknaden är ett exempel på hur en driven och erfaren distributör som investerar, kan påverka varumärkets utveckling och tillväxt.

nerer samt ett showroom i New York. Försäljning till konsument startade under slutet av året i New York, bland annat på varuhuset Nordstrom. Antalet återförsäljare uppgår till cirka 60. De inledande insatserna och säljarbetet kommer att utvärderas varpå beslut kommer att fattas om hur verksamheten i landet ska vidareutvecklas.

I Kanada startade Björn Borg under slutet av 2008 försäljning i liten skala via en extern distributör.

Australien och Österrike

Verksamhet via externa distributörer drivs i liten skala i Australien/ Nya Zeeland och Österrike sedan 2007. Samarbetena kommer att utvärderas i den genomgång av Björn Borg-nätverket som pågår.

Italien och Grekland

Under inledningen av 2009 tecknades avtal med externa distributörer om lansering av Björn Borg i Italien respektive Grekland. Båda distributörerna har erfarenhet från modevarumärken med liknande försäljningssätt som Björn Borg, de har breda kontaktnät på sina marknader och resurser för att investera i varumärket. Försäljningsstart till konsument beräknas till hösten 2009.

Avslutade distributörssamarbeten

Som ett led i Björn Borgs tydligare fokusering på underkläder har en utvärdering av nuvarande distributionsnätverk påbörjats. Som en konsekvens av detta har avtalen med distributörerna i Frankrike, Tyskland och Schweiz upphört.

Socialt ansvar och miljö

Företagsansvar

Björn Borg är ett svenskt varumärkesföretag som verkar på en internationell marknad. Att ta ansvar för hur människor och miljö påverkas av verksamheten är en del av Björn Borgs grundläggande värderingar och centralt även i de samarbeten som omfattar koncernens nätverk. Björn Borg har som ambition att successivt öka insatserna inom området och har sedan 2007 en funktion som ansvarar för detta arbete, med fokus på miljöfrågor och arbetsförhållanden i produktionen.

Björn Borg har ett tätt samarbete med koncernens leverantörer och i många fall långa relationer, vilket skapar en generellt god inblick i produktionsförhållanden. 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 måste mötas.

Socialt ansvar

Björn Borg är sedan januari 2008 medlem i Business Social Compliance Initiative, BSCI, och har sedan dess anpassat koncernens uppförandekod till att följa organisationens riktlinjer. BSCI är en europeisk samarbetsgrupp som verkar för att effektivisera företags arbete med att förbättra arbetsförhållanden i produktionen. Samarbetet innebär att medlemmarna ställer gemensamma krav på produktionsförhållanden mm, vilket underlättar för både företagen och leverantörerna att uppnå förbättringar.

Samtliga Björn Borgs leverantörer förbinder sig att följa företagets uppförandekod och genomgår successivt oberoende revisioner och uppföljningskontroller, detta gäller även underleverantörer. Arbetet med granskning av leverantörerna enligt den nya BSCI-anpassade uppförandekoden och upprättande av handlingsplaner påbörjades under 2008 och cirka 75 procent av produktionen bedöms vara granskad vid utgången av 2009. Dessa leverantörer ska sedan åtgärda eventuella brister enligt uppställd plan och vara fullt ut godkända senast 2011. Flera av Björn Borgs leverantörer har under året deltagit i en workshop anordnad av BSCI, vilket är ett viktigt led i arbetet med att öka kunskap och förståelse för regelverket hos leverantörerna.

Uppförandekoden, som är gemensam för BSCIs medlemmar, omfattar följande områden:

- Lagar och förordningar
- Rätt till facklig anslutning och kollektiv förhandling
- Förbud mot diskriminering
- Lön och ersättning
- Övertid
- Hälsa och säkerhet på arbetsplatsen
- Förbud mot barnarbete
- Förbud mot tvångsarbete

Miljöansvar

De produkter Björn Borg säljer ska vara säkra för kunder och miljö, och fria från skadliga ämnen. Samtidigt strävar koncernen efter att minimera den negativa miljöpåverkan från produktionen av Björn Borgs produkter, som uteslutande sker via externa tillverkare. Detta sker bland annat genom att påverka leverantörerna att övergå till mindre miljöpåverkande och för personalen säkrare produktionsmetoder. Bland annat undersöks hur vatten-, energi- och kemikalieförbrukningen kan minskas i leverantörernas produktion.

Utöver produktionen är transporter ett område med negativ miljöpåverkan. Björn Borgs produkter fraktas huvudsakligen med båt från företagets leverantörer i Kina och endast i undantagsfall med flyg. Den mindre andel produkter som tillverkas i Europa transporteras med lastbil. Varuleveranserna går direkt från produktionslandet till distributörernas lager vilket genererar mindre utsläpp och lägre kostnader än om de går via ett centrallager.

Kemikalierestriktioner

Björn Borg har klara riktlinjer avseende kemikalieanvändning som följer den svenska organisationen Textilimportörernas kemikalieguide och EUs kemikalielagstiftning. I vissa fall är Björn Borgs egna rekommenderade gränsvärden lägre än de Textilimportörerna ställt upp, bland annat vad gäller nonylfenoletoxylater. Björn Borgs kontrakterade tillverkare och deras materialleverantörer förbinder sig att följa företagets kemikalierestriktioner. Certifierade textil- och läderlaboratorier genomför tester av materialprover från varje leverans och därutöver görs minst 30 stickprovskontroller av utlevererade plagg per år för att kontrollera att kemikalienivåerna ligger under tillåtna gränser. Av 2009 års kollektioner kommer cirka 60 sådana stickprovskontroller att göras. Björn Borgs egen personal besöker också produktionsanläggningarna regelbundet.

Ekologiska produkter

Björn Borg lanserade till julhandeln 2008 en första ekologisk linje inom herrsegmentet. Syftet är dels att möta en ökad efterfrågan på ekologiska produkter, dels att ta ytterligare ett steg mot en mer miljöanpassad produktion. Intresset för ekokollektionen har varit stort. Information om genomförsäljningen finns dock ännu inte sammanställd. En vidareutveckling av sortimentet inom herr utreds, liksom framtagande av en motsvarande ekologisk linje för dam.

Mer om Björn Borgs miljöarbete och sociala ansvarstagande finns att läsa på bjornborg.com



Medarbetare

Medarbetarnas kompetens, kreativitet och drivkraft är en viktig faktor bakom den positiva utvecklingen för varumärket och koncernen, och ses som avgörande för fortsatt framgång. Det är därmed en prioriterad uppgift för ledningen att behålla och utveckla befintlig personal och attrahera nya professionella medarbetare 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 organisation med fokus på internationell expansion av varumärket ställs ökade krav på struktur och rationella arbetssätt – med kreativiteten i behåll.

Bland Björn Borgs medarbetare finns generellt en stor branscherfarenhet, bland annat från större internationella mode- och detaljhandelsföretag, och en unik kompetens inom underkläder. Den löpande kompetensutvecklingen är viktig både för nyanställda och medarbetare med längre anställning inom bolaget. Inom Björn Borg genomförs internutbildningar och den utveckling som sker inom branschen följs nära.

De kompensationsystem som bolaget tillämpar idag är baserade på ordinarie lön och ett individuellt bonussystem för vissa nyckelmedarbetare där bonus utgår efter prestation mot individuella mål. Vidare finns incitamentsprogram för samtliga medarbetare baserade på teckningsoptioner. Dessa beskrivs närmare i not 7 på sidan 40.

Organisationen under året

Under året kompletterades organisationen med nya medarbetare, bland annat för lanseringen av varumärket i USA, men även inom andra områden för att möta de krav som ställs på ett allt större och börsnoterat bolag. En översyn av koncernens strategi påbörjades under inledningen av 2009 med utgångspunkt i ett större fokus på den största produktgruppen underkläder. Den tydligare inriktningen mot underkläder har fått vissa avtryck i organisationen under början av året.

Organisationen i siffror

Medelantalet anställda i koncernen uppgick under 2008 till 88 personer. Medelåldern bland de anställda var 34 år och av de anställda utgjordes 33 procent av män. Av koncernens anställda har 27 procent eftergymnasial utbildning. Den genomsnittliga branscherfarenheten bland de anställda är drygt tio år. Personalomsättningen under 2008 uppgick till 8 procent och sjukfrånvaron uppgick till 1,9 procent, jämfört med 1,0 procent för 2007.



Flerårsöversikt

TSEK	2008 ¹	2007 ¹	2006 ¹	2005 ¹	2004 ²
Resultaträkning					
Omsättning	526 556	494 886	324 555	183 639	121 649
Rörelseresultat	128 751	142 075	81 864	31 275	12 149
Resultat efter finansiella poster	134 822	142 227	81 400	32 856	14 368
Årets resultat	99 210	102 091	58 485	23 499	10 069
Balansräkning					
Immateriella tillgångar	203 172	202 417	202 426	13 944	13 944
Materiella anläggningstillgångar	15 366	17 817	6 331	2 068	2 431
Finansiella anläggningstillgångar	–	–	45	45	1 296
Varulager, m m	33 752	24 640	22 036	15 716	21 087
Kortfristiga fordringar	106 197	77 093	58 194	33 772	23 348
Likvida medel	241 498	187 423	59 544	58 080	39 571
Summa tillgångar	599 985	509 390	348 576	123 625	101 677
Eget kapital	413 803	342 943	138 054	82 851	58 944
Övriga långfristiga skulder	46 816	52 515	95 465	–	–
Uppskjutna skatteskulder	32 884	28 607	17 141	2 794	6 000
Kortfristiga skulder	–	–	10 000	–	4 000
Övriga kortfristiga skulder	106 482	85 325	87 916	37 980	32 733
Summa eget kapital och skulder	599 985	509 390	348 576	123 625	101 677
Nyckeltal					
Bruttovinstmarginal %	53,8	53,6	50,7	52,2	51,6
Rörelsemarginal %	24,5	28,7	25,2	17,0	10,0
Vinstmarginal %	25,6	28,7	25,1	17,9	11,8
Räntabilitet på sysselsatt kapital %	28,8	40,9	48,6	42,7	30,4
Räntabilitet genomsnittligt eget kapital %	26,2	42,4	53,0	33,1	23,3
Årets resultat efter skatt	99 202	102 062	58 485	23 449	10 069
Soliditet	69,0	67,3	39,6	67,0	58,0
Eget kapital per aktie, SEK	16,51	13,70	5,95	3,62	2,57
Investeringar immateriella anläggningstillgångar	2 200	225	188 532	–	–
Investeringar materiella anläggningstillgångar	2 873	15 290	5 542	728	650
Årets avskrivningar	–6 976	–4 121	–1 329	–2 609	–2 029
Medelantal anställda	88	76	52	49	42
Data per aktie					
Resultat per aktie, SEK	3,96	4,18	2,55	1,03	0,92
Resultat per aktie, SEK (efter full utspädning)	3,96	4,17	2,53	1,02	0,92
Antal aktier	25 059 184	25 036 984	23 207 376	22 896 576	22 896 576
Antal aktier vägt genomsnitt	25 041 134	24 406 699	22 954 076	22 896 576	22 896 576
Effekt av utspädning	34 366	83 461	127 524	89 856	0,00
Antal aktier vägt genomsnitt (efter full utspädning)	25 075 500	24 490 160	23 081 600	22 986 432	22 896 576

¹ Åren 2008, 2007, 2006 och 2005 är upprättade enligt IFRS. 2004 är enligt ÅRL och BFN.

² Proforma har beräknats som om moderbolaget Björn Borg AB:s förvärv av Björn Borg-koncernen hade genomförts per den 1 januari 2004 och som om den apportemission varigenom förvärvet skedde hade genomförts samma dag. Balans- och resultaträkning proforma har sammanställts för att illustrera Björn Borg-koncernens finansiella utveckling och ställning och avser inte att visa vilken faktisk ställning eller vilket resultat Björn Borg-koncernen hade haft om koncernbildningen genomförts vid annan tidpunkt än i slutet av andra kvartalet 2004.



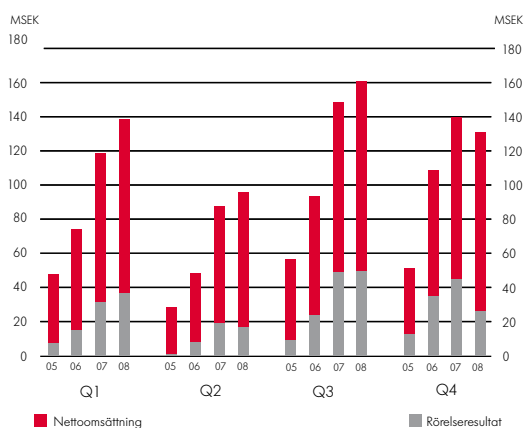
Kvartalsdata

	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1
TSEK	2008	2008	2008	2008	2007	2007	2007	2007
Varumärkesförsäljning	594 222	703 544	476 558	688 828	650 862	659 120	414 058	513 345
Nettoomsättning	131 233	160 762	95 813	138 748	139 795	148 597	87 844	118 650
Bruttovinstmarginal, %	54,1	54,1	55,9	51,9	53,8	54,6	55,6	50,4
Rörelseresultat	26 049	49 688	16 493	36 521	42 258	49 238	19 188	31 390
Rörelsemarginal, %	19,8	30,9	17,2	26,3	30,2	33,1	21,8	26,5
Resultat efter finansnetto	28 693	52 277	16 594	37 258	42 719	48 920	19 139	31 448
Vinstmarginal, %	21,9	32,5	17,3	26,9	30,6	32,9	21,8	26,5
Resultat per aktie, SEK	0,91	1,50	0,48	1,07	1,22	1,42	0,57	0,96
Resultat per aktie, efter utspädning, SEK	0,91	1,50	0,48	1,07	1,22	1,41	0,56	0,94
Antal Björn Borg-butiker vid periodens slut	44	41	39	36	36	33	29	26
varav egna Björn Borg-butiker	11	11	10	10	10	10	9	9

Säsongsvariationer

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

Nettoomsättning och rörelseresultat per kvartal





Förvaltningsberättelse

Styrelsen och verkställande direktören för Björn Borg AB (publ), organisationsnummer 556658-0683, avger härmed årsredovisning och koncernredovisning för verksamhetsåret 2008.

Verksamheten

Björn Borg AB äger varumärket Björn Borg och har verksamhet inom de fem produktområdena kläder och skor samt väskor, glasögon och parfym. Björn Borg-produkter säljs på 15 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. Björn Borgs affärsmodell möjliggör en geografisk expansion och produktbreddning med begränsad risk och kapitalbindning samtidigt som kontrollen över varumärket ligger hos bolaget.

Björn Borg-aktien och ägarförhållanden

Björn Borg är noterat på Nasdaq OMX Nordics Mid cap-lista. Det totala antalet aktier i Björn Borg uppgår till 25 059 184. Det finns endast ett aktieslag. Aktiekapitalet uppgår till 7 830 995 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 6 166. Största aktieägare är Swedbank Robur Fonder AB. Ingen aktieägare innehar direkt eller indirekt, mer än tio procent av aktierna i Björn Borg.

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

Styrelse 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

Björn Borgs årsstämma hölls den 10 april 2008. Vid årsstämman omvaldes samtliga styrelseledamöter. Stämman beslutade om emission av teckningsoptioner för ett incitamentsprogram. Styrelsen bemyndigades även att fatta beslut om nyemission av aktier, teckningsoptioner och/eller konvertibler samt att fatta beslut om förvärv och överlåtelse av egna aktier.

Extra bolagsstämma

Vid extra bolagsstämma den 13 november 2008 beslutades om ett incitamentsprogram för Björn Borgs nya VD samt vice VD, uppgående till 1 250 000 optioner som var och en berättigar till nyteckning av en (1) aktie i Björn Borg AB.

Styrelsens arbete

Styrelsen hade under 2008 åtta ordinarie sammanträden, varav fyra i samband med den kvartalsvisa finansiella rapporteringen, ett i samband med fastställandet av budget, ett i samband med årsstämman och ett i samband med val av ny VD. Vid ett av sammanträdena behandlades specifikt strategiska frågor. Ytterligare information om styrelsens arbete och ledamöternas närvaro vid årets styrelsemöten återfinns på sidan 53.

Valberedning

Björn Borgs valberedning ska enligt bolagsstämmans beslut bestå av styrelsens ordförande samt en representant för var och en av bolagets röstmässigt tre största aktieägare. Inför årsstämman 2009 har Björn Borgs valberedning följande sammansättning:

- Fredrik Lövestedt, styrelsens ordförande
 - Carl Rosvall, som representerar Martin Bjäringer (genom Dirbal B.V.)
 - Stefan Roos, som representerar SEB Fonder
 - Arne Lööv, som representerar Fjärde AP-fonden
- Ordförande i valberedningen är Stefan Roos.

Kapitalhantering

Styrelsen för Björn Borg uppdaterade 2007 bolagets operationella och finansiella mål, som avser perioden till och med 2009. Målen är följande:

Operationella mål

- Att förstärka varumärkespositionen och att etablera varumärket Björn Borg på tre till fem nya marknader under perioden 2007–2009 och därefter ytterligare öka den internationella expansionstakten.

Finansiella mål

- Uppnå en omsättningstillväxt för koncernen om minst 20 procent årligen under perioden 2007–2009.
- Uppnå en rörelsemarginal om minst 15 procent årligen under perioden 2007–2009.
- Uppnå en soliditet ej understigande 40 procent.

Utdelningspolicy

Björn Borg-koncernens årliga utdelning fastställs med beaktande av koncernens resultat, finansiella ställning samt kapitalbehov. Styrelsen för Björn Borg har som långsiktigt mål att cirka en tredjedel av bolagets vinst efter skatt ska delas ut till Björn Bors aktieägare.

För 2008 föreslår styrelsen en utdelning om 1,50 SEK per aktie, totalt 37 588 776 SEK, motsvarande 38 procent av vinsten efter skatt.

Händelser under 2008

Nya marknader

Under 2008 lanserades varumärket Björn Borg via externa distributörer i Spanien och Kanada samt genom eget dotterföretag i USA. I Spanien påbörjades försäljning till konsument i januari, i USA och Kanada under slutet av 2008. Koncernens insatser i USA under året omfattade bland annat etablering av sälj- och lagerfunktioner, ett show-room i New York samt marknadsföring.

Björn Borg-butiker

Björn Borg öppnade under 2008 en ny butik i Stockholm. Vidare öppnade den holländska franchisetagaren åtta nya butiker och den spanska distributören öppnade en ny butik. Vid periodens slut uppgick antalet Björn Borg-butiker till 44 (36), varav 11 (10) egna. Beslut har fattats att avyttra herrklädesbutiken på Grev Turegatan i Stockholm under 2009 som en konsekvens av ett ökat fokus på produktgruppen underkläder.

Ledningsförändringar

Den 3 november tillträdde Arthur Engel som ny VD för Björn Borg, medan tidigare VD Nils Vinberg blev vice styrelseordförande. Samtidigt tillträdde Henrik Fischer tjänsten som vice VD och internationell försäljningschef.

Strategiöversyn

Björn Bors största produktgrupp underkläder har ett starkt fäste på de etablerade marknaderna och det finns i koncernen omfattande kunskap och erfarenhet inom området. I den strategiprocess som påbörjats för att staka ut riktning för den fortsatta expansionen av varumärket, är utgångspunkten ett större framtida fokus på underkläder.

Som en konsekvens av detta har kriterierna för samarbetet med de externa distributörerna reviderats. Björn Bors partner på de geografiska marknaderna ska vara etablerade aktörer med erfarenhet från underkläder eller snabbbrörliga konsumentvaror snarare än mode, samt ha ett utvecklat distributionsnätverk på sin lokala marknad och resurser för investeringar.

Licensierade produktgrupper

Avtalen för de licensierade produktgrupperna väskor, glasögon och parfym löper till den 31 december 2010. Avtalen är uppsagda för omförhandling.

Händelser efter balansdagen

Efter årets slut har avtalen med distributörerna i Tyskland, Frankrike och Schweiz upphört. Samtidigt har överenskommelser träffats med distributörer i Italien och Grekland om lansering på dessa marknader.

Koncernens utveckling

Nettoomsättning

Koncernens omsättning för året uppgick till 526,6 MSEK (494,9), en ökning med 6 procent. Omsättningen ökade främst till följd av en stark försäljningsutveckling inom produktområdet kläder samt skor.

Resultat

Bruttovinstmarginalen var under året i det närmaste oförändrad på 53,8 procent (53,6). Rörelseresultatet uppgick till 128,8 MSEK (142,1). Det lägre rörelseresultatet förklaras främst av kostnadsökningar avseende marknadsinvesteringar i USA, förstärkning av organisationen, marknadsinsatser på nya marknader samt nya lokaler och butiker men även av engångskostnader om 5 MSEK. Dessa omfattar dels avgångsvederlag om 3 MSEK till tidigare VD, dels 2 MSEK för avveckling av herrklädesbutiken på Grev Turegatan i Stockholm avseende nedskrivningar för hyreskontrakt och inventarier. Rörelsemarginalen försämrades under året från 28,7 procent till 24,5 procent och vinstmarginalen minskade till 25,6 procent (28,7).

Resultatet före skatt uppgick under året till 134,8 MSEK (142,2), en minskning med 5 procent. Ökade rörelsekostnader påverkade resultatet före skatt negativt medan ett stärkt finansnetto hade en positiv inverkan.

Antalet utestående aktier den 31 december 2008 uppgick till 25 059 184. Resultat per aktie i Björn Borg uppgick till 3,96 SEK (4,18). Resultat per aktie beräknat efter utnyttjande av utestående teckningsoptioner uppgick till 3,96 SEK (4,17).

Resultaträkningar i sammandrag

	2008	2007
Omsättning, TSEK	526 556	494 886
Rörelseresultat, TSEK	128 751	142 075
Rörelsemarginal, %	24,5	28,7
Resultat före skatt, TSEK	134 822	142 227
Årets resultat, TSEK	99 210	102 062
Resultat per aktie, SEK	3,96	4,18
Resultat per aktie efter utspädning, SEK	3,96	4,17



Investeringar och kassaflöde

Kassaflödet från den löpande verksamheten i koncernen för 2008 uppgick till 87,0 MSEK (107,7). Förändringarna i rörelsekapitalet hänför sig främst till öknings av kundfordringar och varulager.

De totala investeringarna i materiella och immateriella anläggningstillgångar uppgick till 5,1 MSEK (15,6) varav större delen är hänförlig till ombyggnation av butiker och hyresavtal.

Förändringar i finansieringsverksamheten avser främst utdelning samt en nyemission under 2007. För 2008 ökade likvida medel med 54,1 MSEK (127,9).

Finansiell ställning och likviditet

Björn Borg-koncernens likvida medel (nettokassa) uppgick vid årets slut till 241,5 MSEK (187,4). Björn Borg-koncernen förfogar dessutom över en outnyttjad checkräkningskredit uppgående till 120,0 MSEK. Soliditeten uppgick till 69,0 procent (67,3).

Personal och riktlinjer för ersättning

Medarbetarnas kompetens, kreativitet och drivkraft är viktiga faktorer bakom den positiva utvecklingen för varumärket och koncernen, och är avgörande för fortsatt framgång. Att behålla personal och attrahera nya professionella medarbetare till organisationen betraktas därmed som en prioriterad uppgift för ledningen. De kompensationsystem som bolaget tillämpar idag är baserade på ordinarie lön och ett individuellt bonussystem för vissa nyckelmedarbetare där bonus utgår efter prestation mot individuella mål. Bonus kan uppgå till maximalt tre månadslöner. Därutöver har Björn Borg inrättat incitamentsprogram baserade på teckningsoptioner för samtliga anställda.

Riktlinjer för ersättning till VD och övriga ledande befattningshavare

På årsstämman den 10 april 2008 fastslogs att ersättning till VD och de övriga sex personerna i företagsledningen ska utgöras av fast lön, rörlig lön, långsiktiga incitamentsprogram och övriga förmåner samt pension. Den sammanlagda ersättningen ska vara marknadsmässig och konkurrenskraftig samt stå i relation till ansvar och befogenheter. Den rörliga lönen ska baseras på utfallet i förhållande till definierade och mätbara mål, samt vara maximerad i förhållande till den mållön som fastställts. Den rörliga lönen ska aldrig kunna överstiga den fasta lönen.

Vid uppsägning av anställningsavtal från bolagets sida skall uppsägningstiden inte vara längre än tolv månader. Avgångsvederlag bör inte förekomma. Pensionsförmåner skall vara antingen förmåns- eller avgiftsbestämda, eller en kombination därav och ge företagsledningen rätt att erhålla pension från 65 år.

Inför årsstämman 2009 föreslår styrelsen oförändrade riktlinjer för ersättning till VD och övriga ledande befattningshavare.

Medelantalet anställda uppgick till 88 (76) för helåret. Fördelningen är 33 (37) procent män och 67 (63) procent kvinnor.

Verksamhet inom forskning och utveckling

Björn Borg bedriver ingen forskningsverksamhet, dock sker utveckling och design inom produktområdena kläder och skor vilket redovisas som utvecklingskostnader i resultaträkningen.

Socialt ansvar och miljö

Att ta ansvar för hur människor och miljö påverkas av verksamheten är en del av Björn Bogs grundläggande värderingar och centralt även i de samarbeten som omfattar koncernens nätverk.

Björn Borg har ett tätt samarbete med koncernens leverantörer och i många fall långa relationer, vilket skapar en generellt god inblick i produktionsförhållandena. Antalet huvudleverantörer är få vilket underlättar en regelbunden dialog och uppföljning. Björn Borg arbetar kontinuerligt med frågor inom socialt ansvar och miljö, bland annat genom att i koncernens leverantörsavtal, uppförandekod och kemikalierestriktioner, ange krav som måste mötas.

Björn Borg är sedan januari 2008 medlem i Business Social Compliance Initiative, BSCI, och har sedan dess anpassat koncernens uppförandekod till att följa organisationens riktlinjer. Samarbetet innebär att medlemmarna ställer gemensamma krav på produktionsförhållanden mm, vilket underlättar för både företagen och leverantörerna att uppnå förbättringar.

Samtliga Björn Bogs leverantörer förbinder sig att följa företagets uppförandekod och genomgår successivt oberoende revisioner och uppföljningskontroller, detta gäller även underleverantörer. Avseende användning av kemikalier i textilproduktion följer Björn Borg de riktlinjer som den svenska organisationen Textilimportörerna föreskriver, med utgångspunkt i svensk lagstiftning samt EU-regler.

Risker, osäkerhetsfaktorer och riskkontroll

Det finns ett flertal inre och yttre rörelse- och finansiella risker som kan påverka Björn Bogs 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, sidan 38.

Marknadsrisker

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

Expansion av verksamheten

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

Nätverket

Bolagets ställning och framtida expansion är bland annat beroende av externa entreprenörer som har funktionen av produktbolag, distributörer och franchisetagare i nätverket. Trots att Björn Borg i det stora hela har väl fungerande och omfattande avtalsrelationer, direkt eller indirekt, med de externa parter som ingår i nätverket kan dessa avtal sägas upp och det finns inga garantier för att motsvarande avtal kan tecknas på nytt. Ett avbrutet samarbete med en eller flera entreprenörer som ingår i nätverket kan inverka negativt på bolagets tillväxt och resultat.

Modetrender

Bolagets verksamhet påverkas av svängningar i trender och mode och konsumenternas preferenser beträffande design, kvalitet och prisnivå. Positionering i förhållande till olika konkurrenters produkter är kritiskt. Generellt finns ett positivt samband mellan grad av 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.

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, s.k. piratkopiering, skadar varumärket Björn Borg, kundernas förtroendekapital för Björn Borg-produkter och lönsamheten för Björn Borg. I takt med att Björn Borg-varumärket stärks och försäljningen av bolagets produkter ökat under senare tid har bolaget noterat att piratkopieringen av bolagets produkter tilltagit. 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 ledord som ingår i varumärkets plattform.

Renomméförsäkring

Bolagets förtroende hos kundkretsen bygger på att kunderna upplever bolagets produkter på ett konsekvent sätt på de marknader där produkterna figurerar. 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.

Associationsform m.m.

Björn Borg AB (publ) bildades den 20 februari 2004 och registrerades i aktiebolagsregistret den 19 mars 2004. Bolagets associationsform regleras av aktiebolagslagen (2005:551). Styrelsen har sitt säte i Stockholms kommun. Bolagets organisationsnummer är 556658-0683.

Utsikter 2009

Bolagets policy är att inte lämna resultatprognoser.

Den stora oron på de finansiella marknaderna bedöms få negativa effekter på konsumtionen de närmaste tolv månaderna.

2009 blir ett år som för Björn Borg kommer att präglas av fortsatta satsningar framåt inom produktutveckling och på nya marknader – och av kostnadsmedvetenhet.

Moderbolaget

Björn Borg AB (publ) bedriver i huvudsak koncernintern verksamhet. Dessutom äger bolaget 100 procent av aktierna i Björn Borg Brands AB samt i Björn Borg Footwear Holding AB. Moderbolagets nettoomsättning uppgick till 50,6 MSEK (44,6). Resultatet före skatt uppgick till -16,6 MSEK (-6,9) för 2008.

Likvida medel uppgick till 220,3 MSEK (180,8). För 2008 uppgick investeringar i immateriella och materiella anläggningstillgångar till 0,8 MSEK (6,8).

Förslag till vinstdisposition

Styrelsen och verkställande direktören föreslår att till förfogande stående vinstmedel 107 343 795 SEK disponeras enligt följande:

Balanserade vinstmedel, SEK	107 343 795
Årets resultat, SEK	-12 209 903
	95 133 892
Styrelsen föreslår:	
att till aktieägarna utdelas	
1,50 SEK per aktie, totalt SEK	37 588 776
I ny räkning överföres, SEK	57 545 116

Mot ovanstående bakgrund anser styrelsen, även med beaktande av rådande konjunkturläge, att den föreslagna utdelningen är försvarlig med hänsyn till de krav som verksamhetens (bolagets respektive koncernens) art, omfattning och risker ställer på storleken av det egna kapitalet, och bolagets respektive koncernens konsolideringsbehov, likviditet och ställning i övrigt.



Resultaträkningar

TSEK	Not	Koncernen		Moderbolaget	
		IFRS	IFRS	ÅRL	ÅRL
		2008	2007	2008	2007
Nettoomsättning	4,5	526 556	494 886	50 630	44 595
Kostnad sålda varor		-243 058	-229 841	-6 975	-4 707
Bruttoresultat		283 498	265 045	43 655	39 888
Distributionskostnader		-105 380	-81 493	-40 235	-29 563
Administrationskostnader		-37 133	-30 619	-15 475	-11 370
Utvecklingskostnader		-12 234	-10 858	-6 190	-4 548
Rörelseresultat	4, 6, 7, 8, 9, 10, 11	128 751	142 075	-18 245	-5 593
Ränteintäkter och liknande intäkter	26	13 472	7 403	6 487	3 425
Räntekostnader och liknande kostnader	26	-7 401	-7 251	-4 772	-3 413
Resultat efter finansiella poster		134 822	142 227	-16 529	-5 581
Bokslutsdispositioner	12	-	-	-104	-1 299
Resultat före skatt		134 822	142 227	-16 633	-6 880
Skatt på årets resultat	13	-35 620	-40 136	4 424	1 785
Årets resultat		99 202	102 091	-12 209	-5 095
Minoritetens andel		8	-29	-	-
varav hänförligt till moderbolagets aktieägare		99 210	102 062	-12 209	-5 095
Resultat per aktie, SEK	23	3,96	4,18	-	-
Resultat per aktie, SEK (efter full utspädning)	23	3,96	4,17	-	-

Balansräkningar

TSEK		Koncernen		Moderbolaget	
		IFRS	IFRS	ÅRL	ÅRL
	Not	31 dec 2008	31 dec 2007	31 dec 2008	31 dec 2007
Tillgångar					
Anläggningstillgångar					
<i>Immateriella tillgångar</i>	14				
Goodwill		13 944	13 944	–	–
Varumärke		187 532	187 532	–	–
Övriga immateriella anläggningstillgångar		1 696	941	–	–
		203 172	202 417	–	–
<i>Materiella anläggningstillgångar</i>	15				
Inventarier, verktyg och installationer		15 366	17 817	5 543	6 460
		15 366	17 817	5 543	6 460
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>					
Andelar i koncernföretag	16	–	–	54 497	54 497
		–	–	54 497	54 497
Summa anläggningstillgångar		218 538	220 234	60 040	60 957
Omsättningstillgångar					
<i>Varulager</i>					
Handelslager	17	33 752	24 640	–	–
		33 752	24 640	–	–
<i>Kortfristiga fordringar</i>					
Kundfordringar	18	79 900	61 706	458	953
Fordringar hos koncernföretag		–	–	59 551	39 913
Skattefordran		–	–	2 376	5 171
Övriga kortfristiga fordringar		5 335	2 691	59	23
Förutbetalda kostnader, upplupna intäkter	19	20 962	12 696	4 078	2 619
		106 197	77 093	66 522	48 679
<i>Likvida medel</i>					
Kassa och bank		241 498	187 423	220 348	180 269
		241 498	187 423	220 348	180 269
Summa omsättningstillgångar		381 447	289 156	286 870	228 948
Summa tillgångar		599 985	509 390	346 910	289 905



TSEK	Not	Koncernen		Moderbolaget	
		IFRS	IFRS	ÅRL	ÅRL
		31 dec 2008	31 dec 2007	31 dec 2008	31 dec 2007
Eget kapital och skulder					
Eget kapital					
				<i>Bundet eget kapital</i>	
Aktiekapital		7 831	7 824	7 831	7 824
Övrigt tillskjutet kapital		179 177	169 435	–	–
Reservfond		–	–	46 817	46 817
				54 648	54 641
				<i>Fritt eget kapital</i>	
Balanserade vinstmedel enligt IFRS		226 716	165 597	–	–
Balanserade vinstmedel		–	–	107 343	137 931
Årets resultat		–	–	–12 209	–5 095
				95 134	132 836
varav hänförligt till moderbolagets aktieägare		413 724	342 856	–	–
Minoritetens andel		79	87	–	–
Summa eget kapital		413 803	342 943	149 782	187 477
Obeskattade reserver	12	–	–	7 359	7 254
Långfristiga skulder					
Övriga skulder till kreditinstitut	20	–	–	–	–
Uppskjutna skatteskulder	13	32 884	28 607	–	–
Övriga långfristiga skulder	20	46 816	52 515	–	–
		79 700	81 122	–	–
Kortfristiga skulder					
Skulder till kreditinstitut	20	–	–	–	–
Leverantörsskulder		45 489	23 140	7 713	5 694
Skulder till koncernföretag		–	–	173 048	81 807
Aktuella skatteskulder	13	19 274	25 772	–	–
Övriga kortfristiga skulder	20	11 350	9 474	1 324	340
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	21	30 369	26 939	7 684	7 333
		106 482	85 325	189 768	95 174
Summa skulder		186 182	166 447	189 768	95 174
Summa eget kapital och skulder		599 985	509 390	346 910	289 905
Poster inom linjen					
Ställda säkerheter	22	18 000	18 000	–	–
Ansvarsförbindelser	22	4 451	398	–	–

Förändring av eget kapital

Koncernen

TSEK	Aktie- kapital*	Övrigt tillskjutet kapital	Balanserade vinstmedel	Minoritets- ägar- andel	Totalt eget kapital
Ingående balans per 1 januari 2007	7 252	49 027	81 775	–	138 054
Periodens intäkter och kostnader redovisade direkt mot eget kapital:	–	–	–	–	–
Årets resultat	–	–	102 062	29	102 091
Summa intäkter och kostnader för året	–	–	102 062	29	102 091
Nyemission	348	98 152	–	–	98 500
Incitamentsprogram, optionspremie	224	22 256	–	–	22 480
Utdelning	–	–	– 18 241	–	–18 241
Förvärv av verksamhet	–	–	–	58	58
Utgående balans per 31 december 2007	7 824	169 435	165 597	87	342 943
Omräkningsdifferens	–	–	– 536	–	–536
Periodens intäkter och kostnader redovisade direkt mot eget kapital:	–	–	–536	–	–536
Årets resultat	–	–	99 210	–8	99 202
Summa intäkter och kostnader för året	–	–	98 674	–8	98 666
Nyemission	7	687	–	–	694
Incitamentsprogram	–	9 055	–	–	9 055
Utdelning	–	–	– 37 555	–	–37 555
Utgående balans per 31 december 2008	7 831	179 177	226 716	79	413 803

Moderbolaget

TSEK	Aktie- kapital*	Reserv- fond	Balanserade vinstmedel	Totalt eget kapital
Ingående balans per 1 januari 2007	7 252	46 817	31 174	85 243
Utdelning	–	–	–18 241	–18 241
Nyemission	348	–	98 152	98 500
Incitamentsprogram	224	–	22 256	22 480
Koncernbidrag	–	–	6 375	6 375
Skatteeffekt avseende koncernbidrag	–	–	–1 785	–1 785
Årets resultat	–	–	–5 095	–5 095
Utgående balans per 31 december 2007	7 824	46 817	132 836	187 477
Utdelning	–	–	–37 555	–37 555
Nyemission	7	–	687	694
Incitamentsprogram	–	–	–	–
Koncernbidrag	–	–	15 799	15 799
Skatteeffekt avseende koncernbidrag	–	–	–4 424	–4 424
Årets resultat	–	–	–12 209	–12 209
Utgående balans per 31 december 2008	7 831	46 817	95 134	149 782

Antal aktier*	Antal röster	Antal aktier	Aktiekapital, SEK
Ingående balans 1 januari 2007	5 801 844	5 801 844	7 252 305
Nyemission	278 552	278 552	348 190
Ökning antal aktier till följd av aktiesplit 4:1	18 241 188	18 241 188	–
Inlösen teckningsoptioner	715 400	715 400	223 563
Utgående balans 31 december 2007	25 036 984	25 036 984	7 824 058
Inlösen teckningsoptioner	22 200	22 200	6 938
Utgående balans 31 december 2008	25 059 184	25 059 184	7 830 995

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



Kassaflödesanalys

TSEK	Not	Koncernen		Moderbolaget	
		IFRS	IFRS	ÅRL	ÅRL
		2008	2007	2008	2007
Den löpande verksamheten					
Resultat efter skatt		99 202	102 062	-12 209	-5 095
Inkomstskatt kostnadsförd i resultaträkningen		35 620	40 136	-4 424	-1 785
Finansiella kostnader och intäkter redovisade i resultaträkningen		-6 071	-152	1 715	-12
Avskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar		6 976	4 121	1 670	799
Bokslutsdispositioner		-	-	104	1 299
Övriga finansiella poster		622	-	-	-
Betald ränta		-1 996	-7 251	-6 487	-3 413
Erhållen ränta		6 702	7 403	4 772	3 425
Betald skatt		-17 841	-16 038	2 796	-10 320
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapitalet					
		123 214	130 281	-12 063	-15 102
Förändringar i rörelsekapital					
Förändring av varulager		-9 112	-2 604	-	-
Förändring av kundfordringar		-18 194	-19 051	495	-610
Förändring av övriga fordringar		-10 910	151	-5 333	73 675
Förändring av leverantörsskulder		22 349	2 449	2 019	1 809
Förändring av övriga kortfristiga skulder		-20 393	-3 525	92 576	38 415
Förändring av rörelsekapitalet		-36 260	-22 580	89 757	113 289
Kassaflöde från den löpande verksamheten					
		86 954	107 701	77 694	98 187
Investeringsverksamheten					
Förvärv av immateriella tillgångar	14	-2 200	-225	-	-
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	15	-2 873	-15 290	-754	-6 793
Förvärv av andelar i intresseföretag		-	-45	-	-
Försäljning av materiella anläggningstillgångar		-	-	-	-
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-5 073	-15 560	-754	-6 793
Finansieringsverksamheten					
Återbetalning av lån		-	-67 000	-	-50 000
Nyemission		694	98 500	694	98 500
Inbetalda och erhållna optionspremier från anställda		9 055	22 479	-	22 479
Utdelning		-37 555	-18 241	-37 555	-18 271
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-27 806	35 738	-36 861	52 708
Årets kassaflöde					
		54 075	127 879	40 079	144 102
Likvida medel vid årets ingång		187 423	59 544	180 269	36 167
Likvida medel vid årets utgång		241 498	187 423	220 348	180 269
Ökning minskning av likvida medel		54 075	127 879	40 079	144 102

Tilläggsupplysningar

Not 1 • Redovisningsprinciper

Allmänt

Björn Borg äger varumärket Björn Borg och har idag verksamhet inom de fem produktområdena kläder och skor samt väskor, glasögon och parfym. Björn Borg-produkter säljs på ett femtontal 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 Götgatan 78, 28 tr, 118 30 Stockholm. Moderbolagets aktie är noterad på Nasdaq OMX Nordic. På sidan 49 i denna årsredovisning framgår en förteckning över de största enskilda aktieägarna per den 31 december 2008.

Redovisnings- och värderingsprinciper

Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med de av EU godkända International Financial Reporting Standards (IFRS) samt tolkningar av International Financial Reporting Interpretations Committee (IFRIC) per den 31 december 2008. Vidare tillämpar koncernen även Rådet för finansiella rapporteringsrekommendationer RFR 1.1. 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. Nedan beskrivs koncernens väsentliga redovisningsprinciper

Nya standarder och tolkningar

Ändrade standarder och tolkningar som trätt ikraft 2008 är ej tillämpliga för koncernen. International Accounting Standards Board (IASB) har utkommit med ett antal nya och reviderade standarder vilka skall tillämpas från och med 1 januari 2009. Nedan beskrivs de standarder vilka bedöms kunna få en effekt på Björn Borgs framtida finansiella rapportering.

IFRS 8 Rörelsesegment ersätter IAS 14 Segmentrapportering. Utöver att standarden medför ett antal tillkommande upplysningskrav kan den medföra att segmentrapportering påverkas framöver. Björn Borg har för närvarande inte utrett klart om detta påverkar rapporteringen av segment. IAS 1 Utformning av finansiella rapporter har uppdaterats och förändringen i standarden innebär att det endast är transaktioner med eget kapitalägare som skall redovisas i eget kapitalräkningen och övriga transaktioner som för närvarande redovisas i eget kapital istället skall redovisas i en så kallad totalresultaträkning. Dessa standarder är antagna av EU. Övriga nya och reviderade standarder bedöms för närvarande inte få någon materiell betydelse på Björn Borgs redovisning och finansiella rapportering.

IASB har också utkommit med en reviderad standard, IFRS 3 Rörelseförvärv och IAS 27 Koncernredovisning och separata finansiella rapporter. Dessa skall för Björn Borgs vidkommande tillämpas från och med 1 januari 2010. IFRS 3 och IAS 27 kommer att påverka redovisning av eventuella förvärv från och med denna tidpunkt. IFRS 3 och IAS 27 är ännu inte antagna av EU.

International Financial Reporting Interpretation Committee (IFRIC) har utkommit med följande tolkningar: IFRIC 13 Kundlojalitetsprogram, IFRIC 15 Avtal om uppförande av fastighet, IFRIC 16 Hedges of a Net investment in a Foreign Operation, IFRIC 17 Distribution of Non-cash Assets to Owners samt IFRIC 18 Transfer of Assets from Customers. Enligt Björn Borgs preliminära bedömning kommer dessa nya standarder inte att påverka koncernens redovisning och finansiella rapportering.

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 rösträttandelen 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. Dotterföretag medtas i koncernredovisningen från och med den tidpunkt då bestämmande inflytande uppnås och de ingår inte i koncernredovisningen från och med den tidpunkt då det bestämmande inflytandet upphör.

Förvärvsmetoden används för redovisning av koncernens förvärv av dotterföretag. Anskaffningskostnaden för ett förvärv utgörs av verkligt värde på tillgångar som

lämnats som ersättning, emitterade egetkapitalinstrument och uppkomna eller övertagna skulder per överlåtelsedagen, plus kostnader som är direkt hänförliga till förvärvet. Identifierbara förvärvade tillgångar och övertagna skulder och eventalförpliktelser i ett rörelseförvärv värderas inledningsvis till verkliga värden på förvärvsdagen, oavsett omfattning på eventuellt minoritetsintresse. Det överskott som utgörs av skillnaden mellan anskaffningsvärdet och det verkliga värdet på koncernens andel av identifierbara förvärvade nettotillgångar redovisas som goodwill. Om anskaffningskostnaden understiger verkligt värde för det förvärvade dotterföretagets nettotillgångar, redovisas mellanskillnaden direkt i resultaträkningen. Vid behov justeras dotterföretagets 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 realiserade förluster elimineras om inte transaktionen utgör ett bevis på att ett nedskrivningsbehov föreligger.

Intresseföretag

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

Intresseföretag redovisas enligt kapitalandelsmetoden. Innehav i intresseföretag redovisas initialt till anskaffningsvärde. Det redovisade värdet inkluderar eventuell 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.

Minoritetsintressen

Minoritetens andel i dotterföretags nettotillgångar redovisas som en särskild post i koncernens egna kapital. I koncernens resultaträkning ingår minoritetens andel i redovisat resultat. Transaktioner med minoriteten hanteras på samma sätt som transaktioner med externa parter. Avyttring av andelar till minoriteten resulterar i vinst eller förlust som redovisas i koncernens resultaträkning. Förvärv av minoritetsandelar kan resultera i goodwill om anskaffningsvärdet överstiger redovisat värde på förvärvade nettotillgångar.

Omräkning av transaktioner i utländsk valuta

Transaktioner i utländsk valuta omräknas till svenska kronor baserat på valutakursen på transaktionsdagen. Monetära poster (tillgångar och skulder) i utländsk valuta omräknas till svenska kronor baserat på balansdagens valutakurs. Valutakursvinster och förluster som uppkommer vid sådana omräkningar redovisas i resultaträkningen som Övrig rörelseintäkt och/eller Övrig rörelsekostnad.

Intäktsredovisning

Intäkter innefattar det verkliga värdet av sålda varor och tjänster exklusive mervärdesskatt 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 övergår, vilket sammanfaller med tidpunkten för leverans.
- Royaltintäkter redovisas i den period som den underliggande intäkten avser.

Björn Borgs intäkter består av följande fyra intäktsstyper:

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 kläder respektive skor genererar intäkter till Björn Borg från sin försäljning av produkter till distributörer.

3. Intäkter i egna distributörsbolag

De egna distributörsbolagen för produktområdena kläder respektive skor genererar intäkter till Björn Borg från sin försäljning av produkter till detaljister.

4. Intäkter i de egna Björn Borg-butikerna

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



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 leasetagaren. Leasingbetalningarna fördelas mellan ränta och amortering av skulden. Räntan fördelas över leasingperioden så att varje redovisningsperiod belastas med ett belopp som motsvarar en fast räntesats på den under respektive period redovisade skulden. Avskrivningar på finansiellt leasade tillgångar sker såsom för ägda tillgångar med undantag för leasetillgångar där det inte är sannolikt att Björn Borg löser tillgången i fråga. I dessa fall skrivs tillgången av över det kortare av tillgångens nyttjandeperiod och leasingkontraktets löptid och med beaktande av restvärde vid respektive periods utgång.

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

Ersättningar till anställda

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

Erhållna premier från anställda avseende emitterade aktieoptioner har redovisats som en ökning av eget kapital. Erhåller koncernen marknadsmässig ersättning från anställda avseende emitterade egetkapitalinstrument redovisas ingen kostnad i resultaträkningen.

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

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

Skatt

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

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

Immateriella tillgångar

Goodwill

Goodwill utgörs av det belopp varmed anskaffningsvärdet överstiger det verkliga värdet på koncernens andel av det förvärvade dotterföretagets identifierbara nettotillgångar vid förvärvstillfället. Om det vid förvärvet visar sig att verkligt värde på förvärvade tillgångar, skulder och eventalförpliktelser överstiger anskaffningsvärdet redovisas överskottet omedelbart som en intäkt i resultaträkningen.

Goodwill har en obestämbar nyttjandeperiod och redovisas till anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade nedskrivningar. Goodwill allokeras ut på minsta kassagenererande enheter.

Hyresrätter

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

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 och anses därför ha en obestämbar nyttjandeperiod.

Materiella anläggningstillgångar

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

Nedskrivningar

Vid varje 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 allokats till kassagenererande enheter och är, tillsammans med andra immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod och immateriella tillgångar som inte tagits i bruk, föremål för årliga nedskrivningsprövningar även om någon indikation på värdeminskning inte föreligger. Prövning av nedskrivningsbehov sker dock oftare om det finns indikationer på att en värdeminskning har inträffat. Återvinningsvärdet utgörs av det högsta av nyttjandevärdet av tillgången i verksamheten och det värde som skulle erhållas om tillgången avyttrades till en oberoende part, nettoförsäljningsvärdet. Nyttjandevärdet utgörs av nuvärdet av samtliga in- och utbetalningar som är hänförliga till tillgången under den period den förväntas nyttjas i verksamheten med tillägg av nuvärdet av nettoförsäljningsvärdet vid nyttjandeperiodens slut. Om det beräknade återvinningsvärdet understiger det redovisade värdet görs en nedskrivning till tillgångens återvinningsvärde.

Varulager

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

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

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

Redovisning av finansiella tillgångar och skulder och andra finansiella instrument

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

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

En finansiell tillgång tas bort från balansräkningen när rättigheterna i avtalet realiserar, förfaller eller bolaget förlorar kontrollen över dem. Desamma 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 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.

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 i övriga kortfristiga fordringar och likvida medel. Tillgångar i denna kategori redovisas efter anskaffningstillfället 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. Kundfordrans förväntade löptid är kort, varför värdet redovisats till nominellt belopp utan diskontering. Kundfordringar redovisas till det belopp som förväntas inflyta efter avdrag för osäkra fordringar som bedömts individuellt. En reservering för värdeminskning av kundfordringar görs när det finns objektiva bevis för att koncernen inte kommer att kunna erhålla alla belopp som är förfallna enligt fordringarnas ursprungliga villkor. Om det vid den kvartalsvisa engagemangsgenombgången konstateras att en kund på grund av obestånd inte kunat betala sina skulder eller på goda grunder inte bedöms kunna infria sina skulder inom tre månader, ska avsättning göras för hela den konstaterade respektive befärlusten. Reservering för sannolika osäkra fordringar görs utifrån en individuell bedömning av varje kund baserat på kundens betalningsförmåga, förväntad framtida risk samt värdet på erhållen säkerhet.

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

Likvida medel

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

Finansiella skulder

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

Skulder till kreditinstitut, checkräkningskredit samt övriga skulder (lån) redovisas initialt till verkligt värde netto efter transaktionskostnader. Därefter redovisas lån till upplupet anskaffningsvärde. Eventuella transaktionskostnader fördelas över låneperioden med tillämpning av effektivräntemetoden. 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.

Moderbolagets redovisningsprinciper

Årsredovisningen för moderbolaget har upprättats enligt årsredovisningslagen, Rådet för finansiell rapporteringens rekommendation RFR 2:1. Redovisning för juridiska personer och uttalanden från Rådet för finansiell rapportering. RFR 2:1 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.

Skatt

De belopp som avsatts till obeskattade reserver utgör skattepliktiga temporära skillnader. På grund av sambandet mellan redovisning och beskattning särredovisas i juridisk person inte den uppskjutna skatteskuld som är hänförlig till de obeskattade reserverna. Förändringar av obeskattade reserver redovisas enligt svensk praxis över resultaträkningen i enskilda bolag under rubriken "Bokslutsdispositioner". I balansräkningen redovisas det ackumulerade värdet av avsättningarna under rubriken "Obeskattade reserver", av vilka 26,3 procent kan betraktas som uppskjuten skatteskuld och 73,7 procent som bundet eget kapital.

Redovisning av aktieägartillskott och koncernbidrag

Björn Borg redovisar aktieägartillskott och koncernbidrag i enlighet med uttalande från Rådet för finansiell rapportering UFR 2. Aktieägartillskott förs direkt mot fritt eget kapital hos mottagaren och som en ökning av posten "Andelar i koncernföretag" hos givaren.

Koncernbidrag som lämnas och tas emot i syfte att minimera koncernens skattebetalningar redovisas som en minskning respektive ökning av fritt eget kapital. Även skatteeffekten på dessa redovisas direkt mot eget kapital och påverkar således inte resultatet.

Not 2 • Viktiga bedömningar och uppskattningar

Viktiga uppskattningar och antaganden för redovisningsändamål

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

Skatter

Uppskjuten skatt beräknas på temporära skillnader mellan redovisade och skattemässiga värden på tillgångar och skulder. 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. För vidare information se not 13.

Prövning av nedskrivningsbehov för goodwill och varumärke

Vid nedskrivningsprövning av såväl koncernens goodwill som det redovisade värdet av varumärket har antaganden och uppskattningar gjorts gällande marginaler, tillväxt, diskonteringsränta m m. För en mer detaljerad beskrivning av nedskrivningsprövningarna, se not 14.

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 Borgs resultat främst genom att försäljning och inköp görs i olika valutor (transaktionsexponering). Koncernens transaktionsrisk består i att intäkter från försäljning i Sverige genereras i SEK samtidigt som kostnaderna till stor del hänförs sig till inköp gjorda i andra valutor. Koncernens inköp sker i huvudsak i USD eller i USD-anknutna valutor och till en mindre del i Euro. Björn Borg hanterar delvis transaktionsrisken genom att överskott som genereras på försäljning till exportmarknader används till att betala inköp av varor till försäljning på den svenska marknaden. Björn Borg använder sig inte av valutaderivat.



Ränterisk

Med ränterisk avses risken att förändringar i marknadsräntan påverkar koncernens räntenetto negativt. Björn Borgs ränterisk per 31 december 2008 var begränsad då räntebärande tillgångar uppgick till 241 498 TSEK och räntebärande låneskulder uppgick till 0 TSEK.

Kredit- och motpartsrisiker

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 2008 fanns inga väsentliga koncentrationer av kreditrisk. Den maximala kreditrisken motsvaras av de finansiella tillgångarnas redovisade värde.

Likviditets- och refinansieringsrisiker

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. Koncernens likvida medel placeras kortsiktigt och målsättningen är att överskottslikviditet skall användas för amortering av lån. Enligt gällande styrelsebeslut skall likviditets- och refinansieringsrisken hanteras genom att teckna långfristiga bindande kreditlöften. Vid utgången av 2008 hade koncernen en bekräftad och outnyttjad checkräkningskredit om 120 000 TSEK.

Sammandrag per segment

Resultat per affärsområde

TSEK	Varumärke		Produktutveckling		Distribution		Detaljhandel		Totalt		Elimineringar		Koncernen	
	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007
Intäkter														
Extern försäljning	57 272	51 529	250 608	225 371	163 655	157 774	55 021	60 212	526 556	494 886	–	–	526 556	494 886
Intern försäljning	85 020	75 113	86 579	75 291	33 312	26 877	6	111	204 916	177 392	–204 916	–177 392	–	–
Summa intäkter	142 292	126 642	337 187	300 662	196 967	184 651	55 027	60 323	731 472	672 278	–204 916	–177 392	526 556	494 886
Rörelseresultat														
Anläggningsstillgångar	215 792	232 462	8 512	8 306	632	3 625	10 749	11 742	235 686	256 135	–17 148	–35 901	218 538	220 235
Varulager	–	–	854	359	34 752	27 158	12 065	7 843	47 671	35 360	–13 919	–10 720	33 752	24 640
Övriga omsättnings-tillgångar	535 511	490 122	166 868	99 268	96 196	126 310	37 289	46 365	835 865	762 065	–454 419	–497 550	381 446	264 515
Totala tillgångar	751 304	722 584	176 234	107 933	131 581	157 093	60 104	65 950	1 119 222	1 053 560	–485 486	–544 171	633 736	509 390
Övriga skulder	290 517	328 115	170 199	103 833	87 109	141 265	45 966	62 167	593 791	635 380	–407 609	–468 933	186 181	166 447
Totala skulder	290 517	328 115	170 199	103 833	87 109	141 265	45 966	62 167	593 791	635 380	–407 609	–468 933	186 181	166 447
Investeringar i materiella och immateriella anläggningstillgångar	754	6 793	164	0	510	498	3 645	8 224	5 073	15 515	–	–	5 073	15 515
Avskrivningar	–1 670	–898	–57	–17	–151	–96	–5 097	–3 110	–6 976	–4 121	–	–	–6 976	–4 121

Sekundärt segment – geografiska områden

	Sverige		Holland		Norge		Danmark		Övriga		Koncernen	
TSEK	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007
Intäkter												
Omsättning	526 556	227 331	123 981	100 317	46 518	64 014	40 283	65 513	97 706	37 711	526 556	494 886
Tillgångar	633 736	233 994	–	–	–	–	–	–	–	–	633 736	509 390
Investeringar	5 073	15 515	–	–	–	–	–	–	–	–	5 073	15 515
Avskrivningar	–6 976	–4 121	–	–	–	–	–	–	–	–	–6 976	–4 121

Not 5 • Intäkters fördelning

Nettoomsättning TSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2008	2007	2008	2007
Royalty- och tjänsteintäkter	57 272	51 529	50 630	44 595
Produktbolagsintäkter	250 608	225 371	–	–
Distributörsbolagsintäkter	163 655	157 774	–	–
Björn Borg-butiksintäkter	55 021	60 212	–	–
Totalt	526 556	494 886	50 630	44 595

Not 4 • Segmentrapportering

En rörelsegren är en grupp tillgångar och verksamheter som tillhandahåller produkter eller tjänster som är utsatta för risker och möjligheter som skiljer sig från vad som gäller för andra rörelsegränar. Geografiska områden tillhandahåller produkter eller tjänster inom en ekonomisk miljö som är utsatt för risker och möjligheter som skiljer sig från vad som gäller för andra ekonomiska miljöer. Rörelsegränar klassificeras som primära segment och geografiska områden som sekundära.

Björn Borg-koncernen är uppdelad i fyra huvudsakliga rörelsegränar; Varumärke, produktutveckling, distribution samt detaljhandel.

Varumärke

I egenskap av ägare och förvaltare av varumärket Björn Borg erhåller Björn Borg-koncernen royaltyintäkter baserade 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.

Distribution

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

Detaljhandel

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

Not 6 • Uppgifter om intäkter och kostnader mellan koncernföretag

Moderbolagets intäkter från dotterföretagen har uppgått till 47 218 TSEK (39 298). Moderbolagets kostnader för dotterföretagen har uppgått till 5 567 TSEK (616). Moderbolagets försäljning till dotterföretag utgörs framför allt av ersättningar för att täcka gemensamma kostnader för hyror, central administration, gemensamma system samt marknadsföringstjänster.



Not 7 • Uppgifter om personal samt ersättningar till styrelse, verkställande direktör och övriga ledande befattningshavare

Löner, andra ersättningar och sociala kostnader	Koncernen		Moderbolaget	
	2008	2007	2008	2007
Löner och ersättningar	38 052	32 314	10 268	9 720
Sociala kostnader	12 933	10 124	4 183	2 475
varav pensionskostnader	4 687	3 197	2 336	1 175
Totalt	55 672	45 636	16 787	13 369

Löner, andra ersättningar fördelade mellan styrelse och ledande befattningshavare samt övriga anställda

Styrelse, verkställande direktör och övriga ledande befattningshavare	9 238	9 195	5 932	6 189
Övriga anställda	28 814	23 119	4 336	3 531
Totalt	38 052	32 314	10 268	9 720

Medelantalet anställda¹ har varit

Kvinnor	59	47	7	5
Män	29	29	7	4
Totalt	88	76	14	9

Koncernen 2008 2007

Fördelning mellan kvinnor och män bland styrelse och ledande befattningshavare

	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor
Styrelse	6	1	6	1
Ledande befattningshavare, utöver verkställande direktören	5	2	5	2
Totalt	11	3	11	3

Ersättningar och andra förmåner till styrelsens ledamöter

	Styrelse-arvode 2008	Övriga ersättningar 2008	Styrelse-arvode 2007	Övriga ersättningar 2007
Styrelsens ordförande Fredrik Lövestedt	300	–	200	10

Övriga ledamöter i styrelsen

Mats H Nilsson	100	16	80	18
Håkan Roos	100	–	80	–
Vilhelm Schottenius	100	24	80	10
Michael Storåkers	100	–	80	–
Lottie Svedenstedt	100	9	80	–
Nils Vinberg	–	–	–	–
Totalt	800	49	600	38

Ersättning och andra förmåner till ledande befattningshavare

2008	Grundlön	Rörlig ersättning	Pensionskostnader	Övrig ersättning	Totalt
Vekställande direktör ²	1 800	240	738	–	2 778
Vice verkställande direktör ³	1 065	120	373	–	1 558
Övriga ledande befattningshavare	3 948	175	779	–	4 902
Totalt	6 813	535	1 890	–	9 238

2007

Vekställande direktör	1 680	1 584	601	–	3 865
Vice verkställande direktör	840	792	150	–	1 782
Övriga ledande befattningshavare	2 962	503	571	–	4 036
Totalt	5 482	2 879	1 322	–	9 683

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

2) VD Nils Vinberg och ny VD Arthur Engel.

3) Vice VD Jimmy Johansson, och ny vice VD, Henrik Fischer.

Förmåner till styrelse, verkställande direktör och andra ledande befattningshavare

Ersättning till styrelse

Till styrelsens ordförande och ledamöter har ett arvode för 2008 uppgående till totalt 800 TSEK (600) kostnadsförts, vilket är i enlighet med den ersättning till styrelsen som årsstämman beslutat. Styrelsens ordförande erhåller ett arvode om 300 TSEK (200) medan övriga ledamöter exklusive verkställande direktören erhåller en ersättning om 100 TSEK (80) vardera. Styrelsens ordförande och ledamöter har utöver styrelse-arvode erhållit ersättning för resor och upphåll i anslutning till styrelsemöten.

Ersättning till verkställande direktören och ledande befattningshavare

Grundlönen till verkställande direktören för 2008 uppgick till 1 800 TSEK (1 680). Därutöver erhåller verkställande direktören en rörlig ersättning som baserar sig på koncernens omsättning och resultat överstigande av styrelsen fastställda budgeten. Den rörliga ersättningen för 2008 uppgick till 240 TSEK (1 584). Verkställande direktören har därutöver tjänstebil och sjukförsäkring. Verkställande direktören har rätt till en månatlig pensionsavsättning motsvarande 25 procent av den fasta lönen och rörliga lönen. Verkställande direktören har under 2008 erhållit en total ersättning uppgående till 2 040 TSEK (3 264).

Mellan företaget och verkställande direktören gäller en uppsägningstid om 12 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 kompensationskommittén bestående av Fredrik Lövestedt och Håkan Roos och beslutas av styrelsen. Verkställande direktörens aktie- och optionsinnehav beskrivs nedan.

Med ledande befattningshavare avses de sju personer som tillsammans med verkställande direktören utgjorde koncernledningen under 2008.

Övriga ledande befattningshavare

Grundlönen till ledande befattningshavare utöver VD för 2008 uppgick till 5 013 TSEK (3 802) därutöver erhåller ledande befattningshavare en rörlig ersättning som baserar sig på koncernens omsättning och resultat överstigande av styrelsen fastställda budgeten. Den rörliga ersättningen 2008 uppgick till 295 TSEK (1 295). Utöver detta har vissa ledande befattningshavare tillgång till tjänstebil. Björn Borg betalar pensionspremier enligt avgiftsbestämd pensionsplan. Pensionskostnader 2008 uppgick till 1 061 TSEK (721). Om ledande befattningshavare sägs upp av företaget har de rätt till 3–6 månaders uppsägningstid. Ledande befattningshavares aktie- och optionsinnehav i Björn Borg beskrivs nedan.

Styrelsens, verkställande direktörens och andra

ledande befattningshavares aktie- och optionsinnehav

	Antal optioner	Antal aktier
Fredrik Lövestedt	–	1 400 040
Mats H Nilsson	–	1 478 440
Håkan Roos	–	1 003 200
Vilhelm Schottenius	–	1 023 520
Michael Storåkers	–	84 200
Lottie Svedenstedt	–	80 000
Nils Vinberg	–	711 080
Verkställande direktör	750 000	–
Övriga ledande befattningshavare utöver verkställande direktören	607 600	158 310
Summa	1 375 600	5 938 790

Aktie- och optionsinnehav per 081231.

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 2008 till 3,9 MSEK (3,2 MSEK).



Incitamentsprogram

Inom Björn Borg finns följande tre utestående incitamentsprogram baserade på teckningsoptioner i Björn Borg (dvs. moderbolaget).

Optionsprogram 2006:1

Optionsprogram 2006:1 beslutades vid årsstämman 2006 på förslag från Björn Borgs huvudägare Dirbal B.V. och innebar att 200 000 teckningsoptioner emitterades till Björn Borg Brands AB för vidare överlåtelse till personalen i koncernen. Efter avdrag för sådana teckningsoptioner som utnyttjats och sådana som avregistrerats hos bolagsverket, finns idag 22 300 utestående optioner i detta program. De utestående teckningsoptionerna berättigar, efter omräkning för en aktiesplit 4:1 under år 2007 till 89 200 aktier för en teckningskurs om 33 kronor per aktie. Inga av de utestående teckningsoptionerna innehas idag av koncernföretaget Björn Borg Brands AB.

Optionsprogram 2008:1

Optionsprogram 2008:1 beslutades vid årsstämman 2008 på förslag från Björn Borgs styrelse och innebar att 500 000 teckningsoptioner emitterade till Björn Borg Brands AB för vidare överlåtelse till personalen i koncernen. Efter avdrag för sådana teckningsoptioner som avregistrerats hos bolagsverket, finns idag 155 300 utestående optioner i detta program. De utestående teckningsoptionerna berättigar till 155 300 aktier för en teckningskurs om 74,60 kronor per aktie.

Optionsprogram	Program 2005	Program 2006:1	Program 2008:1	Program 2008:2	Totalt
Utestående vid årets början	100	27 450	–	–	27 550
Utgivna optioner under året	–	–	500 000	1 250 000	1 750 000
Makulerade/eget förvar	–	–	–344 700	–	–344 700
Konverterade till aktier	–100	–5 150	–	–	–5 250
Utestående och inlösningsbara vid årets slut	–	22 300	155 300	1 250 000	1 427 600
Berättigat antal aktier	–	89 200	155 300	1 250 000	1 494 500

Not 8 • Arvode till revisorer

	Koncernen		Moderbolaget	
	2008	2007	2008	2007
Deloitte AB				
Ersättning för revision och revisionsnära tjänster	946	1 013	690	757
Ersättning för övriga uppdrag	122	70	122	70
	1 068	1 083	812	827
Övriga revisionsbolag				
Ersättning för revision och revisionsnära tjänster	74	35	–	–
Ersättning för övriga uppdrag	25	–	–	–
	99	35	–	–
Totalt	1 167	1 118	812	827

Med revisionsuppdrag avses granskning av årsredoviningen och bokföringen samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning övriga arbetsuppgifter som det ankommer på bolagets revisor att utföra samt rådgivning eller annat biträde som föranleds av iakttagelse vid sådan granskning eller genomförandet av sådana övriga arbetsuppgifter. Allt annat är andra uppdrag.

Optionsprogram 2008:2

Optionsprogram 2008:2 beslutades vid extra bolagsstämma 2008 på förslag från Björn Borgs styrelse och innebar att 1 250 000 teckningsoptioner emitterade till Björn Borg Brands AB för vidare överlåtelse till VD och vice VD i koncernen. Idag finns 1 250 000 utestående optioner i detta program. De utestående teckningsoptionerna berättigar till 1 250 000 aktier för en teckningskurs om 48,84 kronor per aktie.

Övrigt

Innehavarna av teckningsoptionerna har förvärvat dessa till marknadsmässig kurs som baserats på en extern värdering enligt Black & Scholes värderingsmodell. Inget av utestående optionsprogram innehåller villkor som kan medföra kostnader för bolaget, exempelvis i form av sociala kostnader. Optionsprogrammen har totalt medfört att totalt 9 055 TSEK tillförts Björn Borg Brands AB under 2008. Vid fullt utnyttjande av samtliga utestående teckningsoptionerna ökar antalet aktier i bolaget från 25 059 184 till 26 553 684 och aktiekapitalet med 467 031 kr, vilket skulle innebära att de nya aktierna motsvarar 6,0 procent av det totala antalet aktier efter fullt utnyttjande av teckningsoptionerna

Not 9 • Avskrivningar

Avskrivningar av immateriella och materiella anläggningstillgångar per funktion

	Koncernen		Moderbolaget	
	2008	2007	2008	2007
Distributionskostnader	4 768	2 810	1 085	519
Administrationskostnader	1 988	1 185	417	199
Utvecklingskostnader	220	126	167	81
Totalt	6 976	4 121	1 670	799

Not 10 • Operationell leasing

	Koncernen		Moderbolaget	
	2008	2007	2008	2007
Hyses- och leasingkostnader uppgår under året till	12 017	9 206	3 952	1 792
Avtalade hyres- och leasingkostnader uppgår till				
– inom 1 år	12 275	11 495	4 027	3 952
– senare än 1 år men inom 5 år	51 454	47 055	16 895	15 807
Totalt	63 729	58 550	20 922	19 759

Björn Borg-koncernen hyr kontorslokaler och butikslokaler. Villkoren för hyresavtalen är marknadsmässiga vad avser såväl priser som avtalslängd. Vissa avtal är variabla där hyresavtalet har en minimihyra samt en omsättningsbaserad del. Per balansdagen 2008-12-31 hade Björn Borg-koncernen inga finansiella leasingavtal.

Not 11 • Transaktioner med närstående

Björn Borg Footwear AB har ingått ett lokalhyresavtal med Klockaren Fastighetsförvaltning i Varberg AB som ägs av Jan Lanai. Jan Lanai ingår i ledningen för Björn Borg-koncernen och är VD samt styrelseledamot i Björn Borg Footwear AB. Under 2008 har 399 TSEK (388) kostnadsförts avseende lokalhyra. Transaktioner görs till marknadsmässiga villkor.

Not 12 • Obeskattade reserver

	31 dec 2008	31 dec 2007
Moderbolaget		
Obeskattade reserver		
Akkumulerade överavskrivningar	1 403	1 299
Periodiseringsfond 2006	5 955	5 955
Totalt	7 358	7 254

Not 13 • Skatt

	Koncernen		Moderbolaget	
Skatt på årets resultat	2008	2007	2008	2007
Aktuell skatt på årets resultat	-30 923	-28 684	-	-
Uppskjuten skatt	-4 697	-11 452	-	-
Skatteeffekt på koncernbidrag	-	-	4 424	1 785
Totalt redovisad skattekostnad	-35 620	-40 136	4 424	1 785

	Koncernen		Moderbolaget	
Avstämning mellan gällande skattesats och effektiv skattesats	2008	2007	2008	2007
Redovisat resultat före skatt	134 822	142 227	-16 633	-6 880
Skatt enligt gällande skattesats för moderbolaget	-37 750	-39 824	4 657	1 926
Skatteeffekt av:				
Övriga ej avdragsgilla kostnader	-60	-438	-234	-141
Övriga ej skattepliktiga intäkter	84	-	-	-
Skatt till följd av förändrad skattesats	1 894	-	-	-
Skatt avseende kostnader ej redovisade i resultaträkningen	210	126	-	-
Redovisad skattekostnad	-35 620	-40 136	4 424	1 785

	Koncernen		Moderbolaget	
Uppskjutna skatter	2008	2007	2008	2007
Redovisade uppskjutna skattefordringar och skatteskulder				
Varulager	3 661	3 002	-	-
Obeskattade reserver	-36 545	-31 609	-	-
Summa uppskjuten skattefordran (+)				
uppskjuten skatteskuld (-)	-32 884	-28 607	-	-

Not 14 • Immateriella tillgångar

	31 dec 2008	31 dec 2007
Koncernen		
Goodwill		
Akkumulerade anskaffningsvärden		
Ingående värden	13 944	13 944
Redovisat värde vid årets slut	13 944	13 944

Varumärke

Akkumulerade anskaffningsvärden		
Ingående värden	187 532	187 532
Redovisat värde vid årets slut	187 532	187 532

Hyresrätter

Akkumulerade anskaffningsvärden		
Ingående värden	1 225	1 000
Investeringar	2 200	225
Utgående värden	3 425	1 225

Akkumulerade avskrivningar

Ingående värden	-284	-50
Årets avskrivningar	-1 445	-234
Årets omräkningsdifferenser	-	-
Utgående värden	-1 729	-284
Redovisat värde vid årets slut	1 696	941

Redovisning av förvärv av varumärket Björn Borg

Köpeskillingen består av en initial köpeskillning om 124 000 TSEK samt en tilläggsköpeskillning under kommande tio år omfattande en fast del och en rörlig del. Som anskaffningsvärde för varumärket har den initiala köpeskillningen om 124 000 TSEK redovisats tillsammans med den del av tilläggsköpeskillningen som kunnat fastställas på ett tillförlitligt sätt (dvs. totalt 187 532 TSEK) varvid enbart fast del av tilläggsköpeskillningen inkluderats i anskaffningsvärdet. För det belopp den faktiska tilläggsköpeskillningen överstiger den tilläggsköpeskillning som redovisas som en del i anskaffningsvärdet för varumärket, kommer en kostnad att redovisas i resultaträkningen under perioden 2007–2016. I enlighet med IAS 38 har framtida utbetalningar av tilläggsköpeskillningen diskonterats till nuvärde och motsvarande belopp har redovisats som en övrig skuld. Skillnaden mellan nuvärdet av framtida tilläggsköpeskillning och det nominella beloppet redovisas som en räntekostnad över kreditperioden med tillämpning av effektivräntemetoden.

Prövning av nedskrivningsbehov av goodwill och varumärke

Goodwill finns för tre kassagenererande enheter, Björn Borg Brands AB, Björn Borg Clothing AB samt Björn Borg Footwear Holding AB. Dessutom finns immateriella anläggningstillgångar i form av varumärke där kassagenererande enhet är Björn Borg Brands AB. Fördelning redovisas nedan.

	2008	2007
Goodwill		
Björn Borg Brands AB	9 330	9 330
Björn Borg Clothing AB	658	658
Björn Borg Footwear Holding AB	3 956	3 956
Totalt	13 944	13 944
Varumärke		
Björn Borg Brands AB	187 532	187 532
Totalt	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 2009 för respektive enhet. Därefter baseras kassaflöden på antaganden om en årlig tillväxt som är lägre än den historiska tillväxten under den senaste femårsperioden. Ledningen baserar antaganden om framtida tillväxt på tidigare erfarenheter samt ingående diskussioner med distributörer.

Nedskrivningsprövning gjordes per 31 december 2008 med tillämpning av 17–25 procent diskonteringsränta före skatt samt ett antagande om en årlig, uthållig tillväxt om 3 procent för perioden bortom prognoshorisonten. Denna årliga tillväxt antas ligga i linje med tillväxten för den marknad i vilken Björn Borg driver verksamhet. Prognosperioden sträcker sig från 2009 till 2012.

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 0 procent istället för antagna 3 procent, skulle ändå inget behov av nedskrivning föreligga.



Not 15 • Materiella anläggningstillgångar

	Koncernen		Moderbolaget	
	31 dec 2008	31 dec 2007	31 dec 2008	31 dec 2007
Ackumulerade anskaffningsvärden				
Ingående värden	23 012	16 515	7 612	825
Investeringar	2 873	15 290	754	6 793
Förvärv av dotterföretag	–	523	–	–
Avyttringar och utrangeringar	–	–9 316	–	–6
Utgående värden	25 885	23 012	8 366	7 612
Ackumulerade avskrivningar				
Ingående värden	–5 195	–10 184	–1 152	–360
Förvärv av dotterföretag	–	–439	–	–
Avyttringar och utrangeringar	166	8 608	–	4
Årets avskrivningar	–5 490	–3 180	–1 670	–797
Utgående värden	–10 519	–5 195	–2 822	–1 153
Redovisat värde vid årets slut	15 366	17 817	5 544	6 459

Not 16 • Finansiella anläggningstillgångar

	1 jan–31 dec 2008	1 jan–31 dec 2007
Moderbolaget		
Andelar i dotterföretag		
Ingående anskaffningsvärde	54 497	54 497
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	54 497	54 497

Aktier i dotterföretag	Org nr	Säte	Antal aktier	Kapital- andel, %	Bokfört värde
Björn Borg Brands AB	556537-3551	Stockholm	84 806	100	40 216
Björn Borg Clothing AB	556414-0373	Stockholm	1 000	100	–
Björn Borg Retail AB	556577-4410	Stockholm	1 000	100	–
Björn Borg Sweden AB	556374-5776	Stockholm	3 000	100	–
Anteros Lagerhantering AB	556539-2221	Stockholm	901	90,1	–
Björn Borg Inc.					
Björn Borg Footwear Holding AB	556544-8924	Varberg	1 999	100	14 281
Björn Borg Footwear AB	556280-5746	Varberg	5 000	100	–
					54 497

Not 17 • Varulager

	Koncernen		Moderbolaget	
	31 dec 2008	31 dec 2007	31 dec 2008	31 dec 2007
Handelslager, brutto	34 796	25 402	–	–
Reserv för inkurans i varulager	–1 044	–762	–	–
Totalt	33 752	24 640	–	–

Not 18 • Kundfordringar

	Koncernen		Moderbolaget	
	31 dec 2008	31 dec 2007	31 dec 2008	31 dec 2007
Kundfordringar				
Kundfordringar, brutto	81 769	62 213	561	953
Reserv för osäkra fordringar	–1 869	–506	–102	–
Summa kundfordringar, netto, efter reserv för osäkra fordringar	79 900	61 706	458	953

Förfallna fordringar

Ej förfallna kundfordringar	62 774	40 536	168	857
1–30 dagar	10 023	18 567	25	32
31–90 dagar	4 563	2 067	19	6
91–180 dagar	2 790	738	43	58
>180 dagar	1 619	304	306	–
Totalt	81 769	62 213	561	953

	Koncernen		Moderbolaget	
	31 dec 2008	31 dec 2007	31 dec 2008	31 dec 2007
Förfallna fordringar som ej anses vara osäkra				
Ej förfallna kundfordringar	62 768	40 536	168	857
1–30 dagar	9 866	18 567	25	32
31–90 dagar	4 102	2 067	19	6
91–180 dagar	2 094	535	10	58
>180 dagar	1 070	–	237	–
Totalt	79 900	61 706	458	953

**Avsättningskonto för
kundförluster – avstämning**

Avsättning vid årets början	–506	–569	–	–
Återförda reserveringar	86	62	–	–
Reserveringar	–1 363	–	–102	–
Konstaterade förluster	–86	–	–	–
Totalt	–1 869	–507	–102	–

Not 19 • Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter

	Koncernen		Moderbolaget	
	31 dec 2008	31 dec 2007	31 dec 2008	31 dec 2007
Upplupna royaltyintäkter	4 664	4 947	–	–
Förutbetald hyra	5 336	4 452	2 107	1 254
Förutbetald leasing	69	122	–	929
Övriga poster	10 893	3 175	1 971	436
Totalt	20 962	12 696	4 078	2 619

Not 20 • Skulder

	Koncernen		Moderbolaget	
	31 dec 2008	31 dec 2007	31 dec 2008	31 dec 2007
Långfristiga och kortfristiga räntebärande lån				
Beviljade låneramar	–	–	–	–
Checkräkningskrediter	120 000	135 000	120 000	135 000
Totalt beviljade låneramar	120 000	135 000	120 000	135 000
Disponerad långfristig låneram	–	–	–	–
Disponerad kortfristig låneram	–	–	–	–
Totalt disponerade låneramar	–	–	–	–

Outnyttjade beviljade låneramar	120 000	135 000	120 000	135 000
Förfallotidpunkt understigande 1 år	–	–	–	–
Förfallotidpunkt överstigande 1 år och understigande 5 år	–	–	–	–

Bland övriga långa och kortfristiga skulder ingår en redovisad skuld till säljaren av varumärket Björn Borg om totalt 52 515 TSEK (varav 5 699 TSEK skall betalas inom 12 månader och 30 870 TSEK efter 5 år).

Not 21 • Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

	Koncernen		Moderbolaget	
	31 dec 2008	31 dec 2007	31 dec 2008	31 dec 2007
Royaltykostnader	7 303	8 121	–	–
Personalrelaterade poster	6 884	7 484	4 085	4 284
Tull- och fraktkostnader	1 498	1 044	–	–
Förvaltningskostnader	1 115	1 092	1 115	1 092
Övrigt	13 569	9 198	2 483	1 957
Totalt	30 369	26 939	7 684	7 333

Not 22 • Ställda säkerheter och ansvarsförbindelser

	Koncernen		Moderbolaget	
	31 dec 2008	31 dec 2007	31 dec 2008	31 dec 2007
Ställda säkerheter				
Företagsinteckningar	18 000	18 000	–	–
	18 000	18 000	–	–
Ansvarsförbindelser				
Övriga garantiförbindelser	4 451	398	–	–
Totalt	4 451	398	–	–

Not 23 • Resultat per aktie

	2008	2007
Resultat per aktie, SEK	3,96	4,18
Resultat per aktie, SEK (efter full utspädning)	3,96	4,17
Antal aktier	25 059 184	25 036 984
Antal aktier vägt genomsnitt	25 041 134	24 406 699
Effekt av utspädning	34 366	83 461
Antal aktier vägt genomsnitt (efter full utspädning)	25 075 500	24 490 160

Resultat per aktie beräknas genom att det resultat som är hänförligt till moderbolagets aktieägare divideras med genomsnittligt antal utestående aktier under perioden. Samtliga optionsprogram har beaktats vid beräkning av utspädningseffekt.

Not 24 • Nettovinst/-förlust för respektive kategori av finansiellt instrument

Koncernen	2008	2007
Kundfordringar	13 497	–2 774
Leverantörsskulder	–7 719	1 932
Valutakursförändringar kassa och bank	897	–180
Summa	6 674	–1 022

Not 25 • Utdelning per aktie

Vid årsstämman 2008-04-10 fastställdes en utdelning om 37 555 TSEK för räkenskapsåret 2007 vilket motsvarar en utdelning om 1,50 SEK per aktie. Styrelsen föreslår årsstämman att en utdelning med 1,50 SEK per aktie ska utgå för verksamhetsåret 2008 vilket motsvarar en utdelning om 37 589 TSEK.

	2008	2007
Antal aktier	25 059 184	25 036 984
Utdelning	37 588 776	37 555 476

Not 26 • Finansnetto

	Koncernen	
	31 dec 2008	31 dec 2007
Finansiella intäkter		
Valutakursförändring	1 457	641
Ränteintäkter*	6 702	2 497
Övriga finansiella intäkter	5 312	4 265
Summa finansiella intäkter	13 472	7 403
Finansiella kostnader		
Valutakursförändring	–560	–821
Övriga finansiella kostnader	–2 525	–3 397
Räntekostnad Varumärke**	–2 320	–2 531
Räntekostnader**	–1 996	–502
Summa finansiella kostnader	–7 401	–7 251
Finansnetto	6 071	152

* Varav 6 702 TSEK (2 497) ränteintäkter för finansiella tillgångar som inte värderas till verkligt värde via resultaträkningen.

**Varav –4 316 TSEK (–3 033) räntekostnader för finansiella tillgångar som inte värderas till verkligt värde via resultaträkningen.

Not 27 • Exponering för kreditrisk

	Koncernen	
	31 dec 2008	31 dec 2007
Kundfordringar	79 900	61 706
Övriga kortfristiga fordringar	5 335	2 691
Totalt	85 235	64 397

Not 28 • Löptidsanalys

31 dec 2008	Upp till 3 mån	3–12 mån	1–5 år	över 5 år
Övriga skulder	–	11 350	15 946	30 870
Leverantörsskulder	45 489	–	–	–
Totalt	45 489	11 350	15 946	30 870

31 dec 2007	Upp till 3 mån	3–12 mån	1–5 år	över 5 år
Övriga skulder	–	9 474	23 974	28 541
Leverantörsskulder	23 140	–	–	–
Totalt	23 140	9 474	23 974	28 541



Not 29 • Finansiella tillgångar och skulder

Koncernen 2008	Kund- och lånefordringar	Övriga finansiella skulder	Summa redovisat värde	Verkligt värde	Ej finansiella tillgångar och skulder	Summa balansräkning
Kundfordringar	79 900	–	79 900	79 900	–	79 900
Kassa och bank	241 498	–	241 498	241 498	–	241 498
Summa finansiella tillgångar	321 398	–	321 398	321 398	–	321 398
Övriga långfristiga skulder	–	46 816	46 816	46 816	–	46 816
Övriga kortfristiga skulder	–	5 699	5 699	5 699	5 651	11 350
Leverantörsskulder	–	45 489	45 489	45 489	–	45 489
Summa finansiella skulder	–	98 004	92 305	92 305	5 651	103 655

Koncernen 2007	Kund- och lånefordringar	Övriga finansiella skulder	Summa redovisat värde	Verkligt värde	Ej finansiella tillgångar och skulder	Summa balansräkning
Kundfordringar	61 706	–	61 706	61 706	–	61 706
Kassa och bank	187 423	–	187 423	187 423	–	187 423
Summa finansiella tillgångar	249 129	–	249 129	249 129	–	249 129
Övriga långfristiga skulder	–	52 515	52 515	52 515	–	52 515
Övriga kortfristiga skulder	–	5 480	5 480	5 480	3 994	9 474
Leverantörsskulder	–	23 140	23 140	23 140	–	23 140
Summa finansiella skulder	–	81 135	75 655	75 655	3 994	85 129

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 20 mars 2009

Fredrik Lövestedt
Ordförande

Nils Vinberg
Vice ordförande

Mats H Nilsson

Håkan Roos

Vilhelm Schottenius

Michael Storökers

Lottie Svedenstedt

Arthur Engel
Verkställande direktör

Vår revisionsberättelse har avgivits den 20 mars 2009
Deloitte AB

Håkan Pettersson
Auktoriserad revisor

Tommy Mårtensson
Auktoriserad revisor



Revisionsberättelse

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

Vi har granskat årsredovisningen, koncernredovisningen och bokföringen samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning i Björn Borg AB (publ) för räkenskapsåret 2008. Bolagets årsredovisning ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sidorna 27–45. Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för räkenskapshandlingarna och förvaltningen och för att årsredovisningslagen tillämpas vid upprättandet av årsredovisningen samt för att internationella redovisningsstandarder IFRS sådana de antagits av EU och årsredovisningslagen tillämpas vid upprättandet av koncernredovisningen. Vårt ansvar är att uttala oss om årsredovisningen, koncernredovisningen och förvaltningen på grundval av vår revision.

Revisionen har utförts i enlighet med god revisionssed i Sverige. Det innebär att vi planerat och genomfört revisionen för att med hög men inte absolut säkerhet försäkra oss om att årsredovisningen och koncernredovisningen inte innehåller väsentliga felaktigheter. En revision innefattar att granska ett urval av underlagen för belopp och annan information i räkenskapshandlingarna. I en revision ingår också att pröva redovisningsprinciperna och styrelsens och verkställande direktörens tillämpning av dem samt att bedöma de betydelsefulla uppskattningar som styrelsen och verkställande

direktören gjort när de upprättat årsredovisningen och koncernredovisningen samt att utvärdera den samlade informationen i årsredovisningen och koncernredovisningen. Som underlag för vårt uttalande om ansvarsfrihet har vi granskat väsentliga beslut, åtgärder och förhållanden i bolaget för att kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören är ersättningsskyldig mot bolaget. Vi har även granskat om någon styrelseledamot eller verkställande direktören på annat sätt har handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen. Vi anser att vår revision ger oss rimlig grund för våra uttalanden nedan.

Årsredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en rättvisande bild av bolagets resultat och ställning i enlighet med god redovisningssed i Sverige. Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med internationella redovisningsstandarder IFRS sådana de antagits av EU och årsredovisningslagen och ger en rättvisande bild av koncernens resultat och ställning. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

Vi tillstyrker att årsstämman fastställer resultaträkningen och balansräkningen för moderbolaget och för koncernen, disponerar vinsten i moderbolaget enligt förslaget i förvaltningsberättelsen och beviljar styrelsens ledamöter och verkställande direktören ansvarsfrihet för räkenskapsåret.

Stockholm den 20 mars 2009
Deloitte AB

Håkan Pettersson
Auktoriserad revisor

Tommy Mårtensson
Auktoriserad revisor





Aktien

Sedan den 7 maj 2007 är Björn Borg-aktien noterad på Nasdaq OMX Nordic, mid cap-listan, och handlas under kortnamnet BORG. Aktien var tidigare, sedan december 2004, listad på den inofficiella marknadsplatsen First North.

Aktiekapital

Aktiekapitalet i Björn Borg AB uppgår till 7 830 995 fördelat på 25 059 184 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 2008 var 41 SEK, vilket gav ett börsvärde för Björn Borg på 1 027 MSEK. Totalt omsattes 30,3 miljoner aktier under 2008, motsvarande ett värde av cirka 1 989 MSEK. Det genomsnittliga antalet aktier omsatta per handelsdag var 120 279. Kursen sjönk under året med 73 SEK, motsvarande 64,3 procent. Högsta kurs som noterades under året var 118,75 SEK och lägsta kurs var 25 SEK.

Incitamentsprogram

Inom Björn Borg finns tre utestående incitamentsprogram baserade på teckningsoptioner i bolaget. Fullt utnyttjande av samtliga utestående teckningsoptioner innebär en utspädning av aktiekapitalet med 6,0 procent. För mer information om incitamentsprogrammen hänvisas till not 7, sid 40.

Utdelningspolicy

Styrelsens långsiktiga mål är att dela ut cirka en tredjedel av vinsten efter skatt till bolagets ägare.

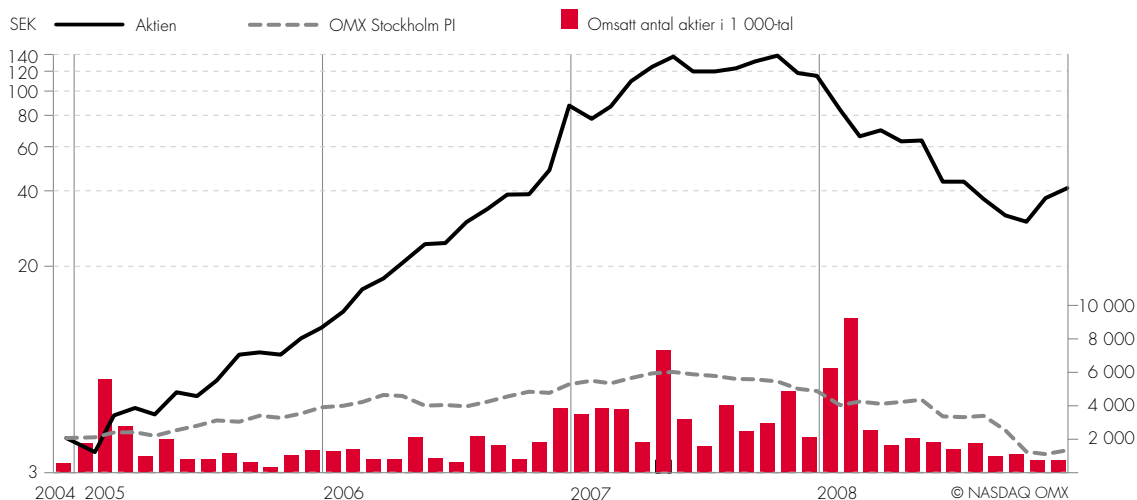
Utdelningsförslag

Styrelsen föreslår årsstämman att en utdelning för 2008 om 1,50 SEK (1,50) per aktie ska utgå, motsvarande 38 procent (37) av vinst efter skatt.

Aktieägare

Antalet aktieägare i Björn Borg uppgick per den 31 december 2008 till 6 166 (5 780) enligt VPC. Björn Borgs tio största ägare innehade aktier motsvarande 54,4 procent av röster och kapital i bolaget. Det institutionella ägandet uppgick till 26,5 procent.

Kursutveckling



Aktiekapitalets utveckling

År	Förändring av transaktion	Förändring av antalet aktier	Totalt antal aktier	Förändring av aktiekapitalet	Totalt aktiekapital, SEK	Kvotvärde, SEK	Emissionskurs, SEK
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

Största aktieägare

	Antal aktier	Andel röster/kapital, %
Swedbank Robur Fonder	2 091 973	8,4
Martin Björinger – genom bolag	1 743 000	7,0
Fjärde AP Fonden	1 553 157	6,2
Mats Nilsson – genom bolag	1 478 440	5,9
Fredrik Lövestedt	1 400 040	5,6
SEB Asset Management	1 261 280	5,0
Lannebo Fonder	1 220 000	4,9
SEB Investment Management	1 159 589	4,6
Vilhelm Schottenius – genom familj och bolag	1 023 520	4,1
Håkan Roos – genom familj och bolag	1 003 200	4,0
Övriga	11 124 985	44,3
Totalt	25 059 184	100

Enligt aktiebok per den 31 december 2008.

Vad gäller större aktieägare i Björn Borg har Björn Borg i tidigare årsredovisningar likställt aktier som ägts av aktieägarens barn med aktieägarens egna aktier, oavsett om barnen i fråga varit myndiga och inte längre hemmaboende. I denna årsredovisning och framöver avser Björn Borg dock att endast likställa närståendes innehav med aktieägarens egna aktier i den mån så följer av lag (2000:1087) om anmälningsskyldighet för vissa innehav av finansiella instrument.

Aktieägarstruktur

	Antal aktieägare	Antal aktier	Innehav, %	Röster, %	Marknadsvärde, TSEK
1 – 500	4 382	770 216	3,07	3,07	31 579
501 – 1 000	806	690 508	2,76	2,76	28 311
1 001 – 5 000	718	1 706 106	6,81	6,81	69 950
5 001 – 10 000	108	806 605	3,22	3,22	33 071
10 001 – 15 000	43	551 031	2,20	2,20	22 527
15 001 – 20 000	25	451 905	1,80	1,80	18 528
20 001 –	84	20 082 813	80,14	80,14	822 739
Summa	6 166	25 059 184	100,00	100,00	1 026 705

Enligt aktiebok per den 31 december 2008.

Data per aktie

	2008	2007	2006	2005
Resultat per aktie före utspädning, SEK	3,96	4,18	2,55	1,03
Resultat per aktie efter full utspädning, SEK	3,96	4,17	2,53	1,02
Utestående antal aktier på balansdagen	25 059 184	25 036 984	23 207 376	22 896 576
Genomsnittligt antal utestående aktier	25 041 134	24 406 699	22 954 076	22 896 576
Genomsnittligt antal utestående aktier efter full utspädning	25 075 500	24 490 160	23 081 600	22 986 432

Styrelse och revisorer



Fredrik Lövestedt

Styrelseordförande sedan 2005, ledamot sedan 2004.
Född 1956.
Civilingenjör, MBA.
Övriga uppdrag: Styrelseordförande Alert Security AB.
Bakgrund: Tidigare vice VD Protect Data AB.
Aktier i Björn Borg: 1 400 040.
Optioner i Björn Borg: 0.



Nils Vinberg

Vice Styrelseordförande sedan 2008, ledamot sedan 2004.
Född 1957.
Civilekonom.
Övriga uppdrag: Styrelseledamot i RNB Retail and Brands AB och CV Friskvård AB.
Bakgrund: Tidigare VD i Björn Borg AB.
Aktier i Björn Borg: 711 080.
Optioner i Björn Borg: 0.



Mats H Nilsson

Ledamot 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.
Optioner i Björn Borg: 0.



Håkan Roos

Ledamot sedan 2004.
Född 1955.
Civilekonom.
Övriga uppdrag: Styrelseordförande i Procurator AB, Mediplats AB, Sandå AB, Lomond Industrier AB, Nordlander & Roos Fondkommission AB, Provsbanken Skånes Malmökontor (filial till Danske Bank).
Aktier i Björn Borg: 1 003 200.
Optioner i Björn Borg: 0.



Vilhelm Schottenius

Styrelseledamot sedan 1997.
Född 1956.
Civilekonom.
Övriga uppdrag: Styrelseordförande i Repairshop Sweden AB. Styrelseledamot i Procurator AB, Ernströmgruppen (EHI AB), Collector AB, Sportmanship Invest AB, Identity Works AB, Stampen Media AB, Saddler Scandinavia AB, Handelsbanken Varberg lokalstyrelse.
Bakgrund: En av grundarna av varumärket Björn Borg samt Lunarworks AB (Lunarstorm).
Aktier i Björn Borg: 1 023 520.
Optioner i Björn Borg: 0.



Michael Storåkers

Ledamot sedan 2006.
Född 1972.
Civilekonom.
Övriga uppdrag: Styrelseordförande i McCann Nordic AB, Storåkers McCann AB, Pysslingen Skolor och Förskolor AB. Styrelseledamot i Handelshögskolan i Stockholm, Beckmans Skola och Skönhetsrådet.
Aktier i Björn Borg: 84 200.
Optioner i Björn Borg: 0.



Lottie Svedenstedt

Ledamot sedan 2006.
Född 1957.
Jur.kand.
Övriga uppdrag: Styrelseledamot i Clas Ohlsson AB, Stadium AB, K-Utveckling AB, Stampen AB, Vvet Pot Systems AB, mkt media AB, Kid Hemtextil AB samt i Svedenstedt Consulting AB.
Aktier i Björn Borg: 80 000.
Optioner i Björn Borg: 0.

Revisorer

Deloitte AB

Håkan Pettersson.

Auktoriserad revisor.

Tommy Mårtensson.

Auktoriserad revisor.

Uppgifter om aktie- och optionsinnehav per den 31 december 2008.



Ledande befattningshavare



Arthur Engel

Verkställande direktör.
Född: 1967.
Rekryterad 2008.
Civilekonom.
Bakgrund: VD Gant, VD Leo Burnett.
Aktier i Björn Borg: 35 000.
Optioner i Björn Borg: 750 000.



Henrik Fischer

Vice VD och Internationell försäljningschef.
Född: 1967.
Rekryterad 2008.
Gymnasieekonom.
Bakgrund: VD Polarn O. Pyret,
COO Gant, VD GANT Sweden.
Aktier i Björn Borg: 5 000.
Optioner i Björn Borg: 500 000.



Jimmy Johansson

Marknadschef.
Född 1975.
Rekryterad 2004.
MBA, DIHM.
Bakgrund: Affärsområdeschef
Lunarworks AB.
Aktier i Björn Borg: 60 000.
Optioner i Björn Borg: 10 000.



Margareta Bjurling

Affärsområdeschef.
Född 1961.
Rekryterad 1992.
Gymnasieekonom.
Bakgrund: Försäljningschef
Big Is Beautiful (BIB)
Aktier i Björn Borg: 14 660.
Optioner i Björn Borg: 13 600.



Pernilla Groth

Produktchef.
Född: 1970.
Rekryterad: 1998.
Tillskärarakademin.
Aktier i Björn Borg: 21 650.
Optioner i Björn Borg: 40 000.



Jan Lanai

Affärsområdeschef.
Född 1961.
Marknadsekonom, IHM Affärsskola.
Bakgrund: Säljare Rolf Nilsson AB.
Rekryterad 1988.
Aktier i Björn Borg: 62 000.
Optioner i Björn Borg: 18 000.



Johan Mark

Ekonomichef.
Född 1974.
Rekryterad 2005.
Civilekonom.
Bakgrund: Axfood AB, Öhrlings PWC.
Aktier i Björn Borg: 0.
Optioner i Björn Borg: 26 000.

Bolagsstyrningsrapport 2008

Björn Borg-aktien är sedan den 7 maj 2007 noterad på Nasdaq OMX Nordic. Tidigare var bolagets aktie listad på den alternativa marknadsplatsen First North.

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.

Björn Borg tillämpar Svensk kod för bolagsstyrning sedan den 1 juli 2007, varvid en successiv anpassning till koden skedde som var fullt ut genomförd till årsstämman i april 2008. Styrelsen är ansvarig för att tillse att koden tillämpas av såväl styrelsen som ledningen och bolaget i övrigt, och övervakar tillämpningen av koden löpande.

Om bolag som omfattas av Svensk kod för bolagsstyrning i något avseende inte följer koden, ska bolaget redovisa denna avvikelser, beskriva den lösning som valts istället samt ange skälen för detta. Björn Borg tillämpar Svensk kod för bolagsstyrning utan att några avsteg från kodens bestämmelser görs.

Denna bolagsstyrningsrapport utgör inte en del av den formella årsredovisningen och har inte heller i någon del granskats av bolagets revisorer.

Bolagsstämma

Björn Bors högsta beslutande organ är bolagsstämman, vid vilken varje aktieägare som på avstämningsdagen för bolagsstämman är införd i aktieboken, har rätt att delta, personligen eller genom ett med fullmakt utrustat ombud. Stämman kan besluta i alla frågor som inte enligt lagen eller bolagsordningen uttryckligen faller under ett annat bolagsorgans exklusiva kompetens. Varje aktieägare har rätt att få ett ärende behandlat på stämman.

Vid bolagets ordinarie bolagsstämma, årsstämman, 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 i förekommande fall 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.

Årsstämma 2009

Nästa årsstämma hålls den 23 april 2009 i Stockholm. Kallelse till denna kommer att ske enligt bolagsordningen och de regler som gäller enligt aktiebolagslagen samt med beaktande av Svensk kod för bolagsstyrning.

Årsstämma 2008

Årsstämma 2008 hölls den 10 april 2008 i Stockholm. Vid årsstämman fattades bland annat beslut om omval av styrelseledamöterna, vinstutdelning, emission av teckningsoptioner för incitamentsprogram, bemyndigande för styrelsen avseende förvärv och överlåtelse av egna aktier samt att besluta om nyemission. Protokollet från årsstämman finns tillgängligt på Björn Bors webbplats.

Extra bolagsstämma 2008

Extra bolagsstämma hölls den 13 november 2008 där aktieägarna beslutade om att emittera teckningsoptioner för tillskapande av ett incitamentsprogram riktat till den då nytilträdde verkställande direktören Arthur Engel samt den då nytilträdde vice verkställande direktören Henrik Fischer.

Valberedning

Enligt beslut vid årsstämman 2008 ska Björn Borg ha en valberedning. Valberedningen, vars sammansättning publicerades på koncernens webbplats i oktober 2008, består inför årsstämman 2009 av följande ledamöter:

- Fredrik Lövestedt, styrelsens ordförande
- Carl Rosvall, som representerar Martin Bjäringer (genom Dirbal B.V.).
- Stefan Roos, som representerar SEB Fonder.
- Arne Löw, som representerar Fjärde AP-fonden

Stefan Roos har varit ordförande i valberedningen. Valberedningen har enligt beslut på Björn Bors årsstämma 2008 haft i uppdrag att inför årsstämman 2009 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, i förekommande fall, val av revisorer och revisorsarvoden.

Valberedningen har fram till den 31 januari 2009 haft tre protokollförda möten samt kontakter däremellan. Ingen särskild ersättning har utgått till valberedningens ledamöter.



Styrelsen

Björn Borgs styrelse består enligt bolagsordningen av lägst fyra och högst åtta ledamöter med högst två suppleanter. Ledamöterna väljs årligen på årsstämman för tiden intill slutet av nästa årsstämma. Vid årsstämman den 10 april 2008 omvaldes till styrelseledamöter Fredrik Lövestedt, Mats H Nilsson, Håkan Roos, Vilhelm Schottenius, Michael Storåkers, Lottie Svedenstedt och Nils Vinberg. Fredrik Lövestedt är styrelsens ordförande.

Bolagets styrelse uppfyller Nasdaq OMX Nordics och kodens krav om att högst en stämموvald styrelseledamot får arbeta operativt i den löpande verksamheten, att en majoritet av ledamöterna ska vara oberoende i förhållande till bolaget och att minst två av dessa ledamöter ska vara oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare. Styrelsen biträds av en extern styrelsesekreterare. Ytterligare information om styrelseledamöterna finns på sid 50 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 desamma. Styrelsen har vidare det slutliga ansvaret för de olika styrelseutskotten. Styrelsens arbetsordning, vilken fastställdes vid styrelsemöte den 17 februari 2009 och som därefter löpande utvärderats, fastställer principerna för styrelsearbetet, arbetsfördelningen mellan styrelsen och den verkställande direktören samt för den ekonomiska rapporteringen.

Styrelsens arbete

Styrelsen hade under 2008 åtta ordinarie sammanträden, varav fyra i samband med den kvartalsvisa finansiella rapporteringen, ett i samband med fastställandet av budget, ett i samband med årsstämman och ett i samband med val av ny VD. Vid ett av sammanträdena behandlades specifikt strategiska frågor. Styrelseledamöternas närvaro vid årets styrelsemöten framgår av tabellen nedan.

Ersättningsutskott

Styrelsen har inrättat ett ersättningsutskott bestående av styrelseordföranden Fredrik Lövestedt och Håkan Roos, för beredning av frågor rörande ersättningar och andra anställningsvillkor för bolagsledningen. Utskottet hade under 2008 två sammanträden. Båda ledamöterna närvarade vid samtliga dessa sammanträden.

Revisionsutskott

Björn Borgs styrelse har inrättat ett revisionsutskott bestående av styrelseordföranden Fredrik Lövestedt, Mats H Nilsson och Håkan Roos. Revisionsutskottet stödjer styrelsen i dess arbete med att kvalitetssäkra Björn Borgs finansiella rapportering och har till uppgift att säkerställa att en korrekt finansiell rapportering av hög kvalitet upprättas och kommuniceras. Utskottet hade under 2008 totalt tre sammanträden, samtliga i anslutning till kvartalsrapporterna. Fredrik Lövestedt, Mats H Nilsson och Håkan Roos närvarade vid samtliga dessa sammanträden.

Verkställande direktören

Styrelsen har fastställt en instruktion för verkställande direktörens arbete och roll. Verkställande direktören har ansvaret för den löpande förvaltningen av koncernens verksamhet enligt styrelsens riktlinjer samt övriga fastställda policies och riktlinjer, och rapporterar till styrelsen.

Verkställande direktör för Björn Borg är sedan den 3 november 2008 Arthur Engel. Han äger inga aktier i företag med vilka Björn Borg har betydande affärsförbindelser. Uppgifter om verkställande direktören återfinns på sidan 51 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.

Revisorn utses av årsstämman för en mandattid om normalt fyra år. Vid årsstämman 2007 utsågs det registrerade revisionsbolaget Deloitte AB till revisor i bolaget för den följande fyraårsperioden. Den auktoriserade revisorn Håkan Pettersson är huvudansvarig revisor, biträdd av auktoriserade revisorn Tommy Mårtensson. Håkan Pettersson har haft revisionsuppdrag för Björn Borg sedan bolaget bildades 2004 och för koncernen sedan 1997.

Ytterligare information om revisorerna finns på sid 50 i årsredovisningen och uppgifter om revisorernas arvode finns i not 7.

Ersättningar till styrelse och ledande befattningshavare

Till styrelsens ordförande och ledamöter utgår arvode enligt årsstämmans beslut. Enligt gällande årsstämmobeslut är arvodet till styrelsens ordförande 300 000 kronor intill nästa årsstämma och till ordinarie ledamot 100 000 kronor. För utskottsarbete utgår inget särskilt arvode.

Enligt beslut vid årsstämman 2008 om riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare ska ersättning till verkställande di-

Styrelsens närvaro under 2008

	12 feb	11 mar	6 maj	19 aug	14 okt	28 okt	11 nov	18 dec
Fredrik Lövestedt	1	1	1	1	1	1	1	1
Mats H Nilsson	1	1	1	1	1	1	1	1
Håkan Roos	1	1	1	1	–	1	1	–
Vilhelm Schottenius	1	1	1	1	1	1	1	1
Michael Storåkers	1	1	1	1	1	1	1	1
Lottie Svedenstedt	1	1	1	1	1	1	1	1
Nils Vinberg	1	1	1	1	1	1	1	1
Antal deltagare	7	7	7	7	6	7	7	6

rektören och de övriga sju personerna i företagsledningen består av fast lön, rörlig lön, långsiktigt incitamentsprogram och övriga förmåner samt pension. Den rörliga lönen baseras på utfallet i förhållande till definierade och mätbara mål, samt är maximerad i förhållande till den mållön som fastställs.

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

Incitamentsprogram

Inom Björn Borg finns tre utestående incitamentsprogram baserade på teckningsoptioner i bolaget. Dessa beslutades vid årsstämmor under åren 2006, 2008 samt vid extra bolagsstämma 2008. Omfattningen av Björn Borks incitamentsprogram framgår av not 7 i årsredovisningen.

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 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 tillsett att bokföring, förvaltning och ekonomisk kontroll fungerar. Efter formell rapport lämnar VD, vice VD och ekonomi- och finansdirektör 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 svensk kod för bolagsstyrning för den interna kontrollen. Denna rapport om intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen 2008 har upprättats i enlighet med Svensk kod för bolagsstyrning och är en del av bolagsstyrningsrapporten.

Björn Borks styrelse har utvärderat behovet av en särskild granskningsfunktion (intern revision) och har därvid funnit att någon sådan funktion för närvarande inte är påkallad.

Organisation av intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen **Kontrollmiljö och bolagsstyrning**

Kontrollmiljön utgör basen för den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen. I styrelsens arbetsordning och instruktioner för VD och styrelsens utskott säkerställs en tydlig roll och ansvarsfördelning som syftar till en effektiv hantering av företagets risker. Styrelsen har fastlagt ett antal grundläggande riktlinjer och ramverk som har betydelse för den interna kontrollen. Exempel på dessa är styrelsens arbetsordning, finanspolicy, investeringspolicy, uppförandekod samt kommunikationspolicy. 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 gör varje år en riskbedömning avseende den finansiella rapporteringen. Riskanalysen har identifierat ett antal kritiska processer, störst fokus ligger på inköps- och intäktprocesserna. Bedömning av risker i olika större balans- och resultatposter graderas och följs upp. Revisionsutskottet spelar en viktig roll i riskbedömningen då den rapporterar sina iakttagelser och fokusområden till Björn Borks 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.

Den finansiella rapporteringen för samtliga dotterföretag hanteras av Björn Borks ekonomiavdelning. Bolagets revisorer utför revision av den finansiella rapporteringen i koncernen och reviderar således processer, system, rutiner och bokslutsarbete utfört av Björn Borks 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.



Definitioner

Bruttovinstmarginal

Nettoomsättningen minus kostnad 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 balansomsättningen.

Räntabilitet på sysselsatt kapital

Resultat efter finansnetto plus finansiella kostnader i procent av genomsnittligt sysselsatt kapital.

Räntabilitet på eget kapital

Nettovinsten enligt resultaträkningen i procent av genomsnittligt eget kapital. Genomsnittligt eget kapital beräknas som eget kapital vid årets början plus eget kapital vid årets slut dividerat med två.

Resultat per aktie

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

Resultat per aktie efter utspädning

Resultat per aktie justerat för eventuell utspädningseffekt.

Varumärkesförsäljning

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

Björn Borg

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

Detaljister

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

Distributörer

Distributörer är de cirka 30 distributörer som har avtal med Björn Borg eller med något av de externa produktbolagen rörande användandet av varumärket Björn Borg och/eller försäljning av Björn Borg-produkter.

Produktbolag

Produktbolag är koncernföretagen Björn Borg Clothing AB (kläder) och Björn Borg Footwear AB (skor) samt de externa bolagen EGOptiska International AB (glasögon), Libro Gruppen AB (väskor) och Romella International AB (parfym), 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 franchise-tagare ingår däremot inte i nätverket.

SEK	Svenska kronor
TSEK	Tusen svenska kronor
MSEK	Miljoner svenska kronor
USD	USA-dollar
HKD	Hongkong-dollar
EUR	Euro

Övrig information

Årsstämma

Årsstämma hålls torsdagen den 23 april 2009 klockan 17.00 i bolagets lokaler, Götgatan 78, Stockholm.

För att få delta i årsstämman måste aktieägare dels vara registrerade i den av VPC AB förda aktieboken fredagen den 17 april 2009, dels till bolaget anmäla sitt deltagande vid stämman senast samma dag den 17 april 2009 klockan 16.00. Anmälan ska ske skriftligen till bolaget under adress Björn Borg AB, Götgatan 878, 118 30 Stockholm, per telefon 08-506 33 700 eller per e-post stamma@bjornborg.com. Vid anmälan ska uppges namn, person- eller organisationsnummer, adress, telefonnummer och i förekommande fall antalet medföljande biträden.

Ombud samt företrädare för juridisk person anmodas att i god tid före stämman inge behörighetshandlingar. Fullmactsformulär finns tillgängliga via Björn Borgs hemsida, www.bjornborg.com.

Aktieägare som har sina aktier förvaltarregistrerade måste, för att äga rätt att delta i årsstämman, begära att tillfälligt införas i aktieboken hos VPC i eget namn. Sådan registrering, så kallad rösträttsregistrering, måste vara verkställd fredagen den 17 april 2009, vilket innebär att aktieägarna i god tid före detta datum måste underrätta förvaltaren härom.

Kalendarium 2009

Årsstämma 2009	23 april 2009
Delårsrapport januari – mars 2009	15 maj 2009
Delårsrapport januari – juni 2009	20 augusti 2009
Delårsrapport januari – september 2009	12 november 2009
Bokslutskommuniké 2009	11 februari 2010

Finansiella rapporter

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

Aktieägarkontakter

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

Johan Mark, CFO
e-post: johan.mark@bjornborg.com
Telefon: +46 8 506 33 700
Mobil: +46 733 93 12 26



