

A woman with long blonde hair is lying on her side, propped up on one arm, looking towards the camera with a smile. A man is lying on his back in front of her, with his head tilted back and eyes closed. Both are wearing Björn Borg underwear with a colorful, abstract pattern. The woman is wearing multiple bracelets on her right wrist. The background is dark and textured.

BJÖRN BORG



ÅRSREDOVISNING 2011



2	BJÖRN BORG I KORTHET	44	KONCERNENS FINANSIELLA STÄLLNING
5	VD HAR ORDET	45	FÖRÄNDRING I KONCERNENS EGET KAPITAL
6	VISION, AFFÄRSIDÉ, MÅL OCH STRATEGI	46	KASSAFLÖDESANALYS FÖR KONCERNEN
8	VARUMÄRKET	47	MODERBOLAGETS RESULTATRÄKNING
12	BJÖRN LOVES JOHN	48	MODERBOLAGETS BALANSRÄKNING
14	PRODUKTUTVECKLING	49	FÖRÄNDRING I MODERBOLAGETS EGET KAPITAL
18	VERKSAMHETEN	50	KASSAFLÖDESANALYS FÖR MODERBOLAGET
23	PRODUKTOMRÅDEN	51	TILLÄGGSUPPLYSNINGAR
26	GEOGRAFISKA MARKNADER	63	REVISIONSBERÄTTELSE
28	BJÖRN BORG'S HÅLLBARHETSARBETE	64	AKTIEN
33	MEDARBETARE	66	STYRELSE OCH REVISORER
36	FLERÅRSÖVERSIKT	67	LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE
37	KVARTALSDATA	68	BOLAGSSTYRNINGSRAPPORT
38	RÖRELSEGRENAR	72	DEFINITIONER
39	FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE	73	ÖVRIG INFORMATION
43	KONCERNENS RESULTATRÄKNING OCH TOTALRESULTAT		



PASSIONEN FÖR ETT VARUMÄRKE

I bilder från Björn Borg-användare i mer än 50 länder blir passionen för vårt varumärke väldigt levande. I vårt uppdrag Swedish Exports finns en öppen inbjudan att ta en bild av hur rolig, galen, snygg eller fantastisk du ser ut i dina Björn Borg – något som ett par tusen fans valt att göra.

Med underkläder från Björn Borg – i skidbacken, på kinesiska muren, vid Mount Everest base camp, på skateboarden eller med hela familjen uppradad – visar våra kunder vad de gillar. De älskar att synas och de berättar gärna varför de väljer Björn Borg.

Även i årets årsredovisning vill vi visa några av alla de underbara bilder som fortsätter att komma in. Vi är så stolta över att få dessa kunders förtroende och att dela deras passion för varumärket. Det sporrar oss att fortsätta vara färgstarka – på alla sätt – och det inspirerar oss att ta Björn Borg vidare ut i världen.

Vill du njuta av fler fantastiska bilder? Välkommen in på bjornborg.com/Swedish Exports

BJÖRN BORG I KORTHET

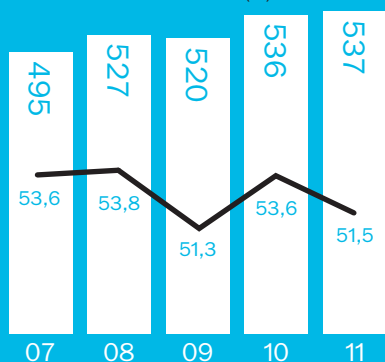
4,00

UTSKIFTNING OM 4,00 SEK PER AKTIE.

15,6

RÖRELSEMARGINALEN UPPGICK
TILL 15,6 PROCENT.

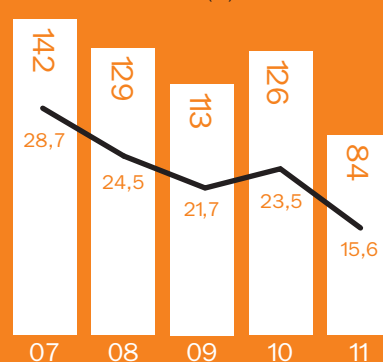
NETTOOMSÄTTNING MSEK
BRUTTOVINSTMARGINAL (%)



51,5

BRUTTOVINSTMARGINALEN UPPGICK
TILL 51,5 PROCENT.

RÖRELSERESULTAT MSEK
RÖRELSEMARGINAL (%)



KONCERNEN BJÖRN BORG

Björn Borg är en svensk koncern som äger och utvecklar varumärket Björn Borg. Modeunderkläder är kärnan i verksamheten och det största produktområdet. Därtill erbjuds sportkläder, skor, väskor, parfym och glasögon via licenstagare. Björn Borg finns idag representerade på ett 20-tal marknader, varav Holland och Sverige är de största.

Björn Borks verksamhet omfattar varumärkesutveckling och service till nätverket av licenstagare och distributörer, samt produktutveckling inom kärnområdet underkläder. Koncernen ansvarar för distributionen av dessa produkter i Sverige, England och USA samt för skor i Sverige, Finland och Baltikum, och driver 15 Björn Borg-butiker på den svenska marknaden. Björn Borg är därtill huvudägare i Björn Borg Sport som designar och säljer sportkläder med bas i Holland.

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

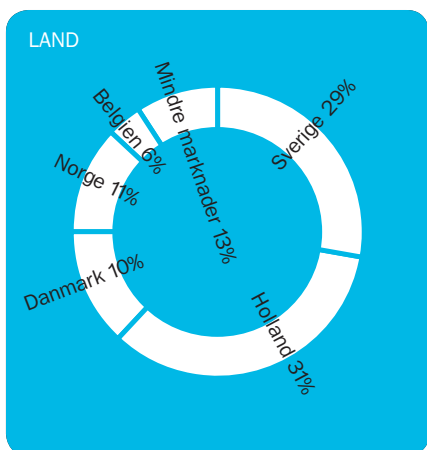
ÅRET I SIFFROR

- Koncernens nettoomsättning var i det närmaste oförändrad på 536,5 MSEK (536,0), exklusive valutaeffekter ökade omsättningen med 5 procent.
- Bruttovinstmarginalen uppgick till 51,5 procent (53,6). Förändringen är hänförlig till verksamheten i Björn Borg Sport.
- Rörelseresultatet uppgick till 83,7 MSEK (126,0). Satsningar på Björn Borg Sport och verksamheten i England har tillsammans med flyttrelaterade kostnader påverkat resultatet negativt med cirka 17,2 MSEK.
- Resultat efter skatt uppgick till 100,2 MSEK (90,8). Här ingår en redovisad uppskjuten skatteintäkt om 38,4 MSEK.
- Resultat per aktie uppgick till 4,19 SEK (3,61), exklusive uppskjuten skatteintäkt 2,66 SEK. Beräknat efter utspädning uppgick resultatet per aktie till 4,19 SEK (3,57).
- Varumärkesförsäljningen (exklusive moms) minskade med 3 procent till 1 681 MSEK (1 733). Exklusive valutaeffekter ökade försäljningen med 1 procent.
- Styrelsen har beslutat föreslå årsstämman en utskiftning om 4,00 SEK (5,20) per aktie, motsvarande totalt 100,6 MSEK (130,8).



56

ANTALET BJÖRN BORG-BUTIKER UPPGICK VID ÅRETS SLUT TILL 56, VARAV 15 EGNA.



1 681

DEN TOTALA VARUMÄRKESFÖRSÄLJNINGEN UPPGICK TILL 1 681 MSEK.

VARUMÄRKET BJÖRN BORG

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

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

VARUMÄRKESFÖRSÄLJNING

Den totala varumärkesförsäljningen, exklusive moms, uppvisade under året en minskning jämfört med föregående år till 1 681 MSEK (1 733). Exklusive valutaeffekter ökade försäljningen med 1 procent.

MARKNADER

- Nytt bolag för produktion och försäljning av sportkläder, Björn Borg Sport, med Björn Borg som huvudägare.
- Samarbete med nya distributörer för Frankrike, Schweiz, Italien och Spanien.
- Beslut om att etablera Björn Borg i Kina med start andra halvåret 2012.

NYA BUTIKER

Nio butiker öppnades under året, bland annat tre i Belgien, samt fyra egna. Vid årets slut uppgick därmed det totala antalet Björn Borg-butiker till 56 (47), varav 15 (10) egna.



ETT STARKT VARUMÄRKE, byggt på en genuin historia och med passion för mode-
underkläder. Varumärket Björn Borg är vår mest värdefulla tillgång och utgångspunkten
när vi expanderar koncernens verksamhet. Under året tog vi flera viktiga steg för att skapa
förutsättningar för varumärkets framtida tillväxt.

Idag säljs vår största produktgrupp, under-
kläder, på över tjugo marknader och med
licensprodukterna finns vi totalt i ett 30-tal
länder i fyra världsdelar med en varumärkes-
försäljning på närmare 1,7 miljarder kronor.
Under 2011 har vårt huvudfokus varit sats-
ningar inom viktiga områden för att fortsätta
växa – både på befintliga och nya marknader.

ERBJUDANDET BREDDAS MED SPORTKLÄDER

En av våra största satsningar under 2011 var
breddningen av produkterbjudandet med sport-
kläder genom det nya majoritetsägda bolaget
Björn Borg Sport. Organisationen i Holland är på
plats och den första kollektionen säljs nu i butiker
på sju marknader i Europa. Det är framför allt på
etablerade marknader, där det finns utrymme och
resurser för att marknadsföra fler produktkatego-
rier, som vi tror Björn Borg Sport blir ett viktigt
komplement som bidrar till tillväxt och till att
stärka varumärkets position ytterligare.

ÖKAD BETYDELSE FÖR BUTIKER OCH E-HANDEL

Efter öppning av nio nya Björn Borg-butiker
under 2011 finns vi representerade med
butiker på åtta av våra marknader och ambi-
tionen är att butiks nät ska fortsätta växa

internationellt. Exponering av varumärket och
kampanjer i egna butiker är viktigt både för
försäljning och för det långsiktiga varumärkes-
byggandet, och vi tror att butiks närvaro
kommer att öka i betydelse. Även e-handel har
en allt större roll i Björn Borgs försäljning och
vi har under de senaste två åren investerat i en
förstärkning av vår e-handelsfunktion. Under
2011 kunde vi se en stark tillväxt i denna kanal.

På en av våra viktigaste tillväxtmarknader,
England, som vi sedan 2011 driver inom
koncernen, kommer vi under året att öppna
vår första butik. Uppbyggnad av den engelska
verksamheten har under året varit en viktig
uppgift och vi har nu skapat de förutsättningar
vi behöver för att växa vidare i landet.

LANSERING I KINA UNDER 2012

I slutet av året tog Björn Borg ytterligare ett
viktigt steg för expansionen av varumärket
genom att besluta om etablering i Kina.
Lanseringen sker i Shanghai hösten 2012 med
egna Björn Borg-butiker och i större varuhus, i
samarbete med en lokal aktör. Vi bedömer att
Björn Borg attraherar den växande gruppen
unga modemedvetna i Kina och ser goda möj-
ligheter att bygga upp en bra försäljning på en
av världens viktigaste konsumentmarknader.

För att nå framgång på våra nya marknader
måste vi arbeta långsiktigt för att positio-
nera varumärket med ett internationellt
perspektiv i en globaliserad modevärld.
Under året genomförde vi en av våra största
PR-kampanjer genom ett samarbete med
de båda tennisigianterna Björn Borg och
John McEnroe och i början av 2012 gjorde vi
ytterligare en stor insats för att stärka varu-
märket internationellt genom en spektakulär
visning i samband med London Fashion
Week. I och med att huvudkontoret flyttade

till nya lokaler i Stockholm i slutet av året
kommer vi även där kunna visa både kollek-
tioner och varumärket i en mer anpassad
miljö för internationella kunder och media.
Hög aktivitet i varumärkesbyggandet med
kreativa kampanjer kommer fortsätta vara en
viktig del i expansionen framåt.

STABIL UTVECKLING I EN SVAG MARKNAD

Det gångna året präglades av en fortsatt svag
detaljhandel och ekonomisk oro i Europa,
vilket påverkade även Björn Borg. Vi lyckades
ändå prestera relativt väl och kunde notera
en liten ökning av varumärkesförsäljningen,
rensat för valutaeffekter, och en stark tillväxt
på flera av de nya marknaderna. Även koncer-
nens omsättning ökade från de satsningar som
genomförts under 2011. Dessa insatser påver-
kade resultatet negativt men skapar samtidigt
förutsättningar för tillväxt.

Under 2012 koncentrerar vi mycket av vårt
arbete på att få framtidssatsningarna att
bidra i högre grad till koncernens tillväxt och
lönsamhet, oavsett marknadens utveckling.
Sammantaget bedömer jag att Björn Borg nu
har byggt en bra plattform för fortsatt expan-
sion. En viktig del i detta är vår organisation
med engagerade och kunniga medarbetare
och nätverket av drivna partners. En annan är
vår stabila finansiella ställning som möjliggör
långsiktighet.

Vi är övertygade om det riktiga i att satsa
nu för att nå våra mål framåt – och låta ännu
fler få möjligheten att lära känna varumärket
Björn Borg.

Arthur Engel
VD

**”Vi är övertygade om det
riktiga i att satsa nu för att
nå våra mål framåt.”**

VISION, AFFÄRSIDÉ, MÅL OCH STRATEGI



VISION

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

AFFÄRSIDÉ

Bolaget ska utveckla varumärket Björn Borg framför allt inom modeunderkläder.

STRATEGI

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

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

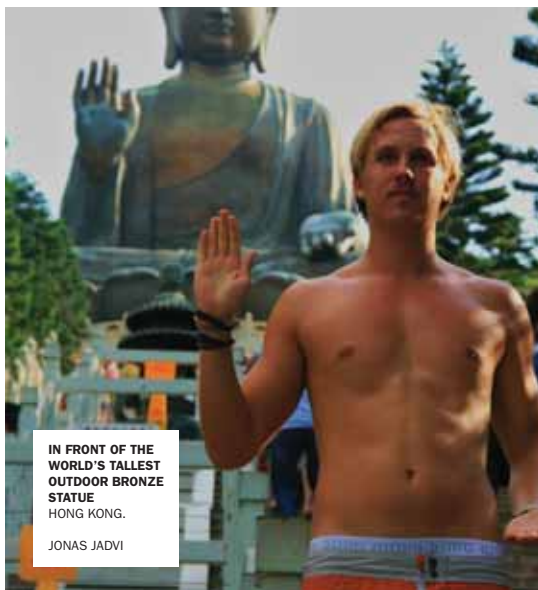
Fokusera på den största produktgruppen underkläder och erbjuda ett attraktivt kompletterande sortiment av Björn Borg-produkter med försäljning via externa återförsäljare och Björn Borg-butiker.

Björn Borg har sedan 2009 valt att fokusera på det största och mest lönsamma produktområdet underkläder. Varumärket har en stark position inom underkläder på sina etablerade marknader och potentialen för tillväxt på nya marknader är stor. Den tidigare egna verksamheten inom skor och kläder har licensierats ut, liksom väskor, parfym och glasögon, för att optimera förutsättningarna för tillväxt även inom dessa områden.

Björn Borgs produkter ska säljas främst via externa återförsäljare, såväl enskilda detaljister som varuhus, mode- och sportkedjor. Björn Borg-butiker är viktiga för varumärkesexponering och finns idag framför allt på de större marknaderna men ambitionen är att växa med fler Björn Borg-butiker även på nyare marknader.

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

För att ligga i framkant inom modeunderkläder krävs innovation och nya kategorier av produkter och segment – och ett högt tempo. Björn Borg



utvecklar kontinuerligt sin organisation för att ytterligare stärka kompetensen och öka kapaciteten inom produktutveckling och design av underkläder för att möta och överträffa marknadens förväntningar.

Arbeta utifrån nuvarande affärsmodell som möjliggör en geografisk expansion och produktbreddning med begränsad operationell risk och kapitalbindning.

Björn Borgs affärsmodell bygger på att koncernen äger och kontrollerar varumärket och driver egen verksamhet inom kärnområdet underkläder. Specialister ansvarar för övriga produktområden och främst externa distributörer säljer internationellt. Detta ger både flexibilitet och goda förutsättningar för lönsam expansion. Björn Borgs utmaning ligger i att med ett konsekvent varumärkesarbete styra varumärkets utveckling på ett växande antal marknader och samtidigt fungera som en effektiv serviceorganisation för sina kunder – distributörerna.

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

Externa distributörers kontakter och kunskap om sin egen marknad är värdefulla för etableringen av varumärket i landet. Underkläder som är en modeprodukt men med krav på snabb påfyllning liknande snabbbrörliga konsumentvaror, kräver samtidigt specifikt kunnande. På nya marknader utvärderas marknadsförutsättningar och distributörens möjligheter och förmåga till marknadsbearbetning och penetration under en inledande tvåårsperiod av testsamarbete, och en bedömning görs därefter hur marknaden ska utvecklas vidare.

FINANSIELLA MÅL

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

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

Kommentarer till de finansiella målen

Det långsiktiga målet ska uppnås genom att stora marknader i snitt växer något under det genomsnittliga tillväxtmålet och att mindre marknader bidrar med en större tillväxt. Under periodens inledning kan utfallet på omsättningstillväxten bli under målet då flera nya marknader är under etablering.

Den överlikviditet som uppstår med beaktande av de finansiella målen avses att stegvis delas ut under prognosperioden, med start under 2010.

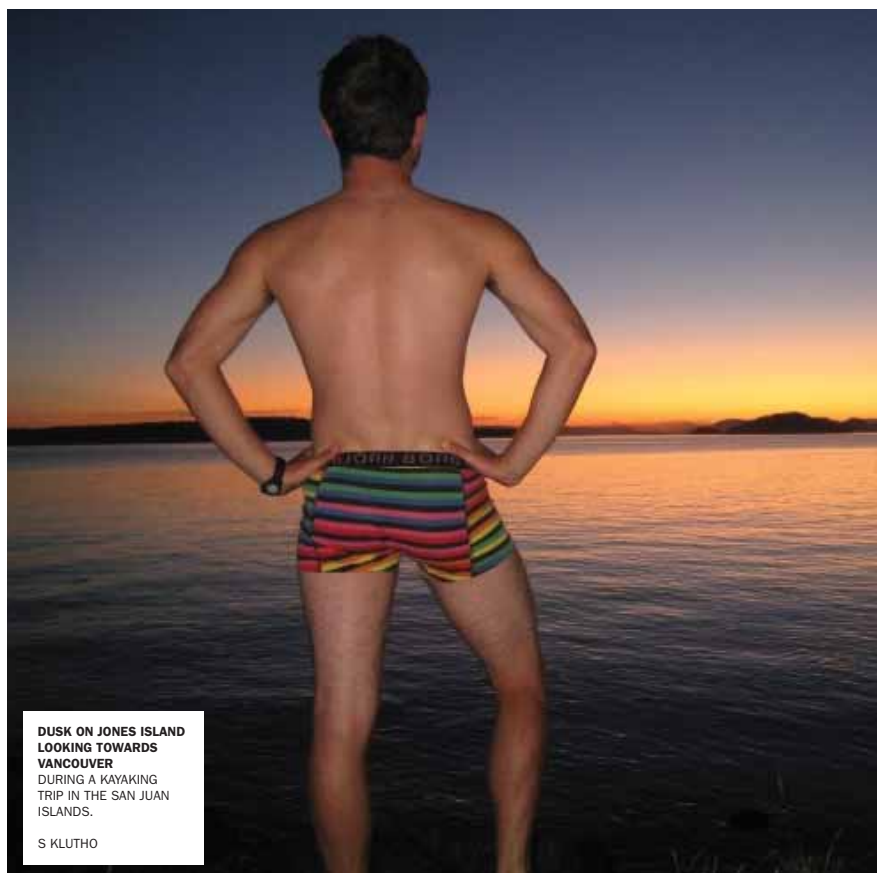
Operativa investeringar beräknas årligen ligga i intervallet 2–5 procent av nettoomsättningen, beroende på eventuella nyetableringar av Björn Borg-butiker.

BJÖRN BORG SAYS JA!

VARUMÄRKET

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



TYDLIG PROFIL OCH STARK POSITION

Varumärket Björn Borg registrerades i sin nuvarande form i slutet av 1980-talet och etablerades under första halvan av 1990-talet på den svenska modemarknaden. Verksamheten har sedan dess vuxit starkt och utvecklingen har omfattat etablering av nya produktområden och geografiska marknader. Idag har varumärket en tydlig profil och en stark position på sina etablerade marknader inom det dominerande produktområdet underkläder, medan det på de många nyare marknaderna är i en etableringsfas.

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



VARUMÄRKESUTVECKLING

EN NY VARUMÄRKESPLATTFORM

Med fem olika produktområden och verksamhet på ett 20-tal marknader – mogna såväl som helt nyetablerade och med olika förutsättningar och preferenser – finns det ett stort behov av styrning för ett sammanhållet och långsiktigt varumärkesarbete. En ny varumärkes- och kommunikationsplattform tillsammans med ett nytt kreativt uttryck togs fram och implementerades under 2011. Det kreativa uttrycket "Björn Borg says JA! to..." kommer att vara ett återkommande inslag i all marknadskommunikation.

Syftet är att skapa en ännu tydligare positionering och ett enhetligare uttryck som fungerar för alla produktgrupper och marknader. Plattformen ligger till grund för positioneringen och all utveckling av varumärket – från design och produktutveckling till butiksutformning och marknadskommunikation.

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



SERVICE TILL LICENSTAGARE OCH DISTRIBUTÖRER

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

Stödet till distributörer och licenstagare omfattar såväl riktlinjer för varumärkesarbetet som marknadsföringsstöd. Detta omfattar bland annat kampanjer, PR-upplägg, mediemix och exponering i butik och finns i paket som passar olika marknaders behov, vilka kan variera stort beroende på fas och budget. Björn Borgs stöd till licenstagare och distributörer omfattar flera områden:

PRODUKTUTVECKLING

- Trendinformation
- Design
- Kvalitet
- Sortimentsbredd och sortimentsvolym

MARKNADSFÖRINGSKONCEPT

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



MARKNADSKOMMUNIKATION

INNOVATIVA OCH INTEGRERADE AKTIVITETER

Bolaget profilerar varumärket Björn Borg genom innovativa marknadsaktiviteter med produkten i fokus. 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 framför allt spridningsbara kanaler, såsom PR, events, och digitala medier, men även mässor, visningar och butiksexponering. Utomhusreklam och tryckt reklam är viktiga kanaler framför allt på mogna marknader.



SWEDISH EXPORTS – KUNDERNA VISAR VAD DE GILLAR

På bjornborg.com kan du se tusentals bilder på kunder iklädda underkläder från Björn Borg, insända från jordens alla hörn. Kampanjen Swedish Exports som startade redan 2008 har blivit något av en institution och är idag mer populär än någonsin. Bilder fortsätter att strömma in och varje vecka koras en vinnare – Export of the week.

På ett lekfullt sätt har kampanjen öppnat för en värdefull kontakt med Björn Borgs slutkunder – de allra bästa ambassadörerna för varumärket. Bilderna publiceras på webbplatsen och används även i butiker och annan marknadskommunikation.



WEBBPLATSEN

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

PR OCH EVENTS

PR-aktiviteter och events är en viktig komponent i den mix av kanaler som används i Björn Borgs integrerade kampanjer. Underlag och riktlinjer tas fram centralt som en del i de marknadsföringspaket som distributörerna får tillgång till, medan detaljplanering och genomförande hanteras på respektive marknad. Även deltagande i internationella mässor och egna modevisningar med tillhörande events har en avgörande betydelse för att positionera och stärka varumärket.

Ett exempel på en framgångsrik PR-insats under året är den internationella kampanjen Björn Loves John, där de forna rivalerna Björn Borg och John McEnroe möttes igen i en match om att sälja flest egendesignade underkläder och där en del av intäkterna gick till välgörenhet genom John and Patty McEnroe Foundation. Kampanjen lanserades vid en välbesökt presskonferens i London i samband med Wimbledon-turneringen i juli och fick ett enormt mediegenomslag i hela världen.



SOCIALA MEDIER

Sociala medier har fortsatt att öka i betydelse för mötet med Björn Borgs målgrupp. Det blir en allt viktigare uppgift att nära följa den snabba utvecklingen inom området och anpassa kommunikationen till den. Björn Borg har en egen blogg på sin webbplats som fortsätter att utvecklas till att bli en fristående kanal med fler aktiva besökare.

Björn Borg har under året intensifierat arbetet på Facebook och på sina sociala plattformar, och hade vid slutet av 2011 drygt 91 000 personer som "gillat" Björn Borgs Facebook-sidor. Björn Borg har en veckoräckvidd på Facebook på över en miljon unika personer och anser att det är en av de bästa platserna att bygga engagemang och skapa ambassadörer för sitt varumärke. Samtidigt pågår även projekt på Twitter och Pinterest.



MARKNADSPOSITION OCH KONKURRENS

Varumärket har en stark position inom framför allt herrunderkläder. Bolaget bedömer att Björn Borg kan betraktas som marknadsledande avseende kvalitet och design inom sitt segment när det gäller det dominerande produktområdet underkläder på de etablerade marknaderna.

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



BJÖRN BORG-BUTIKER

Björn Borg-butikerna fyller en viktig funktion både som marknadsföringskanal och för exponering av varumärket och aktuella kampanjer. Ett nytt butikskoncept lanserades i en första butik i Stockholm under 2010 och har införts i fem butiker under 2011. Butikskonceptet har fått ett positivt mottagande och syftar till att tydligare lyfta fram produkterna i butikerna. Ytterligare butiker kommer att öppnas med det nya konceptet under 2012.

LOVE IS ALL AROUND



Vid en välbesökt presskonferens i samband med Wimbledon-turneringen i juli 2011 inleddes en av Björn Borgs största PR-satsningar någonsin genom ett samarbete med de båda tennissiganterna Björn Borg och John McEnroe. De två legendarerna presenterade var sin egendesignad kollektion underkläder och väckte stor uppmärksamhet i media runt om i världen.

Journalisterna flockades runt de två tennissiganterna när de presenterade sitt nya samarbete i form av kampanjen Björn Loves John i ett soligt London, ett stenkast från centercourten i Wimbledon. Det stod klart att de fortfarande har en enorm stjärnstatus, inte minst i England där tennisen har en speciell roll inom sporten.

Kollektionen, som lanserades i början av augusti, bestod av två kalsongmodeller designade av Borg och två av McEnroe. Underkläderna producerades i en begränsad upplaga och sålde snabbt slut. Designen andas 80-tal och inspirerades av tennisens guldår, samma decennium som den omtalade nära fyra timmar långa Wimbledonfinalen mellan de vänskapliga rivalerna ägde rum. Färger och mönster påminner om de kläder stjärnorna bar på banan då. Detta är första gången någonsin som ett annat namn än Björn Borgs täckt kalsongernas resår, där John McEnroes egendesignade kalsongmodeller pryddes av hans eget namn.

"Samarbetet speglar både vårt arv och våra kärnvärden."

KAMPANJ PÅ FLERTALET MARKNADER

Försäljning av den limiterade kollektionen skedde på i det närmaste samtliga av Björn Borgs marknader, bland annat stora delar av Europa, Kanada och USA samt genom Björn Borgs webbshop, och stöttades av kampanjmaterial för butiker och andra kanaler.

"Det var väldigt spännande att få möjligheten att göra detta samarbete med ytterligare en stor tennislegend. John McEnroe kompletterar Björn Borg perfekt och samarbetet speglar både vårt arv och våra kärnvärden", sade Arthur Engel, VD i Björn Borg, i samband med presskonferensen.



AUKTION FÖR VÄLGÖRENHET

Av försäljningsintäkterna från kollektionen donerades fyra procent till välgörande ändamål genom John and Patty McEnroe Foundation som stödjer välgörenhetsorganisationer såsom Laureus USA, J/P Haitian Relief Organization och Riverkeeper. Kampanjen omfattade även en välgörenhetsauktion. Tio unika objekt med anknytning till Björn och John samt en timmes tennistid med var och en av legendarerna auktionerades ut på internet och intäkterna från detta donerades i sin helhet till John and Patty McEnroe Foundation.

GLOBALT GENOMSLAG I MEDIA

Kampanjen väckte stor uppmärksamhet över hela världen och överträffade alla förväntningar vad gäller medialt utrymme. Bland annat sändes ett åtta minuter långt inslag i CNN från presskonferensen, och tidningar och magasin från Sverige, England, Indien, USA, Japan, Kina och ytterligare länder, skrev om samarbetet mellan de båda legendarerna, i flera fall i längre reportage.

För Björn Borg är denna uppmärksamhet självklart otroligt värdefull ur ett varumärkesperspektiv både där varumärket finns idag och för potentiella marknader.



PRODUKT- UTVECKLING

VARUMÄRKET OCH PRODUKTERNA

UNDERKLÄDER SOM MODE

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



PRODUKTUTVECKLING EN CENTRAL FRAMGÅNGSFAKTOR

I de senaste årens fokusering på underkläder har en innovativ och snabb produktutveckling varit en viktig framgångsfaktor. Björn Borg karakteriseras av kreativa produkter med varumärkets typiska lekfulla och färgrika identitet, men för att befästa sin starka position är bedömningen att sortimentet ständigt behöver utvecklas och erbjuda ett flöde av nyheter.

Under året har produktutvecklingsfunktionen för underkläder förstärkts ytterligare vad gäller organisation och kompetens, bland annat med syftet att höja kreativiteten i arbetet med sortimentet. Avdelningen utökades med en vice produktutvecklingschef för att möta behoven som kommer från ett bredare sortiment och fler målgrupper.

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

SORTIMENTET

BREDDNING OCH FÖRNYELSE

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



FLÖDE AV NYHETER

Även 2011 präglades av insatser för att bredda och utveckla sortimentet med flera nya produkter som resultat. Utvecklingen har fortsatt av damsidan där behovet av ett stort produktflöde är störst och där efterfrågan på förnyelse generellt är högre än inom herr.

Under året presenterades nya modeller, bland annat en spetstrosa, inom Love All – ett koncept med bastrosor i många färger till bra priser som haft en positiv utveckling under året. Under 2012 sker ytterligare produktutveckling inom Love All, bland annat genom att Björn Borgs bh-program fortsättningsvis vidareutvecklas främst inom detta volymsegment.

De klassiska enfärgade herrkalsongerna uppdaterades under 2011 med ny resårdesign, med ett positivt mottagande från återförsäljare och kunder. Basmodellerna är viktigare inom herr än dam men ett flöde av nyheter är dock viktigt i alla segment för att skapa intresse för varumärket och för att behålla positionen som en marknadsledande aktör inom modeunderkläder.

I samarbete med Björn Borg Sport skedde under året ytterligare utveckling av sortimentet av sportinriktade underkläder för lansering 2012. Det är modeller där material, sömmar och varje detalj är designade för att skapa hög funktionalitet vid sportaktiviteter. Även sportunderkläderna är i starka färger, typiska för Björn Borg.



KIDS-KOLLEKTIONERNA VÄXER VIDARE

Kids-kollektionen har nu funnits i butik i två år och har genererat ett stort intresse och god försäljning. Det som började med kalsonger till pojkar är nu ett fullt sortiment med underkläder till både pojkar och flickor i åldrarna 2–12 år. Ett anpassat barnsortiment kompletterar övriga kategorier väl och skapar möjligheter till tillväxt både på etablerade och nya marknader och i nya kanaler. Björn Borgs ambition är att fortsätta utveckla sortimentet för barn och att expandera det till fler marknader.

KAMPANJPRODUKTER SOM STICKER UT

Med kampanjprodukter som sticker ut kan Björn Borg skapa uppmärksamhet och intresse såväl i butiksledet som på webbplatsen och därmed driva försäljning. Under 2011 genomfördes en mycket uppmärksam kampanj i samband med Wimbledon, kallad Björn Loves John. Björn Borg och John McEnroe designade vardera två par kalsonger med typiska mönster från deras tenniskläder och som såldes på flertalet av Björn Borgs marknader.

Inom både herr- och damunderkläder togs det fram speciella varianter och förpackningar kopplade till ett antal musikfestivaler för unga – sammanhang som är viktiga för Björn Borgs målgrupp. Det innebar underkläder med speciella mönster inspirerade av olika musikstilar och en förpackning designad för att även kunna användas som en väska under festivalen.

STRUMPOR FORTSÄTTER UTVECKLAS

Björn Borgs satsning på att utveckla sortimentet av herrstrumpor i klara färger och mönster typiska för varumärket, fortsatte under 2011 och utvecklades positivt. Strumpor har de senaste två åren blivit en viktig modeaccessoar för män, där färger och mönster spelar en viktig roll. Under 2012 kommer fler nyheter inom området strumpor.

BJÖRN BORG SPORT MODE OCH FUNKTION

Med rötterna i tennisen och en tydlig ”sporty twist” i designen av underkläder och andra produkter, ligger sporten alltid nära varumärket Björn Borg. Under 2011 konkretiserades denna koppling till sportvärlden i och med etableringen av Björn Borg Sport – ett nytt bolag för modeinriktade sport- och funktionskläder med bas i Holland. Visionen är att bli en utmanare att räkna med på den stora internationella sportklädesmarknaden.

Björn Borg har sitt huvudfokus inom underkläder men ser en stark potential i att växa även med andra produktområden, såsom skor och väskor. Att ta steget vidare till modeinriktade sport- och funktionskläder låg nära till hands med det tydliga arv i sporten som Björn Borg har. Samtidigt står varumärket för ett färgstarkt och innovativt mode med attityd som fungerar väl även för sportkläder. I januari 2011 blev planerna verklighet då Björn Borg Sport startades.

”Modestarka sportkläder känns som en självklar utveckling för Björn Borg samtidigt som jag tycker att vi har något nytt och unikt att tillföra med vårt varumärke.”



BRED ERFARENHET FRÅN SPORTMÄRKEN

Det nya dotterbolaget, Björn Borg Sport, bygger delvis vidare på det holländska klädkonceptet som utvecklats inom Björn Borg. Därigenom finns det en bred erfarenhet och djup kunskap från produktion av damkläder. Den holländska distributören är också tillsammans med dotterbolagets VD och styrelseordförande minoritetsägare i Björn Borg Sport.

VD för Björn Borg Sport är Sander van Gelder som har arbetat med just sportkläder inom en av de största på marknaden, Puma, i ledande funktioner under tio år, bland annat som VD för Puma i Benelux-länderna. Även övrig personal har stor erfarenhet från sportklädesvärlden. Sander van Gelder är entusiastisk över sin nya roll och ser att Björn Borg har något nytt att tillföra branschen.

”Vi har en stark utgångspunkt i varumärket att bygga på. Med Björn Borg som tennisikon och samtidigt idol med stjärnstatus utanför banan har vi en trovärdighet i både sport och mode. Modestarka sportkläder känns som en självklar utveckling för Björn Borg samtidigt som jag tycker att vi har något nytt och unikt att tillföra med vårt varumärke”, kommenterar VD Sander van Gelder.

PLATTFORMEN FÖR EXPANSION

Verksamheten drog igång under våren från basen i Amsterdam där all produktutveckling, design och produktionsplanering sker. I juni presenterades den första kollektionen sportkläder vid ett välbesökt event i Holland för distributörer och återförsäljare – ett viktigt steg i att etablera sig hos nuvarande och nya partners.

”Under vårt första år har vi skapat en stadig plattform för verksamheten framåt med en bra organisation av erfarna och kreativa medarbetare, första kollektionen ute i butik och nästa i produktion. Nu har vi förutsättningarna på plats för expansion framåt”, säger Sander van Gelder.

”Vi arbetar långsiktigt och det har börjat bra för oss, trots en tuff marknad.”

FÄRGSTARK DESIGN OCH BRA FUNKTION

Kollektionerna för både dam och herr finns initialt inom fem stora sportområden – bas, tennis, löpning, work-out, samt sporty lifestyle.

”Björn Borg Sport ska stå för produkter med hög kvalitet och bra funktion med en fräsch, färgstark och 'edgy' design, precis som inom underkläder. Och det ska vara prisvärda produkter”, säger Sander van Gelder.

Produkterna kommer inledningsvis att säljas på Björn Borgs etablerade marknader i Europa via Björn Borg-butiker och utvalda återförsäljare. Den första kollektionen som nådde butikshyllorna i januari 2012, säljs i Sverige, Danmark, Norge, Finland, Holland, Belgien och Tyskland. Självklart är ambitionen att växa både med nuvarande partners och till fler marknader, och man analyserar hela tiden nya möjliga distributörer framför allt i Europa. Men kunder även utanför Europa kommer att få möjlighet att köpa plagg från Björn Borg Sport. När Björn Borg lanseras i Kina till hösten 2012 blir det även med sportkläder.

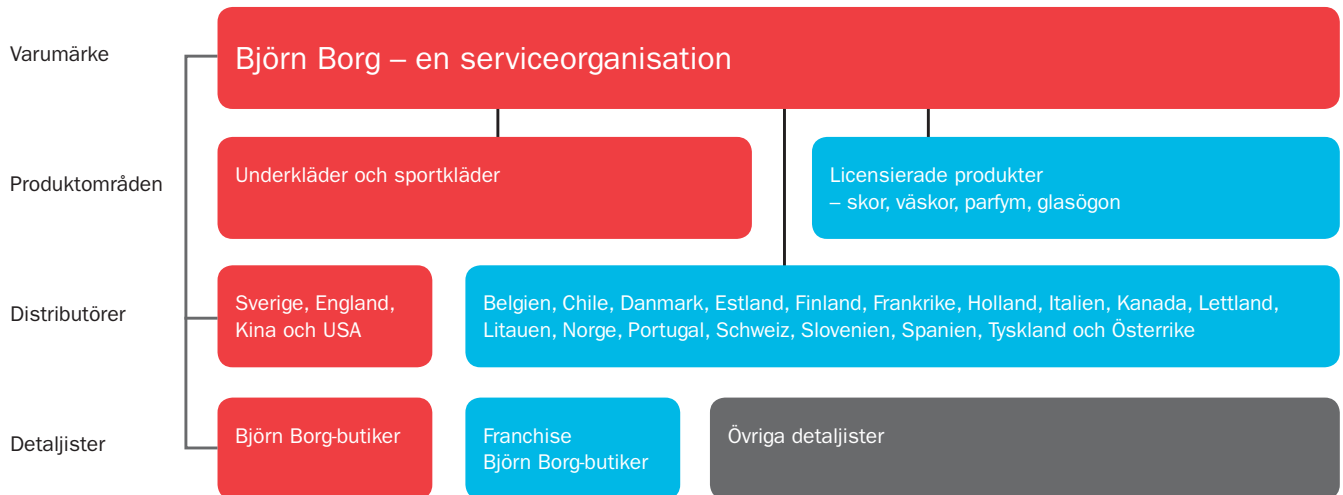


VILL UTMANA DE STORA MÄRKENA

Sportklädesmarknaden är gigantisk med många internationella aktörer och även lokala märken, något Björn Borg Sport ser som en utmaning.

”Potentialen är enorm inom sportkläder och vi har ambitiösa mål för de närmaste åren. Vi arbetar långsiktigt och det har börjat bra för oss, trots en tuff marknad. Jag tror absolut att vi har möjlighet att bli en framgångsrik utmanare!”, säger Sander van Gelder.

VERKSAMHETEN



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

AFFÄRSMODELLEN

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

Björn Borgs affärsmodell innebär att verksamheten bedrivs dels i egen regi, dels genom ett nätverk av externa distributörer och licensstagare. Dessa licensstagare och distributörer har beviljats licenser för produktområde och/eller geografisk marknad. I nätverket ingår även Björn Borg-butiker som antingen drivs inom koncernen eller av distributörerna.

Genom affärsmodellen med ett nätverk av egna enheter och fristående samarbetspartners kan Björn Borg med en liten organisation och med begränsade finansiella insatser och risker, finnas i relevanta delar av värdekedjan och styra utvecklingen av varumärket Björn Borg internationellt. Affärsmodellen är kapital-snål för bolaget eftersom licensstagare och distributörer i nätverket ansvarar för marknadsbearbetning, inklusive investeringar och lagerhållning för sina produktområden på respektive marknader. Modellen medför att en omfattande försäljning till konsument kan ske med begränsad risk och investering för Björn Borgs del. Björn Borg äger den strategiskt mest viktiga verksamheten, det bolag som ansvarar för produktområdet underkläder, samt är huvudägare i

bolaget för sportkläder, Björn Borg Sport, med bas i Holland.

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



VARUMÄRKE

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. Samtidigt är syftet att som en serviceorganisation skapa bästa möjliga förutsättningar för distributörerna att driva en framgångsrik verksamhet på sina marknader. Det sker bland annat genom riktlinjer och olika verktyg för partners i nätverket, avseende bland annat marknadsföring, exponering och grafisk profil, vilket skapar enhetlighet i varumärkesarbetet och effektivitet för distributören.

Med ett nätverk som innefattar såväl egna koncernföretag som fristående aktörer, blir en stringent styrning av varumärkesutvecklingen särskilt viktig. Med undantag för att all produktion sker utanför koncernen, så har Björn Borg verksamhet i alla led från produktutveckling till distribution och försäljning till konsument. Detta ger koncernen goda förutsättningar för att säkra en fortsatt god utveckling och positionering av varumärket Björn Borg. I och med att varumärket sedan 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.



PRODUKTOMRÅDEN

Det största produktområdet underkläder ägs och drivs inom koncernen. Områdena väskor, glasögon och parfym, samt även skor från och med 2010, är utlicensierade till externa aktörer. I januari 2011 startades ett nytt bolag, Björn Borg Sport, för produktion av modeinriktade sport- och funktionskläder tillsammans med den holländska distributören och med Björn Borg som huvudägare.

SPECIALISTER FÖR RESPEKTIVE PRODUKTOMRÅDE

Grundidén är att specialister ska driva respektive produktområde för att skapa bästa möjliga förutsättningar för tillväxt och utveckling. Varje produktansvarigt bolag oavsett om det är koncernägt eller drivet av en licenstagare, ansvarar inom sitt respektive område för design och utveckling av kollektioner för samtliga marknader och positionerar olika produkter utifrån Björn Borgs riktlinjer. Kollektionerna visas och säljs in till distributörerna för de olika geografiska marknaderna för vidare försäljning till detaljister. Produktbolagen har även en stöttande roll i sin relation till distributörerna och återförsäljarna i nätverket.

EXTERN PRODUKTION

Det egna produktbolaget för underkläder omfattar förutom underklädeskollektioner för herr, dam och barn även strumpor, badkläder och nattkläder. I Björn Borg Sports kollektioner ingår funktionskläder och sportiga modekläder för dam och herr. All design och produktutveckling sker internt i bolagen medan produktionen sker hos externa leverantörer, till större delen i Kina samt i mindre omfattning i Europa. Kraven på kvalitet och leveransförmåga i relation till pris är höga och det sker en kontinuerlig utvärdering av leverantörernas prestationer. I såväl produktion som logistik strävar Björn Borg efter att öka flexibilitet och effektivitet – faktorer som under senare år fått allt större betydelse i takt med ökande krav på snabba varuflöden och anpassning av produktionen till modesvängningar. Bolaget lägger även stor vikt vid att leverantörerna kan garantera att Björn Borgs riktlinjer för arbetsförhållanden och miljö efterlevs. Läs mer om Björn Borgs hållbarhetsarbete, socialt ansvar och miljö på sid 28.

SATSNING PÅ SPORTKLÄDER

Björn Borg startade i januari 2011 ett nytt dotterbolag för produktion av modeinriktade sport- och funktionskläder tillsammans med den holländska distributören. Klädkollektionerna, både dam och herr, är främst inriktade på funktionsplagg för sport med ett tydligt modeinslag. Produkterna säljs till distributörer på Björn Borgs befintliga marknader, med initialt huvudfokus på de större marknaderna. Björn Borg är majoritetsägare med 51 procent av det nybildade bolaget medan resterande del ägs av den nuvarande holländska distributören samt en mindre del av klädbolagets ledning och styrelse.

DISTRIBUTION

Ansaret för distributionen ut till detaljister ligger i normalfallet på externa distributörer med etablerade distributionsnätverk och erfarenhet från underkläder eller snabbbrörliga konsumentvaror. Dessa beviljas licenser för att använda varumärket vid marknadsföring och vidareförsäljning av Björn Borg-produkter på en eller flera geografiska marknader.

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

EGEN DISTRIBUTION

Björn Borg ansvarar inom koncernen för distributionen av underkläder i Sverige, England och USA med egna säljorganisationer. Inom koncernen hanteras även distribution av skor i Sverige, Finland och Baltikum. Under 2012 lanserar Björn Borg varumärket i Kina och hanterar då distributionen även där. Planen är att starta försäljning i Shanghai under andra halvåret, framför allt genom fristående Björn Borg-butiker och shop-in-shops på större varuhus med försäljning av underkläder, sportkläder, skor och väskor. I planen ingår även etablering av e-handel. Etableringen sker tillsammans med en erfaren lokal partner genom ett nytt bolag med Björn Borg som huvudägare.

RELATIONEN TILL EXTERNA DISTRIBUTÖRER

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



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

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

ÅTERFÖRSÄLJARE

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

Det stora nätverket av externa återförsäljare innebär en betydande exponering mot konsumenterna. Antalet återförsäljare med försäljning från det egna produktområdet underkläder, uppgår sammanlagt till cirka 4 100, varav cirka 850 i Sverige, 700 i Holland, 800 i Danmark och 650 i Norge. På de mindre marknaderna finns det cirka 1 000 detaljister som säljer dessa produkter. De licensierade produkterna säljs via totalt cirka 5 000 återförsäljare, varav cirka hälften återfinns i Sverige.

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

TYDLIG BUTIKSEXPONERING

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.

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. Under 2011 introducerades ett nytt "shop and go"-liknande butiksformat på en liten yta i gångstråket i Gallerian i Stockholm. Detta format ses som ett intressant komplement till den traditionella butiksformen, särskilt lämpligt för vissa handelsmiljöer.

Butikerna kan vara helägda av Björn Borg eller drivas av externa distributörer. Inom nätverket finns även fem factory outlets, varav två drivs i Sverige av Björn Borg. Björn Borgs 15 egna butiker är belägna i Stockholm, Göteborg, Malmö, Helsingborg och Linköping. De 41 franchisebutikerna ligger i Holland, Norge, Finland, Belgien, Tyskland, Chile och Slovenien.



E-HANDEL

E-handeln som sker via den egna webbplatsen www.bjornborg.com, blir en allt viktigare försäljningskanal för bolaget. På de etablerade marknaderna innebär webbshoppen ännu större tillgänglighet och på de nya marknaderna är det ett viktigt komplement när antalet återförsäljare fortfarande är begränsat.

Under 2010 lanserades en ny global plattform för e-handeln med bland annat en ny logistiklösning samt fler språk såsom spanska, tyska och franska. Under 2011 genomfördes bland annat insatser för att utveckla e-handeln i USA. Arbetet med att vidareutveckla och förbättra webbshoppen fortgår med ambitionen att göra det ännu enklare och attraktivare för kunden att handla. Björn Borg har kunnat notera en stark försäljningsökning i e-handeln under 2011, om än fortfarande från relativt låga nivåer, och ser möjligheter till fortsatt god tillväxt.

Björn Borg-butiker	Egna	Franchiseägda
Sverige	15	–
Holland	–	27
Norge	–	2
Finland	–	1
Belgien	–	7
Tyskland	–	2
Chile	–	1
Slovenien	–	1
Totalt	15	41





PRODUKTOMRÅDEN

UNDERKLÄDER

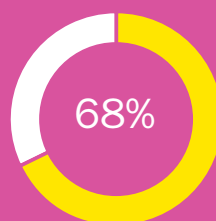
Underkläder är Björn Borgs största produktområde och omfattar herr-, dam- och barnunderkläder i olika kategorier och segment samt nattkläder, strumpor och badkläder. Sortimentet består av produkter av hög trend- och modegrad med varumärkets karakteristiska mönster och färger samt ett bassortiment med mer klassiska modeller.

Herrkollektionerna stod under året för cirka 75 procent av underkläderförsäljningen medan dam utgjorde 25 procent. Barnsortimentet stod för cirka 8 procent efter sitt andra år på marknaden.

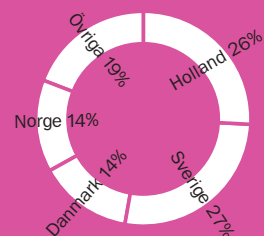
Återförsäljare av Björn Borgs underkläder är fristående handlare, mode- och sportkedjor, varuhus, Björn Borg-butiker samt e-handel. Produktbolaget för underkläder ägs och drivs inom Björn Borg-koncernen.

Varumärkesförsäljningen inom underkläder minskade under 2011 med 6 procent till 1 149 MSEK. Bland de större marknaderna visade Belgien en god tillväxt under året, Sverige var ungefär oförändrad, medan Norge, Danmark och Holland uppvisade en nedgång i försäljningen jämfört med föregående år. Holland uppvisade dock en återhämtning under det andra halvåret. Bland de mindre marknaderna hade bland annat Finland, Tyskland och Österrike en stark försäljningsutveckling under året.

ANDEL AV VARUMÄRKESFÖRSÄLJNINGEN 2011



VARUMÄRKESFÖRSÄLJNING PER LAND 2011



UTVECKLING 2007–2011 MSEK



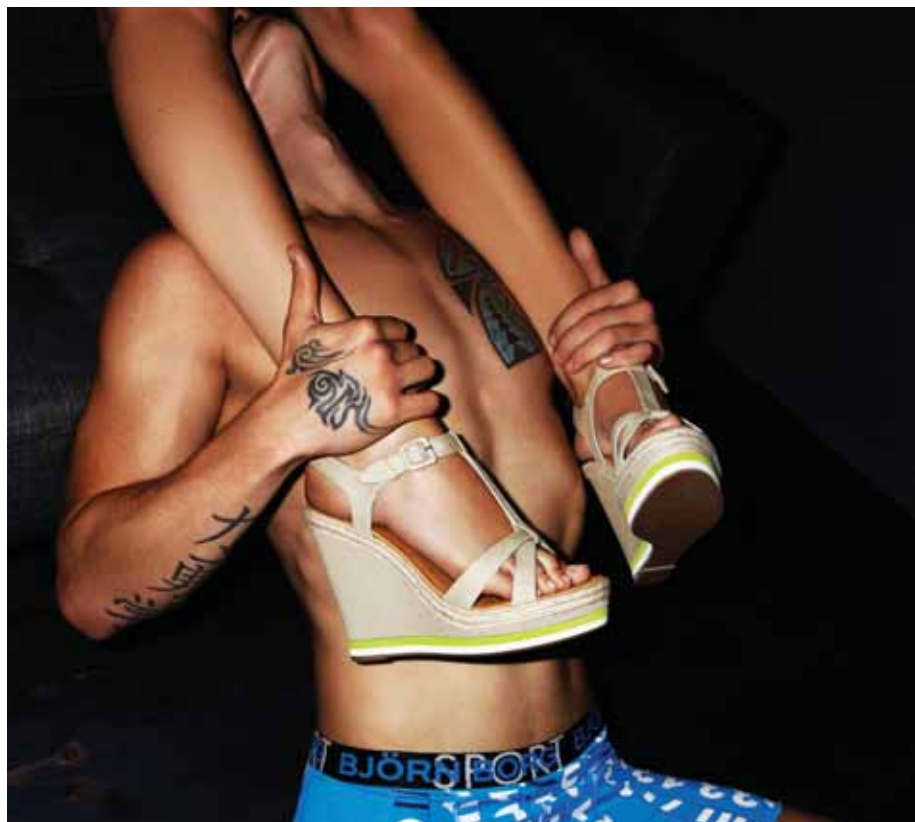
SPORTKLÄDER

Björn Borgs sportklädesverksamhet startade 2011 under varumärket Björn Borg Sport genom ett separat bolag med Björn Borg och den holländska distributören som ägare. Klädkollektionerna, både dam och herr, är främst inriktade på funktionsplagg för sport med ett tydligt modeinslag och färgstark design inom fem områden – bas, work-out, tennis, löpning och sporty lifestyle. Återförsäljare är sportfackhandeln, sportkedjor, varuhus och Björn Borg-butiker. De första kollektionerna nådde butikerna i januari 2012, initialt på Björn Borgs sex största marknader samt i Tyskland. Varumärkesförsäljningen uppgick under det första verksamhetsåret till 73 MSEK och utgjorde fyra procent av den totala varumärkesförsäljningen.

LICENSIERADE PRODUKTER

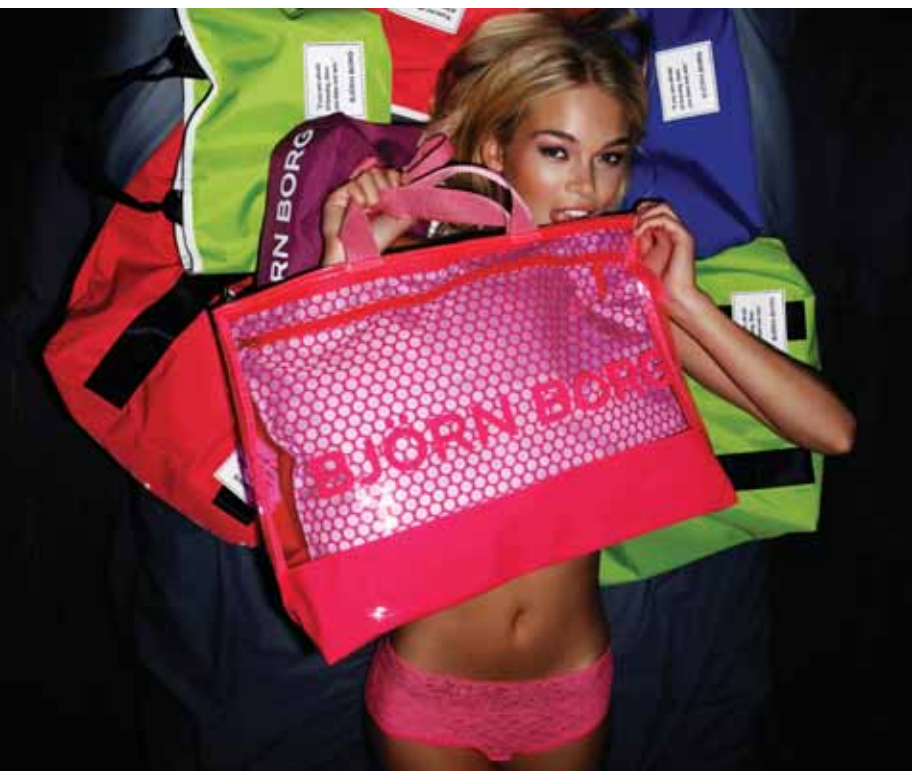
SKOR

Inom produktområdet skor erbjuds ett sortiment av såväl modeprodukter och tidlösa klassiker som fritidsskor för herr och dam. Återförsäljare är fristående skohandlare, sko- och sportkedjor, varuhus och Björn Borg-butiker. Björn Borg har under de senaste åren utvidgat skoverksamheten internationellt på flera av bolagets marknader. Under 2010 licensierades skoverksamheten ut till ett internationellt skoföretag för att skapa ökade förutsättningar för fortsatt expansion och tillväxt. Under våren 2011 nådde den första licensierade kollektionen butikerna på ett totalt marknader i Europa, varav Sverige och Holland är de största.



VÄSKOR

Produktområdet väskors sortiment ligger inom mode-/trend-segmentet och omfattar väskor, såsom handväskor, sportväskor och resväskor, samt plånböcker, handskar och bälten. Återförsäljare är såväl väskfackhandeln som sportbutiker, affärskedjor, varuhus, shop-in-shops och Björn Borg-butiker. Försäljning av väskor sker på Björn Borgs etablerade marknader i Europa.



GLASÖGON

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



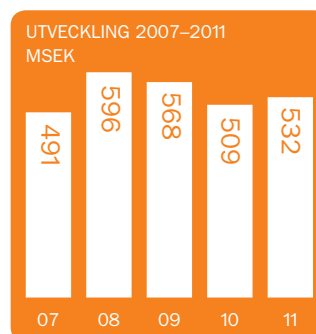
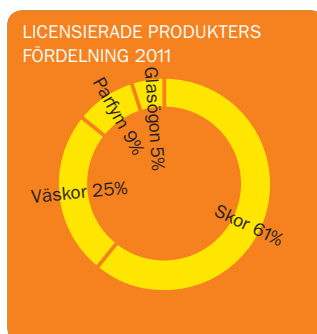
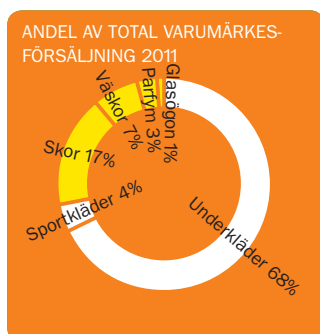
PARFYM

Inom produktområdet parfym erbjuds ett sortiment av doft- och hudvårdsprodukter för både herr och dam i två serier; Advantage för både dam och herr samt Björn Borg Off Court – en serie med doft och hudvård för män. Försäljningen sker bland annat genom större affärskedjor inom kosmetik, såsom Kicks, och varuhus, såsom Åhléns och NK, men även genom fristående handlare och Björn Borg-butiker.

UTVECKLING AV LICENSIERADE PRODUKTER 2011

Den sammantagna varumärkesförsäljningen av licensierade produkter uppgick under 2011 till 532 MSEK, en ökning med 5 procent jämfört med 2010.

Produktområdet skor uppvisade en stark tillväxt under året, en ökning med 58 procent till 280 MSEK, och utgjorde därmed 17 procent av varumärkesförsäljningen. Övriga licensierade produkter – väskor, glasögon och parfym – visade under året sammantaget en minskad försäljning med 10 procent till 179 MSEK. Dessa stod tillsammans för 11 procent av varumärkesförsäljningen.



GEOGRAFISKA MARKNADER

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

STÖRRE MARKNADER

SVERIGE

Varumärket Björn Borg registrerades i Sverige 1989 och etablerades under den första halvan av 1990-talet på den svenska modemarknaden. Den första Björn Borg-butiken öppnades i Stockholm 1994. Idag står Sverige för 29 procent av den totala varumärkesförsäljningen. Björn Borg-produkter säljs via cirka 850 detaljister runt om i landet samt i 13 Björn Borg-butiker och två factory outlet-butiker. Björn Borg har idag en bred distribution på den svenska marknaden och varumärket finns representerat med samtliga produktgrupper. Ytterligare breddning i detaljistledet sker selektivt, men nya produktkategorier, såsom underkläder för barn, öppnar för fler återförsäljare. Varumärkesförsäljningen uppvisade en marginell minskning under 2011 jämfört med föregående år.



WE WERE SURROUNDED
BY OTHER TREKKERS
ON BASE CAMP.
BUT WE HAD TO TAKE
OFF OUR PANTS JUST
FOR THE SAKE OF IT.

MARIUS FOSS

HOLLAND

Holland var under 2011 den största marknaden för varumärket Björn Borg med 31 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 genom cirka 700 detaljister och de befintliga 27 Björn Borg-butikerna togs under året över av den holländska distributören från den tidigare franchisetagaren. På den holländska marknaden finns Björn Borg-produkter till försäljning inom samtliga produktområden. Varumärkesförsäljningen i Holland påverkades av den svaga detaljhandelsmarknaden och minskade sammantaget under året.

DANMARK

Björn Borg lanserades i Danmark 1992 och står idag för 10 procent av den totala varumärkesförsäljningen. På den danska marknaden säljs Björn Borg-produkter enbart via detaljister, cirka 800, då det idag inte finns några Björn Borg-butiker i landet. I Danmark finns varumärket representerat med produkter inom samtliga produktområden. Under 2011 uppvisade varumärkesförsäljningen i Danmark en nedgång jämfört med 2010.

NORGE

På den norska marknaden lanserades varumärket i början av 1990-talet. Norge står idag för 11 procent av den totala varumärkesförsäljningen. Produkterna säljs via cirka 650 detaljister runt om i landet samt i två Björn Borg-butiker i Oslo. Alla produktgrupper finns representerade i Norge. Varumärkesförsäljningen på den norska marknaden uppvisade en nedgång jämfört med föregående år.

BELGIEN

Björn Borg lanserades i Belgien under andra halvan av 1990-talet. Under senare år har tillväxttakten ökat och Belgien är idag Björn Borgs femte största marknad med 6 procent av den totala varumärkesförsäljningen. Underkläder dominerar på den belgiska marknaden men samtliga produktområden finns till försäljning. Björn Borg-produkter säljs via 250 återförsäljare samt sju Björn Borg-butiker. Varumärkesförsäljningen på den belgiska marknaden uppvisade en mycket god tillväxt jämfört med föregående år.

MINDRE MARKNADER

Björn Borgs mindre marknader stod under 2011 sammantaget för 13 procent av den totala varumärkesförsäljningen, jämfört med 9 procent 2010. De första två åren av distributörssamarbete avseende en ny marknad ses som en testperiod då marknadsförutsättningar och distributörens möjligheter till marknadsbearbetning och -penetration utvärderas och en bedömning görs hur marknaden ska utvecklas vidare.

FINLAND

I Finland etablerades varumärket under andra halvan av 1990-talet. Underkläder är det dominerande produktområdet men även skor och sportkläder finns till försäljning. Produkterna sälja via återförsäljare samt i en Björn Borg-butik i Helsingfors. Koncernen ansvarar för distributionen av skor på den finska marknaden. Varumärkesförsäljningen i Finland visade en god tillväxt under året.

ENGLAND

Björn Borg etablerades i England 2006, genom lansering 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. På den engelska marknaden säljs för närvarande enbart underkläder. Sedan hösten 2010 drivs verksamheten i England genom ett eget bolag inom Björn Borg-koncernen med en egen säljorganisation och ett showroom i London. Björn Borg övertog verksamheten i England fullt ut under andra kvartalet 2011. Varumärkesförsäljningen i England minskade under 2011, dock är siffrorna mellan åren inte helt jämförbara på grund av övergång från distributionsupplägg till att driva verksamheten i egen regi.

TYSKLAND

Björn Borg lanserades i Tyskland 2006 och nuvarande distributör driver verksamheten sedan 2009. Den omstartade verksamheten påbörjades under hösten 2009 och det har sedan dess skett en större ökning av antalet återförsäljare, bland annat inom sport-handeln. Under året öppnades den första Björn Borg-butiken i Tyskland, där det sedan tidigare finns en outletbutik. Varumärkesförsäljningen uppvisade under 2011 en fortsatt stark tillväxt.

ÖSTERRIKE

Verksamhet drivs i Österrike sedan 2007. Under 2011 uppvisades en stark tillväxt och möjligheterna för fortsatt tillväxt bedöms som goda.

SPANIEN

Björn Borg sade upp avtalet med distributören i Spanien i slutet av 2010 och har i början av 2012 startat om med en ny distributör för den spanska marknaden. Ambitionen är att utveckla verksamheten i landet där varumärket efter några år på marknaden har börjat vinna viss terräng. Varumärkesförsäljningen i landet var under året marginell.

USA

Björn Borg har sedan början av 2011 egen personal i USA med fokus på fortsatt etablering i landet genom satsningar på e-handel men även för att bygga kännedom om varumärket. Under året har Björn Borg vuxit med ett antal återförsäljare i USA.

KANADA

I Kanada startade Björn Borg under slutet av 2008 försäljning i liten skala via en extern distributör. Varumärkesförsäljningen på den kanadensiska marknaden utvecklades mycket positivt under året, dock från små volymer.

FRANKRIKE

Björn Borg lanserades i Frankrike 2008 och har sedan början av 2011 en ny distributör för den franska marknaden, där antalet återförsäljare och varumärkesförsäljningen ökar, om än i liten skala.

ITALIEN

Under slutet av 2010 sade Björn Borg upp avtalet med den tidigare distributören i Italien eftersom verksamheten inte utvecklats enligt plan och distributören inte bedömdes ha möjlighet att göra de satsningar som behövs för att etablera varumärket i landet. Sedan början av 2011 har Björn Borg en ny distributör för den italienska marknaden.

PORTUGAL OCH CHILE

Avtal om lansering i Portugal och Chile tecknades med externa distributörer under hösten 2009 med lansering under våren 2010. Försäljningen och breddning av återförsäljarnätet ökar successivt.

BALTISKUM

Sedan 2010 har Björn Borg ett avtal med en distributör i Estland, Lettland och Litauen för en testfas. Försäljningen gentemot återförsäljare på dessa marknader har ökat successivt under året. Koncernen ansvarar för distribution av skor i de baltiska länderna.

SCHWEIZ

Björn Borg tecknade avtal med en ny distributör för den schweiziska marknaden under 2011. Införsäljningen kom igång i liten skala under året.

SLOVENIEN

Under det andra kvartalet 2011 öppnades en Björn Borg-butik i Ljubljana i Slovenien av distributören i Österrike.

KINA

Björn Borg beslutade i slutet av 2011 att lansera varumärket i Kina. Etableringen sker tillsammans med en erfaren lokal partner genom ett nytt bolag med Björn Borg som huvudägare. Planen är att inleda försäljning i Shanghai under andra halvåret 2012, framför allt genom fristående Björn Borg-butiker och shop-in-shops på större varuhus med försäljning av underkläder, sportkläder, skor och väskor. I planen ingår även etablering av e-handel.

BJÖRN BORGS HÅLLBARHETSARBETE

ÖVERGRIPANDE MÅLSÄTTNINGAR OCH ARBETSSÄTT

En av Björn Borgs grundläggande företagsvärderingar är ansvarstagande och företaget strävar efter att vara en god samhällsmedborgare. Detta ska genomsyra affärsbeslut och det sätt på vilket verksamheten bedrivs – ytterst handlar det om att varje person som arbetar för Björn Borg ska ta ansvar för den påverkan inom hållbarhetsområdet som dennes beslut får. Att successivt förstärka det långsiktiga arbetet med hållbarhetsfrågor är viktigt för Björn Borg – det handlar om att produkterna ska vara säkra, hålla hög kvalitet och tillverkas på ett hållbart sätt, att de individer som direkt eller indirekt arbetar för Björn Borg ska behandlas med respekt och ha rimliga villkor samt att arbeta för att minimera verksamhetens belastning på miljön. Hållbarhetsarbete handlar även om att påverka samarbetspartner, framför allt tillverkare, och att utveckla sin verksamhet i riktning mot ökad hållbarhet.

INTRESSENTER

Björn Borg har identifierat följande intressenter för sitt hållbarhetsarbete:

Intressent(er)	Kommentar
Kunder och anställda	Björn Borgs kunder och anställda litar på att produkterna är säkra och att företaget tar ansvar för verksamhetens påverkan på människor och miljö. Företaget vill göra sig förtjänt av detta förtroende.
Aktieägare	Hållbarhetsarbetet har en värdeskapande och riskminimerande funktion. Aktieägarna mår om företagets och varumärkets värde och förväntar sig löpande att företaget är transparent avseende sitt hållbarhetsarbete.
Myndigheter och intresseorganisationer	Myndigheters och intresseorganisationers uppgift är att verka för och kontrollera att Björn Borg följer gällande lagar, krav och förväntningar. Företaget strävar efter en öppen dialog med dessa aktörer för att öka den egna förståelsen för kravbilden och för att redovisa den information som efterfrågas.
Media	Medias uppgift är att på olika sätt bevaka företags agerande. Björn Borg strävar efter att på ett öppet och transparent sätt besvara frågor från media rörande hållbarhetsområdet.

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

En ledstjärna för Björn Borgs hållbarhetsarbete är att arbetet ska bedrivas på ett medvetet och strukturerat sätt och med god transparens och öppenhet. Företaget försöker löpande ta intryck av goda exempel på åtgärder och arbetssätt inom hållbarhetsområdet.

VD har det övergripande ansvaret för hållbarhetsfrågorna. Inom koncernen finns också en person, med förankring i ledningsgruppen, som är övergripande ansvarig för hållbarhetsfrågor och ytterligare en person som har ansvar för att operativt hantera hållbarhetsfrågor. Detta arbete rymmer bland annat kontroll och uppföljning av att tillverkare, licenstagare och andra parter följer uppställda krav samt informations- och utbildningsinsatser internt och externt.

Björn Borg strävar efter att arbeta så nära företagets licenstagare som möjligt, vilka själva designar och lägger ut produktionen av Björn Borg-produkter inom andra områden än underkläder, till exempel skor, väskor och sportkläder. Företaget arbetar också löpande med att ytterligare höja förståelsen för och kunskapen om hållbarhetsfrågor i nätverket av distributörer och andra samarbetspartner samt hos anställda, bland annat genom olika typer av utbildningsinsatser.

PARTNERS

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

- Business Social Compliance Initiative (BSCI)
- Swerea
- Textilimportörernas förening
- Social Initiative
- MYSA

ÖVERGRIPANDE MÅLSÄTTNINGAR OCH RISKER

Björn Borg har formulerat följande övergripande målsättningar för sitt hållbarhetsarbete:

Målsättningar	Aktiviteter	Status
2/3 av inköpt volym för egen produktion ska komma från produktionsenheter som reviderats inom ramen för BSCI-systemet.	- Alla tillverkare av egen produktion ska göra självutvärdering och skriva under och följa företagets uppförandekod - Audits (återkommande) ska genomföras av alla tillverkare som introducerats inom BSCI-systemet i syfte att kontrollera att uppförandekoden efterlevs	Uppfyllt. Företaget tar löpande ställning till om nya/ ytterligare tillverkare ska introduceras inom BSCI-systemet.
Björn Borg ska ha god kontroll över kemikalieanvändningen i egen produktion, utifrån REACH och företagets egna krav.	- Alla tillverkare av egen produktion ska åta sig att följa REACH samt Björn Borgs egna krav - Tester avseende kemikalier i egen produktion ska genomföras kontinuerligt och på samtliga tillverkare varje säsong	Pågående. Översyn av kemikaliekrav och rutiner för kontroll och uppföljning har skett under 2011. Detta arbete kommer att fortsätta under 2012.
Koldioxidutsläpp ska tas i beaktande vid val av transportsätt och det minst miljöbelastande alternativet ska väljas om inte starka skäl motiverar annat.	- Årlig uppföljning av fördelning mellan olika transportsätt - Licenstagare och distributörer ska uppmuntras att arbeta mot detta mål	Löpande. Endast en mindre del av slutproduktionen transporteras med flyg idag.
Miljöaspekten ska vara en konkret beslutsfaktor vid val av material till egen produktion.	- Löpande omvärldsbevakning avseende hållbara material - Säkerställa hög kunskapsnivå om olika material hos egen personal - Konkret undersöka och överväga alternativ, till exempel Better Cotton Initiative	Pågående. Fortsatta utvärderingar av alternativa material kommer att ske under 2012.

PLANERADE AKTIVITETER UNDER 2012

Mål/aktivitet

- Fortsatt översyn av rutiner för kontroll och uppföljning, inom hållbarhetsområdet allmänt och vad gäller kemikalier i synnerhet
- Konkreta utbildnings- och informationssatsningar, bland personalen och nätverket av licenstagare och distributörer
- Mer strukturerat mäta och följa upp transporter av egen produktion
- Marknadsundersökning för att bland annat kartlägga i vilken mån konsumenter uppfattar Björn Borg som ett hållbart varumärke.



SÄRSKILDA UTMANINGAR

Björn Borg har identifierat följande särskilda utmaningar inom hållbarhetsområdet:

Utmaning	Kommentar
Produktionen innebär långa kedjor med flera olika aktörer i olika led, vilket försvårar transparens, kontroll och uppföljning – till exempel avseende produktkvalitet allmänt och kemikalieinnehåll i synnerhet.	Björn Borg samarbetar med ett fåtal tillverkare och strävar efter att arbeta så nära dessa som möjligt för att implementera och följa upp kraven inom hållbarhetsområdet genom hela leverantörskedjan.
Kommersiella intressen, till exempel krav på korta ledtider och marginalkrav, krockar ibland med sociala och miljömässiga intressen.	Företaget försöker löpande hantera konflikter mellan dessa olika intressen, bland annat i fråga om val av material (hållbara material kan vara dyrare), arbetssituationen på produktionsenheterna (vissa leveranskrav kan öka mängden övertid) och val av transportsätt (flyg går fortare).
Det är komplext för både tillverkare och egen personal att fullt ut överblicka och förstå gällande lagar och krav, till exempel inom kemikalieområdet.	Björn Borg arbetar kontinuerligt med omvärldsbevakning och vidtar olika typer av utbildningsåtgärder för att höja kunskapsnivån.
Design och produktion av skor, väskor, parfym och glasögon sker av tredjepartslicenstagare, utanför Björn Borks egna koncernorganisation.	Björn Borg strävar efter att arbeta nära licenstagarna, för att samordna policies och synsätt inom hållbarhetsområdet, och följer upp licenstagarnas hållbarhetsarbete.
Beslut om val av transportsätt fattas inte alltid av Björn Borg utan ofta av företagets kunder/återförsäljare.	Björn Borg verkar för att utforma inköpsprocessen på ett sätt som tar höjd för att kunder/återförsäljare ska kunna välja mer miljövänliga transportalternativ än flyg.

ANSVARSFULL PRODUKTION

ARBETSMILJÖ HOS TILLVERKARE

Björn Borg vill ta ansvar för att de människor som arbetar med att producera Björn Borg-produkter gör det i en säker arbetsmiljö och till rimliga villkor. De krav som Björn Borg ställer på sina tillverkare i dessa avseenden framgår av skriftliga riktlinjer, inklusive företagets uppförandekod, och avtal. Företaget arbetar medvetet med ett begränsat antal huvudleverantörer i syfte att underlätta en löpande dialog och kontroll/uppföljning. Björn Borg har nära, och i flera fall mångåriga, relationer med sina större tillverkare, vilket möjliggör god insikt i produktionsförhållandena och skapar förutsättningar för en konstruktiv, löpande dialog gällande hållbarhetsfrågor. Sådant samarbete, och de möjligheter till stöd i tillverkarnas egna hållbarhetsarbete det skapar, är en viktig framgångsfaktor för att uppnå långsiktiga reella förbättringar av arbetsmiljö och villkor.

Fakta om Björn Borks tillverkning*

Totalt antal tillverkare	21
Medlem i BSCI sedan	2008
Andel tillverkare som undertecknat uppförandekoden, %	100
Andel av egna produktionsvolymen som följts upp och kontrollerats inom ramen för BSCI, %	88

*avser produkter som sålts under 2011

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

Aktivitet	Process
Utvärdering av potentiella tillverkare	Innan Björn Borg fattar beslut om att kontraktera en ny tillverkare måste denne genomföra en självutvärdering.
Kontraktering av tillverkare	I samband med kontraktering av nya tillverkare kräver Björn Borg att tillverkaren undertecknar BSCIs uppförandekod.
Uppföljning av tillverkare	Björn Borks större/viktigare tillverkare introduceras formellt inom BSCI-systemet och följs upp löpande. Dessutom sker en kontinuerlig dialog om arbetsförhållanden med tillverkarna, bland annat genom produktcheferna, inom ramen för det löpande samarbetet.
Utbildningsinsatser	Björn Borg uppmuntrar sina tillverkare att delta i olika former av utbildningsprogram, till exempel uppmannas de tillverkare som ännu inte uppnått högsta nivå (nivå 2) att genomgå särskilda Workshops i BSCIs regi. Företaget genomför också egna informations- och utbildningsinsatser gentemot tillverkarna.

BSCI OCH UPPFÖRANDEKOD

Björn Borg är anslutet till branschsammanlutningen Business Social Compliance Initiative, BSCI, som består av ett stort antal företag inom detaljhandel, handel och import, som verkar för att förbättra arbetsförhållandena i tillverkningsledet – genom att ställa gemensamma, standardiserade krav på produktionsförhållandena. Björn Borg tillämpar därför numera BSCIs uppförandekod, som baserar sig på bland annat ILOs kärnkonventioner, FNs deklaration om mänskliga rättigheter och FNs barnkonvention.

Uppförandekoden innefattar krav inom bland annat följande områden:

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

BSCIs krav är att produktionsenheter som sammanlagt levererar 2/3 eller mer av den totala produktionsvolymen ska ha introducerats inom BSCI-systemet, innefattande bland annat återkommande revisioner. Björn Borg uppfyller detta krav – för närvarande har tillverkare motsvarande närmare 90 procent av den totala produktionsvolymen inkluderats och reviderats. Björn Borgs licenstagare inom produktkategorierna skor respektive väskor är också anslutna till BSCI och har bedrivit ett aktivt arbete med revisioner och andra uppföljningar under året. Även de uppfyller BSCIs krav.

I allt väsentligt har de BSCI-revisioner som utförts hos företagets tillverkare gett relativt tillfredsställande resultat. Bolagets största tillverkare fick under 2010 anmärkningar på bland annat mängden övertid, men den uppföljande revision som gjorts under 2011 visade på förbättringar inom detta område – även om mängden övertid fortfarande, med västerländska mått, framstår som hög och bör kunna reduceras ytterligare. Några övriga förbättringsområden finns också kvar. Ett fokusområde för 2012 är att arbeta nära de tillverkare där förbättringsområden kvarstår, för att säkerställa att kvarstående brister åtgärdas snarast möjligt. Exempel på ett sådant förbättringsområde är säkerställandet av helt komplett dokumentation för att möjliggöra kontroll och uppföljning. Björn Borgs tillverkare har under året deltagit i BSCIs så kallade Capacity Building Workshops.

Den egna produktionens fördelning geografiskt:*

Produktionsland	Andel av totala volymen, %
Kina	94,5
Turkiet	4,2
Bangladesh	0,8
Mauritius	0,3
Indonesien	0,2

*avser produkter som sålts under 2011

MILJÖANSVAR

KVALITET OCH HÅLLBARHET

Att säkerställa kvaliteten i produkterna och i produktionsprocessen är en central del av Björn Borgs hållbarhetsarbete. När konsumenten köper en produkt av bra kvalitet kan den användas längre. Är varan något som köparen dessutom värdesätter och tycker om, leder det ofta till att den används mer och längre. En produkt med längre livscykel bidrar till en mindre miljöbelastning. Björn Borg strävar efter att hålla en hög och jämn kvalitet i sina produkter. Specialister inom varje produktområde arbetar kontinuerligt med att utveckla varje led av tillverkningsprocessen, från design och materialval till produktion i syfte att nå en hög kvalitetsnivå. Ambitionen är att kunden både ska kunna och vilja använda Björn Borgs produkter länge. Den återkoppling företaget löpande får från kunder bekräftar att så är fallet.

Björn Borg strävar efter att minimera den negativa miljöpåverkan från verksamheten. Björn Borg tillämpar ett livscykelperspektiv som syftar till att ta hänsyn till såväl miljöpåverkan i produktionsledet och under transport som i själva användarledet. De produkter Björn Borg säljer ska minst uppfylla de krav som följer av gällande lagstiftning och andra tvingande krav. Människor som kommer i kontakt med företagets produkter, framför allt kunder och personal i leverantörskedjan (till exempel fabrikspersonal), ska inte exponeras för kemikalier på ett sätt som är skadligt.

KEMIKALIER

Frågan om kemikalieanvändning och kemikalieinnehåll utgör en central del av Björn Borgs hållbarhetsarbete. Produktion av kläder innebär användning av kemikalier, både till exempel vid omvandling av bomull till garn och vid infärgning av tyger. Eftersom all tillverkning sker genom externa parter krävs en kontinuerlig dialog med dessa kring produktionsmetoder och kemikalier i syfte att åstadkomma dels en säker arbetsmiljö, dels en säker slutprodukt. Regelbundna besök på produktionsanläggningarna möjliggör vissa egna konkreta kontrollåtgärder. Dessutom åläggs tillverkarna att följa EUs kemikalielagstiftning, den så kallade REACH-förordningen, samt Björn Borgs egna riktlinjer avseende kemikalieanvändning i produktion, som tagits fram bland annat utifrån den svenska organisationen Textilimportörernas kemikalieguide. På så vis åtar sig företagets tillverkare att begränsa sig till vissa definierade maxnivåer för olika kemikalier. Kemikalietester (stickprover) genomförs kontinuerligt på företagets egen produktion i syfte att kontrollera att kemikalieinnehållet möter uppställda krav. Björn Borg kräver även att tillverkarna tillämpar erforderliga säkerhetsrutiner i fråga om till exempel skyddskläder och förvaring samt användning av kemikalier. Björn Borg har under 2011 påbörjat ett arbete med att se över sina riktlinjer och rutiner för löpande uppföljning och detta arbete kommer att fortsätta under 2012. Björn Borg planerar också att under året vidta åtgärder för att generellt höja kunskapsnivån om kemikalier internt. Företagets licenstagare inom skor och väskor arbetar också aktivt med kemikaliekontroll.

Björn Borg samarbetar med forskningsorganisationen Swerea, avseende bland annat kemikalier och testning av produkter, och deltar i Swereas kemikaliegrupp för textilföretag, i vilken ett flertal svenska klädföretag deltar. Genom detta samarbete får Björn Borg värdefullt stöd i arbetet med kemikaliefrågor och löpande information om till exempel nya eller ändrade regler och alternativa, mindre miljöbelastande kemikalier och metoder.

MILJÖPÅVERKAN I OLIKA LED – KOLDIOXIDUTSLÄPP MED MERA

Under 2010 genomförde Björn Borg en livscykelanalys avseende underkläder. Den utvisade att det är kundens egen tvättning som står för den allra största miljöpåverkan. Företaget har nu därför implementerat en text på underklädesförpackningarna och tvättetiketten som syftar till att uppmärksamma slutanvändaren på att denne kan göra en hel del för att begränsa miljöpåverkan – till exempel genom att fylla tvättmaskinen, tvätta i lägre temperaturer, använda mindre tvättmedel och lufttorka tvätten.



En annan miljöpåverkande del av produktlivscykeln är transporten – bland annat i form av koldioxidutsläpp. Björn Borgs produkter fraktas endast i begränsad omfattning med flyg. Flygtransporter står idag för endast en mindre del av den totala transportvolymen, och den absoluta merparten av transporterna går med båt. Produktleveranser inom Europa sker med lastbil. Företaget har som övergripande policy att koldioxidutsläpp ska tas i beaktande vid val av transportsätt, innebärande att det minst miljöbelastande transportsättet ska väljas om inte starka skäl motiverar annat. Produktleveranserna går normalt direkt från produktionslandet till distributörerna på respektive marknad, vilket genererar mindre utsläpp och lägre kostnader än om de hade gått via ett centrallager. Det innebär dock samtidigt att val av transportsätt inte alltid ligger inom företagets egen kontroll. Under 2012 påbörjar Björn Borg en konkret mätning av fördelningen mellan olika transportsätt, vilket framöver kommer att underlätta uppföljning och skapa underlag för olika typer av åtgärder.

HUVUDKONTOR

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

FÖRPACKNINGAR

Björn Borgs egen produktion levereras i förpackningar av plast och papper som är försedda med etiketter. Sedan ett antal år tillbaka har Björn Borg infört plastförpackningar producerade av PVC-fria plastmaterial i form av EVA-plast respektive polypropenplast, som båda är återvinningsbara material. Björn Borg bevakar också kontinuerligt utvecklingen vad gäller nya, miljövänliga, förpackningsalternativ.

MILJÖKAMPANJ

Under våren 2012 lanserar Björn Borg en kampanj som uppmanar konsumenterna att släcka ljuset. Uppmaningen görs på typiskt Björn Borg-manér där bolaget med glimten i ögat påtalar att det finns en mängd roliga saker man kan göra i mörker, samtidigt som man sparar el och därmed i förlängningen sparar naturresurser. Kampanjen sammanfaller med Earth Hour den 31 mars 2012, då Världsnaturfonden uppmanar alla att släcka ljuset under en timme för att manifestera vikten av att ta klimatfrågan på allvar.

HÅLLBARA MATERIAL OCH ÅTERVINNING

Bomull är ett mycket populärt material, särskilt för underkläder, men medför en miljöutmaning såtillvida att det går åt mycket vatten och kemikalier för att producera textil av bomull. Björn Borg bevakar löpande utvecklingen vad gäller alternativa, mindre miljöbelastande material, till exempel ekologisk bomull. Företaget har som policy att miljöaspekten ska vara en konkret beslutsfaktor vid materialval i design- och inköpsprocessen.

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

Material	%
95% Bomull, 5% Elastane	79
100% Bomull	3
Polyamidblandningar	18

*avser produkter som sålts under 2011

Björn Borg kommer under 2012 att lansera en kollektion som går under namnet "Cut the crap". Kollektionen är resultatet av ett projekt som syftar till att återanvända spillmaterial från produktionen. Två olika material med tryck från sådant spillmaterial sätts samman till ett nytt underklädesplagg – vilket också medför att varje plagg får en unik, egen design. Genom denna typ av återvinning bidrar Björn Borg till att minska belastningen på miljön.

SAMHÄLLSINSATSER

Björn Borg vill bidra till en positiv samhällsutveckling och har sedan 2010 gett ekonomiskt stöd till organisationen MYSA (Mathare Youth Sports Association), som sedan cirka 25 år tillbaka arbetar i slumkvarteren i Nairobi, Kenya, för att engagera och utveckla barn genom lagsport och samhällsaktiviteter. MYSA kombinerar sportaktiviteter och skol- och utbildningssatsningar med olika former av åtgärder för att förbättra närmiljön, till exempel genom uppställning. Idag omfattar verksamheten cirka 27 000 barn och ungdomar. Under 2011 allokerades ytterligare 2,3 MSEK av de medel som fonderats genom försäljning av Björn Borg-produkter (Kids) ut till MYSA för specifika projekt, bland annat till finansiering av stipendier som möjliggör skolgång för barn och unga och ytterligare ett lokalkontor för verksamheten. En satsning på att öka andelen aktiva flickor har också med framgång genomförts. Sedan tidigare har Björn Borg på detta sätt bidragit med till exempel ett bibliotek och ett AIDS-informationscenter. Utskiftningen av fonderade medel kommer att fortsätta under 2012. Björn Borgs partner Social Initiative gör en årlig uppföljning för att kontrollera att fastställda planer och budgetar följs, att stödet når fram och har effekt och att organisationen fungerar väl. Uppföljningarna som gjorts hittills (senast hösten 2011) bekräftar att denna satsning är meningsfull och att Björn Borg ger ett reellt bidrag till den lokala samhällsutvecklingen i området.

Under sommaren 2011 lanserades en kollektion med fyra kalsongmodeller designade av Björn Borg och John McEnroe inom ramen för kampanjen Björn Loves John. Av försäljningsintäkterna donerades fyra procent till välgörande ändamål genom John & Patty McEnroe Foundation, som stödjer välgörenhetsorganisationer såsom Laureus USA (som arbetar med sport som ett verktyg för social förändring, inte helt olik MYSA), J/P Haitian Relief Organization (som stödjer jordbävningssdrabbade Haiti) och Riverkeeper (som arbetar med vattenskydd och att säkra dricksvatten).

Björn Borg har också under hösten 2011, tillsammans med flera andra varumärken, deltagit i en utförsäljning som stött Radiohjälpens insamling Världens Barn. Insamlingen syftar till att främja barns möjligheter till hälsa, utbildning och en värdig framtid och den aktuella utförsäljningen inbringade SEK 112 880 vilket till exempel motsvarar att 376 barn kan få gå i skola ett helt år.

MEDARBETARE OCH ORGANISATION

Medarbetarnas kompetens, kreativitet och drivkraft är viktiga faktorer bakom den positiva utvecklingen för varumärket och koncernen, och ses som avgörande för fortsatt framgång. Det är därmed en prioriterad uppgift för ledningen att 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 expanderande koncern med allt fler marknader 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 huvudområdet underkläder. För att upprätthålla en hög nivå av innovation och kreativitet i produktutvecklingen hämtas inspiration från mässor och internationella modesammanhang och stor vikt läggs vid att skapa ett inspirerande klimat internt med ett tätt samarbete mellan avdelningarna.

GEMENSAMMA VÄRDERINGAR

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

I ett växande företag ökar kraven på en välstrukturerad organisation och tydlig arbetsfördelning. Inom Björn Borg ska det för varje anställd och arbetsgrupp finnas klara mål för att skapa tydlighet för alla medarbetare hur de bidrar till koncernens mål och för att ge ökade möjligheter för uppföljning och utveckling. Under 2011 har en mer strukturerad målstyrning införts i organisationen.

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

ORGANISATIONEN UNDER ÅRET

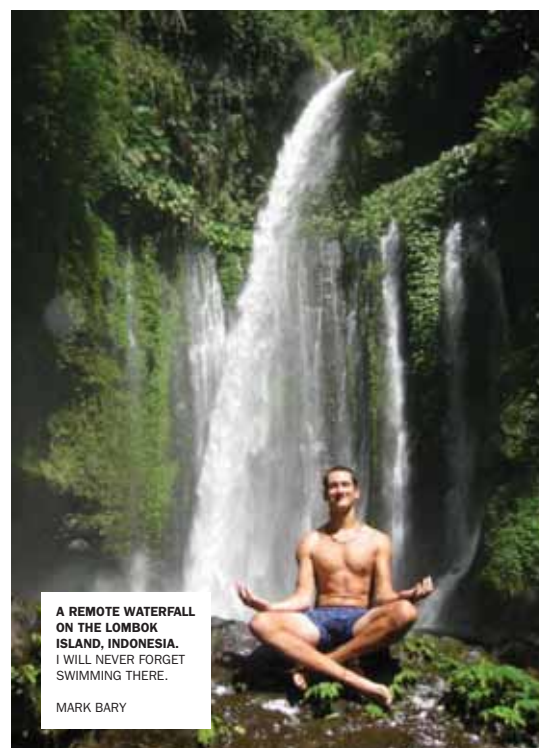
Björn Borg fortsatte under året att förstärka organisationen för att möta de krav som ställs på en växande internationell koncern, men även för att anpassa verksamheten till ett större fokus på underkläder. Bland annat anställdes en exportchef för att bättre stödja det växande antalet marknader, samt till ledande roller inom produktutveckling och e-handel. Även inom marknads- och HR-funktionerna skedde under året förstärkningar för att kunna möta de höjda ambitionerna och den fortsatta internationella expansionen.

ORGANISATIONEN I SIFFROR

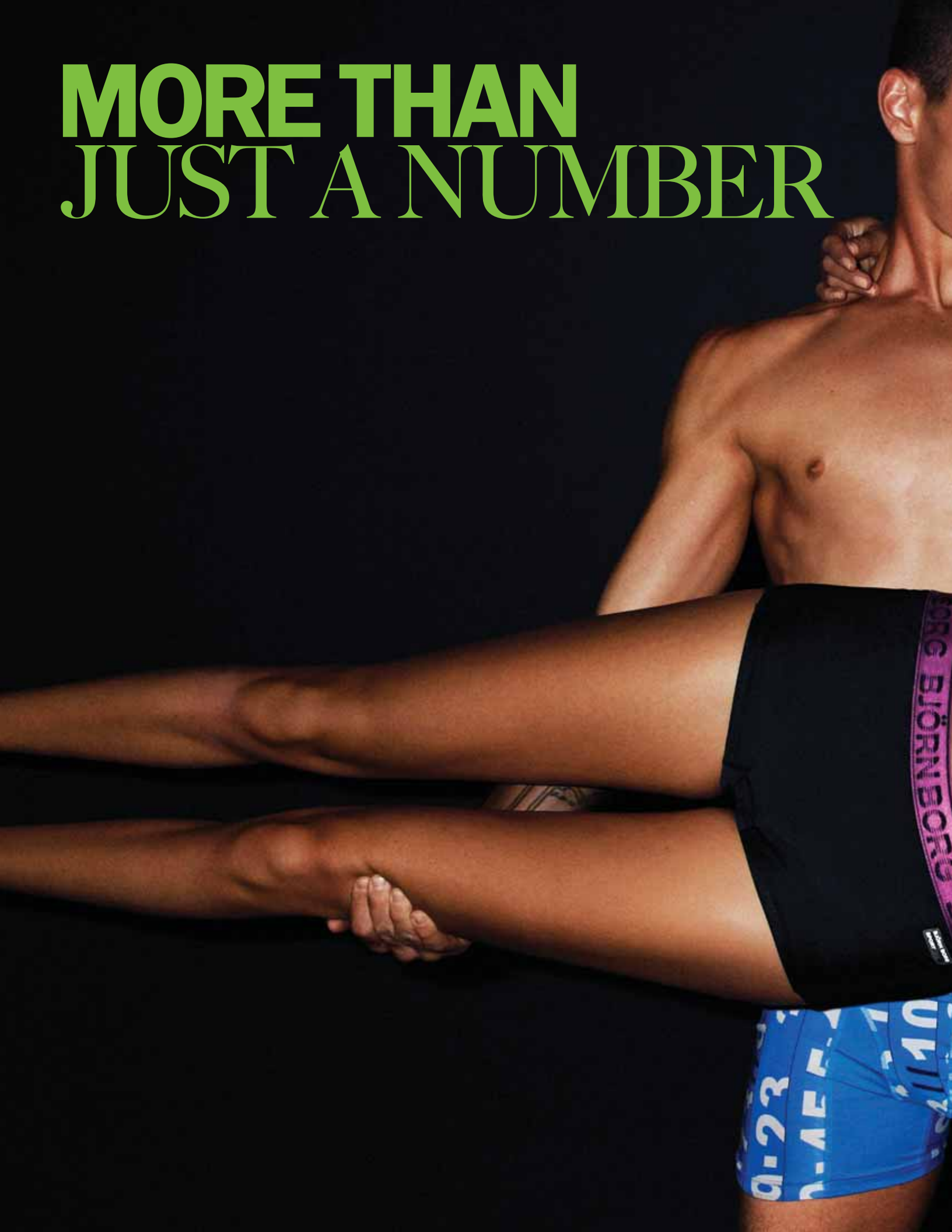
Medelantalet anställda i koncernen uppgick under 2011 till 131 personer. Medelåldern bland de anställda var 35 år och av de anställda var 40 procent män. Av koncernens anställda har 64 procent eftergymnasial utbildning. Den genomsnittliga branscherfarenheten bland de anställda var drygt tio år. Personalomsättningen under 2011 uppgick till 38 procent.

NYA LOKALER SPEGLAR VARUMÄRKET

I slutet av 2011 flyttade Björn Borg sitt huvudkontor till nya, funktionella ytor i en ombyggd fabrikslokal i centrala Stockholm. Med utrymmen för visningar och exponering av kollektioner, varumärket och marknads-kommunikation kan Björn Borg här på ett bättre sätt spegla varumärket, något som bedöms värdefullt både internt och i relationen med partner och andra externa kontakter.



**MORE THAN
JUST A NUMBER**





FLERÅRSÖVERSIKT

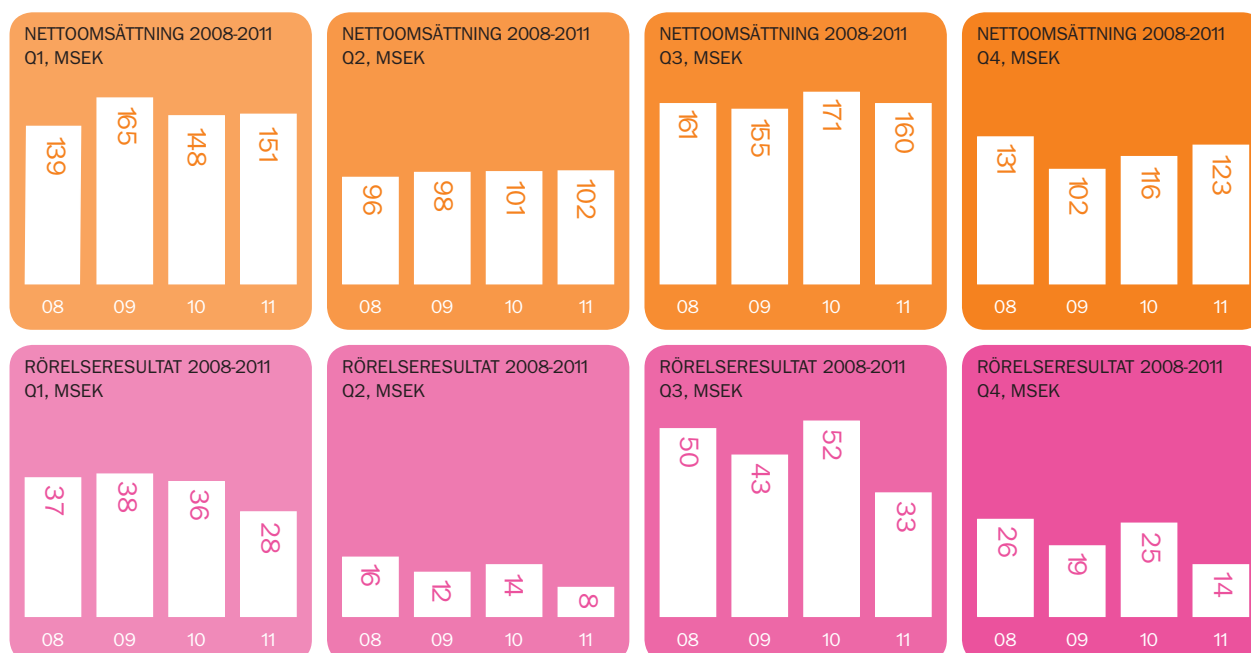
TSEK	2011	2010	2009	2008	2007
Resultaträkning					
Omsättning	536 509	536 040	519 915	526 556	494 886
Rörelseresultat	83 706	126 005	112 594	128 751	142 075
Resultat efter finansiella poster	84 626	123 995	111 658	134 822	142 227
Årets resultat	100 150	90 763	80 902	99 202	102 091
Balansräkning					
Immateriella tillgångar	207 786	208 334	204 913	203 172	202 417
Materiella anläggningstillgångar	14 741	7 808	11 150	15 366	17 817
Uppskjuten skattefordran	43 194	6 438	–	–	–
Varulager, m m	34 559	26 239	26 455	33 752	24 640
Kortfristiga fordringar	91 978	85 344	65 719	106 197	77 093
Kortfristiga placeringar	–	35 567	–	–	–
Likvida medel	158 042	194 275	296 484	241 498	187 423
Summa tillgångar	550 300	564 005	604 720	599 985	509 390
Eget kapital	396 962	427 276	460 956	413 803	342 943
Långfristiga skulder	28 754	34 724	40 889	46 816	52 515
Uppskjutna skatteskulder	47 539	48 189	40 011	32 884	28 607
Övriga kortfristiga skulder	77 045	53 816	62 864	106 482	85 325
Summa eget kapital och skulder	550 300	564 005	604 720	599 985	509 390
Nyckeltal					
Bruttovinstmarginal, %	51,5	53,6	51,3	53,8	53,6
Rörelsemarginal, %	15,6	23,5	21,7	24,5	28,7
Vinstmarginal, %	15,8	23,1	21,5	25,6	28,7
Räntabilitet på sysselsatt kapital, %	19,5	25,7	20,9	28,8	40,9
Räntabilitet genomsnittligt eget kapital, %	25,6	20,5	18,5	26,2	42,4
Moderbolagets aktieägars andel av resultatet	105 468	90 897	80 867	99 210	102 062
Soliditet, %	72,1	75,8	76,2	69,0	67,3
Eget kapital per aktie, SEK	15,78	16,99	18,33	16,51	13,70
Investeringar immateriella anläggningstillgångar	12 110	4 878	3 160	2 200	225
Investeringar materiella anläggningstillgångar	13 325	2 498	1 380	2 873	15 290
Investering finansiella tillgångar	–	9 046	–	–	–
Årets avskrivningar	–17 165	–7 136	–7 024	–6 976	–4 121
Medelantal anställda	131	100	92	88	76
Data per aktie					
Resultat per aktie, SEK	4,19	3,61	3,22	3,96	4,18
Resultat per aktie efter utspädning, SEK	4,19	3,57	3,21	3,96	4,17
Antal aktier	25 148 384	25 148 384	25 148 384	25 059 184	25 036 984
Antal aktier vägt genomsnitt	25 148 384	25 148 384	25 111 217	25 041 134	24 406 699
Effekt av utspädning	32 190	321 818	118 910	34 366	83 461
Antal aktier vägt genomsnitt (efter utspädning)	25 180 574	25 470 202	25 230 128	25 075 500	24 490 160

KVARTALSDATA FÖR KONCERNEN

TSEK	Q4 2011	Q3 2011	Q2 2011	Q1 2011	Q4 2010	Q3 2010	Q2 2010	Q1 2010
Nettoomsättning	123 100	160 150	101 937	151 321	115 893	170 998	100 770	148 379
Bruttovinstmarginal, %	52,4	50,6	53,3	50,4	56,3	52,6	55,1	51,6
Rörelseresultat	14 143	32 976	8 190	28 398	24 513	51 516	13 939	36 037
Rörelsemarginal, %	11,5	20,6	8,0	18,8	21,2	30,1	13,8	24,3
Resultat efter finansnetto	15 026	32 664	8 903	28 033	24 150	49 772	14 644	35 429
Vinstmarginal, %	12,2	20,4	8,7	18,5	20,8	29,1	14,5	23,9
Resultat per aktie, SEK	1,92	1,05	0,33	0,89	0,70	1,46	0,43	1,03
Resultat per aktie efter utspädning, SEK	1,92	1,05	0,33	0,88	0,70	1,44	0,42	1,01
Antal Björn Borg-butiker vid periodens slut	56	54	54	50	47	46	46	46
varav egna Björn Borg-butiker	15	13	12	10	10	10	10	10
Varumärkesförsäljning	384 133	551 267	314 967	431 029	428 234	506 572	338 253	460 156

SÄSONGSVARIATIONER

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



RÖRELSEGRENAR

RÖRELSEGRENAR OCH INTÄKTER

Björn Borg redovisar sin omsättning för fyra rörelsegrenar/segment.

VARUMÄRKE

Omsättningen inom rörelsegrenen Varumärke består i huvudsak av royaltyintäkter. Royaltyintäkter genereras vid distributörernas, såväl egna som fristående, grossistförsäljning av Björn Borg-produkter till detaljister och beräknas som en andel av denna försäljning. Royaltyn erläggs antingen månadsvis eller kvartalsvis i efterskott. Under 2011 var nettoomsättningen 80,3 MSEK (89,7) och rörelseresultatet uppgick till 16,6 MSEK (23,1).

PRODUKTUTVECKLING

Omsättningen inom rörelsegrenen Produktutveckling består av intäkter som genererats i de egna produktbolagen för underkläder samt sport-/funktionskläder genom sin försäljning av produkter till distributörer på samtliga marknader. Under 2011 var nettoomsätt-

ningen 377,4 MSEK (395,0) och rörelseresultatet uppgick till 35,9 MSEK (67,2).

GROSSISTVERKSAMHET

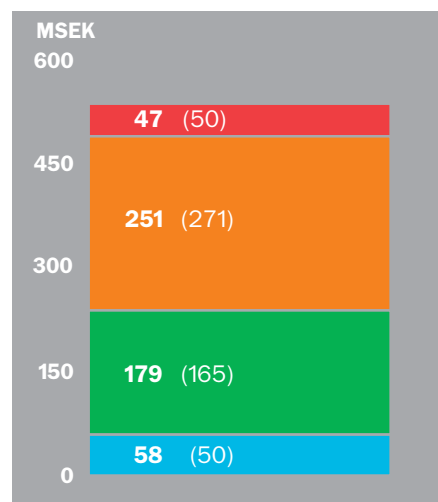
Omsättningen inom rörelsegrenen Grossistverksamhet består av intäkter som genererats av de egna distributörerna för underkläder i Sverige, England och USA, samt för skor i Sverige, Finland och Baltikum. Under 2011 uppgick nettoomsättningen till 230,8 MSEK (215,0) och rörelseresultatet var 37,0 MSEK (37,4).

DETALJHANDEL

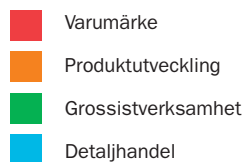
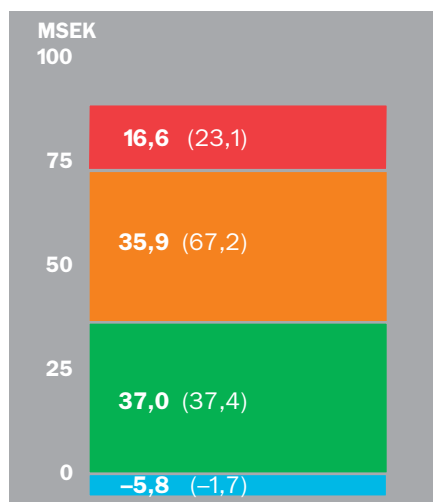
Omsättningen inom rörelsegrenen Detaljhandel består idag av intäkter genererade i de egna Björn Borg-butikerna, den egna e-handeln samt verksamheten i USA som i huvudsak är e-handel på den amerikanska marknaden. Nettoomsättningen inom Detaljhandel uppgick under 2011 till 62,2 MSEK (53,8) och rörelseresultatet var -5,8 MSEK (-1,7).

NETTOOMSÄTTNING PER SEGMENT

Efter elimineringar för intern försäljning



RÖRELSERESULTAT PER SEGMENT



FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE

Styrelsen och verkställande direktören för Björn Borg AB (publ), organisationsnummer 556658-0683, avger härmed årsredovisning och koncernredovisning för verksamhetsåret 2011.

VERKSAMHETEN

Björn Borg AB äger varumärket Björn Borg och fokus för verksamheten är underkläder. Därtil erbjuds kompletterande produkter, sportkläder, skor på vissa marknader samt via licenstagare även skor, väskor, glasögon och parfym. Björn Borg-produkter säljs på över 30 marknader, varav Sverige och Holland är de största. Underkläder säljs på ett 20-tal marknader. Verksamheten bedrivs genom ett nätverk av produkt- och distributörsbolag som antingen ingår i koncernen eller är fristående bolag med licenser avseende produktområde och geografisk marknad. Björn Borg-koncernen har egen verksamhet i alla led från varumärkesutveckling till konsumentförsäljning i egna Björn Borg-butiker. Björn Bors affärsmodell möjliggör en geografisk expansion och produktbreddning med begränsad risk och kapitalbindning samtidigt som kontrollen över varumärket ligger hos bolaget.

BJÖRN BORG-AKTIE OCH ÄGARFÖRHÅLLANDEN

Björn Borg AB är noterat på Nasdaq OMX Nordic i Stockholm mid cap-lista. Det totala antalet aktier i Björn Borg uppgår till 25 148 384. Det finns endast ett aktieslag. Aktiekapitalet uppgår till 7 858 870 SEK och kvotvärdet per aktie är 0,3125 SEK. En aktie ger rätt till en röst på bolagsstämma och det finns inte några begränsningar i fråga om hur många röster varje aktieägare kan avge vid bolagsstämma. Antalet aktieägare i Björn Borg uppgick vid årets slut till 6 361. Största aktieägare per den 31 december 2011 var SEB Fonder. De två största aktieägarna, SEB Fonder och Fredrik Lövestedt innehar, direkt och indirekt, mer än tio procent vardera av aktierna i Björn Borg.

Det finns inga begränsningar i rätten att överlåta Björn Borg-aktien på grund av bestämmelse i lag eller i Björn Bors 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 uppköpserbudande.

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

ÅRSSTÄMMA

Årsstämma 2011 hölls den 14 april 2011 i Stockholm. Vid årsstämman fattades bland annat beslut om omval av styrelseledamöterna Mats H Nilsson, Vilhelm Schottenius, Kerstin Hessius, Michael Storåkers, Monika Elling, Fabian Månsson och Nils Vinberg samt omvaldes Fredrik Lövestedt som styrelseordförande. Vid stämman fattades även beslut om vinstutdelning via aktiesplit och automatiskt inlösenförfarande, bemyndigande för styrelsen att fatta beslut om nyemission av aktier, teckningsoptioner eller konvertibler.

STYRELSENS ARBETE

Styrelsen hade under 2011 sex ordinarie sammanträden, varav fyra i samband med den kvartalsvisa finansiella rapporteringen, ett i samband med förberedelse till årsstämma samt ett strategimöte med fastställande av budget. Ytterligare information om styrelsens arbete och ledamöternas närvaro vid årets styrelsemöten återfinns i bolagsstyrningsrapporten på sidan 68.

VALBEREDNING

Björn Bors valberedning ska enligt bolagsstämmans beslut utses genom att styrelsens ordförande kontaktar de fyra röstmässigt största aktieägarna per den 31 augusti 2011. Inför årsstämman 2012 har Björn Bors valberedning följande sammansättning:

- Fredrik Lövestedt, styrelsens ordförande
- Mats H Nilsson, som representerar sig själv som aktieägare
- Kerstin Stenberg, som representerar Swedbank Robur Fonder
- Per Trygg, som representerar SEB Fonder

Mats H Nilsson har utsetts till valberedningens ordförande.

FINANSIELLA MÅL

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

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

Kommentarer till de finansiella målen:

Det långsiktiga målet ska uppnås genom att etablerade marknader i snitt växer något under det genomsnittliga tillväxtmålet och att nya marknader bidrar med en större tillväxt. Under periodens inledning kan utfallet på omsättningstillväxten bli under målet då flera nya marknader är under etablering.

Den överlikviditet som uppstår med beaktande av de nya finansiella målen kommer stegvis att delas ut under prognosperioden, med start under 2010.

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

UTDELNING

Styrelsen har beslutat föreslå årsstämman 2012 att en utskiftning om 4,00 SEK per aktie ska utgå för räkenskapsåret 2011, motsvarande 95 procent av vinst efter skatt, se ovan angående finansiella mål och utdelning. Utskiftningen föreslås ske genom ett automatiskt inlösenförfarande, där varje aktie delas upp i en ordinarie aktie och en inlösenaktie. Inlösenaktierna kommer sedan automatiskt att lösas in för 4,00 SEK per aktie. Betalningen för inlösenaktierna, förutsatt ett godkännande på årsstämman, beräknas genomföras omkring den 8 juni 2012. Styrelsens förslag motsvarar en överföring till aktieägarna om 100,6 MSEK (130,8). För räkenskapsåret 2010

skedde en utskiftning genom ett motsvarande inlösenförfarande om 5,20 SEK per aktie, motsvarande 144 procent av vinst efter skatt.

HÄNDELSER UNDER 2011

Marknader

Björn Borg startade i början av 2011 ett nytt dotterbolag för produktion av modeinriktade sport- och funktionskläder tillsammans med den holländska distributören. Dotterbolaget ägs till 51 procent av Björn Borg. Satsningen på en separat verksamhet för kläder med bas i Holland är ytterligare ett led i strategin med en tydlig inriktning på kärnan i verksamheten, underkläder, baserad i Stockholm. Det nya dotterbolaget, Björn Borg Sport, bygger delvis vidare på det holländska klädkonceptet som utvecklats inom Björn Borg. Därigenom finns det en bred erfarenhet och djup kunskap från produktion av damkläder. Klädkollektionerna, både dam och herr, är främst inriktade på funktionsplagg för sport med ett tydligt modeinslag. Produkterna säljs till distributörer på Björn Borgs befintliga marknader, med initialt huvudfokus på de större marknaderna. Bedömningen är att det finns en god finansiell potential för den nya klädverksamheten.

Avtal med nya distributörer har under året tecknats med bland andra Italien och Frankrike, vilka också har påbörjat försäljning på sina respektive marknader, dock från en låg nivå.

Under 2011 har koncernen utvidgat den egna distributionen av skor till att även omfatta de baltiska länderna.

I december 2011 meddelade Björn Borg att bolaget kommer lansera varumärket i Kina. Etableringen sker tillsammans med en erfaren lokal partner genom ett nytt bolag med Björn Borg som huvudägare. Planen är att starta försäljning i Shanghai under andra halvåret 2012, framför allt genom Björn Borg-butiker och shop-in-shops på större varuhus med försäljning av underkläder, sportkläder, skor och väskor. I planen ingår även etablering av e-handel. Satsningen beräknas för 2012 innebära en belastning på koncernens rörelseresultat om högst 10 MSEK med en marginell påverkan på omsättningen.

Björn Borg-butiker

Björn Borg öppnade fyra egna butiker i Sverige under året. En tidigare franchise-driven butik i Helsingborg togs över i egen regi under 2011. En andra butik öppnades i Tyskland och tre nya butiker öppnades i Belgien. En första butik öppnades även i Chile respektive i Slovenien. Den holländska distributören har öppnat två butiker och stängt tre butiker under året. Vid årets slut uppgick därmed antalet Björn Borg-butiker till 56 (47), varav 15 (10) egna.

Åtaganden och eventalförpliktelser

Inga väsentliga händelser finns att rapportera.

HÄNDELSER EFTER BALANSDAGEN

Inga väsentliga händelser finns att rapportera efter balansdagen.

KONCERNENS UTVECKLING

Nettoomsättning

Koncernens omsättning uppgick under året till 536,5 MSEK (536,0), i det närmaste oförändrad från 2010. De lägre försäljningsvolymerna inom främst julkollektionen från produktbolaget under det tredje kvartalet har bidragit negativt till omsättningsutvecklingen för året, medan etableringen av Björn Borg Sport och det

egna dotterbolaget i England har bidragit positivt. Den egna skoförsäljningen har minskat som en följd av utlicensieringen av skoverksamheten 2010. Den egna detaljhandeln uppvisade omsättningsökningar, i huvudsak som en följd av nyöppnade butiker och en positiv utveckling av e-handeln, medan den svenska grossistverksamheten gick tillbaka något. Varumärkesverksamheten hade något lägre externa intäkter, i linje med en lägre varumärkesförsäljning under året. En starkare SEK har bidragit negativt till koncernens totala omsättning för 2011 med cirka 5 procent.

Resultat

Bruttovinstmarginalen under året minskade till 51,5 procent (53,6). Marginaler för sportkläder ligger lägre än för underkläder, och exklusive Björn Borg Sport skulle koncernmarginalen istället uppvisat en mindre ökning jämfört med 2010. Rörelseresultatet uppgick till 83,7 MSEK (126,0) och rörelsemarginalen var 15,6 procent (23,5). Nedgången är en följd av satsningar på nya verksamheter. Björn Borg Sport och den engelska verksamheten påverkade rörelseresultatet negativt med 10,8 MSEK respektive 4,3 MSEK. Den egna underklädesverksamheten uppvisade en nedgång i linje med det rådande svaga marknadsläget. Resultatet före skatt minskade till 84,6 MSEK (124,0). Rörelsekostnaderna som andel av nettoomsättningen uppgick till 35,9 procent (30,1).

Antalet aktier vid rapportperiodens utgång uppgick till 25 148 384 (25 148 384). Resultat per aktie före respektive efter utspädning uppgick till 4,19 SEK (3,61) respektive 4,19 SEK (3,57). Här ingår dock en redovisad uppskjuten skatteintäkt om 38,4 MSEK, vilken är hänförlig till ett skattemässigt underskott i det vilande dotterbolaget Björn Borg Services. Resultat per aktie exklusive denna skatteintäkt uppgick till 2,66 SEK före och efter utspädning.

Resultaträkningar i sammandrag	2011	2010
Nettoomsättning, MSEK	536,5	536,0
Rörelseresultat, MSEK	83,7	126,0
Rörelsemarginal, %	15,6	23,5
Resultat före skatt, MSEK	84,6	124,0
Årets resultat, MSEK	100,2	90,8
Resultat per aktie, SEK	4,19	3,61
Resultat per aktie efter utspädning, SEK	4,19	3,57
Proforma resultat per aktie exklusive uppskjuten skatteintäkt, SEK	2,66	3,61

Investeringar och kassaflöde

Kassaflödet från den löpande verksamheten i koncernen för helåret 2011 uppgick till 91,2 MSEK (81,1). Ett lägre rörelseresultat har kompenserats av en något lägre rörelsekapitalbindning under 2011, jämfört med 2010. Nettot kundfordringar minus leverantörsskulder har exempelvis minskat med 8,9 MSEK. Kundfordringarna har ökat med 6,9 MSEK jämfört med per den 31 december 2010, vilket är rimligt med tanke på en motsvarande högre omsättning under årets sista kvartal. Varulagret har under året ökat med 8,3 MSEK bland annat genom lager i nyöppnade butiker samt i den nystartade engelska verksamheten. Bolagets aktiviteter för minskad rörelsekapitalbindning har resulterat i lägre lagervolymer i jämförbara verksamheter. De totala investeringarna i materiella och immateriella anläggningstillgångar uppgick till 25,4

MSEK (7,4), varav större delen är hänförlig till etableringen av Björn Borg Sport i Holland samt till ombyggnation av butiker. För helåret 2011 har likvida medel och kortfristiga placeringar minskat med 71,8 MSEK (minskning med 66,7) vilket främst är hänförlig till utskiftningen av överlikviditet till aktieägarna. Under 2011 utskiftades 130,8 MSEK till aktieägarna, att jämföra med 125,7 MSEK 2010.

Finansiell ställning och likviditet

Björn Borg-koncernens likvida medel och kortfristiga placeringar uppgick vid periodens slut till 158,0 MSEK (229,8). Soliditeten uppgick till 72,1 procent (75,8).

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. Utöver ett program med teckningsoptioner för två nyckelmedarbetare i koncernen finns för närvarande inga incitamentsprogram som omfattar samtliga anställda.

RIKTLINJER FÖR ERSÄTTNING TILL VD OCH ÖVRIGA LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

På årsstämman den 14 april 2011 fastslogs att ersättning till VD och de övriga personerna i företagsledningen ska bestå av fast lön, rörlig ersättning, tidigare inrättade långsiktiga incitamentsprogram och övriga förmåner samt pension. Den sammanlagda ersättningen ska vara marknadsmässig och konkurrenskraftig samt stå i relation till ansvar och befogenheter. Den rörliga ersättningen ska baseras på utfallet i förhållande till definierade och mätbara mål, utformade med syfte att främja bolagets långsiktiga värdeskapande, samt vara maximerad i förhållande till den fasta lön som fastställts. Den rörliga ersättningen ska aldrig kunna överstiga den fasta lönen. Vid uppsägning av anställningsavtal från bolagets sida ska uppsägningstiden inte vara längre än tolv månader. Avgångsvederlag bör inte förekomma. Pensionsförmåner ska vara avgiftsbestämda och ge ledande befattningshavare rätt att erhålla pension från 65 år.

Inför årsstämman 2012 föreslår styrelsen oförändrade riktlinjer för ersättning till VD och övriga ledande befattningshavare. Medelantalet anställda uppgick till 131 (100) för helåret. Ökningen beror till stor del på koncernens expansion, bland annat genom Björn Borg Sport och verksamheten i England. Fördelningen är 40 (37) procent män och 60 (63) procent kvinnor.

VERKSAMHET INOM FORSKNING OCH UTVECKLING

Björn Borg bedriver ingen forskningsverksamhet, dock sker utveckling och design inom produktområdet underkläder och kompletterande produkter vilket redovisas som utvecklingskostnader i resultaträkningen.

BJÖRN BORG'S HÅLLBARHETSARBETE

Ansvarstagande är en del av Björn Borgs grundläggande värderingar. Detta inkluderar att ta ansvar för hur människor och miljö på-

verkas av verksamheten och att samarbeta med koncernens nätverk av licenstagare och distributörer i den typen av frågor.

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

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

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

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

Mer information om Björn Borgs hållbarhetsarbete återfinns på sidorna 28–32.

RISKER, OSÄKERHETSFAKTORER OCH RISKKONTROLL

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

Finansiella risker

Björn Borg är genom sin verksamhet exponerad för valuta-, ränte-, kredit- och motparts- samt likviditets- och refinansieringsrisker. Styrelsen har beslutat hur koncernen ska hantera dessa risker, se vidare not 3, sidorna 54–55.

Marknadsrisker

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

Expansion av verksamheten

Bolagets framtida tillväxt är beroende av nätverkets förmåga att öka försäljningen via befintliga försäljningskanaler, men också av att bo-

laget 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 aktiva 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 konjunkturen. En mer gynnsam konjunktur får ett positivt genomslag på hushållens ekonomi och därigenom på deras konsumtionsmönster. En försämring i konjunkturen får motsatt effekt, något som särskilt har demonstrerats under 2011 med en instabil efterfrågan på marknaden, med effekter på koncernens underklädesförsäljning. Vidare påverkas bolagets lönsamhet av förändrade råvarupriser på världsmarknaden samt av ökade produktions-, löne- och transportkostnader i de länder där bolaget köper sina produkter.

Skydd för varumärket Björn Borg

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

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

Renomméförsämring

Bolagets förtroende hos kundkretsen bygger på att kunderna upplever bolagets produkter på ett konsekvent sätt på de marknader där produkterna syns. Björn Borg-produkter skall presenteras på ett sätt som återspeglar de värden som Björn Borg representerar. Om de parter som ingår i nätverket vidtar någon åtgärd som innebär att Björn Borg-produkterna presenteras på ett sätt som strider mot bolagets positionering på marknaden eller står i konflikt med de värden som varumärket representerar kommer Björn Borks 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 2012

Bolagets policy är att inte lämna resultatprognoser.

MODERBOLAGET

Björn Borg AB (publ) bedriver i huvudsak koncernintern verksamhet. Dessutom äger bolaget 100 procent av aktierna i Björn Borg Brands AB, Björn Borg Footwear AB, Björn Borg Inc (US) samt Björn Borg Services AB (vilande). Vidare äger bolaget 80 procent av aktierna i Björn Borg Ltd (UK) och 51 procent av aktierna i Björn Borg Sport B.V. Moderbolagets nettoomsättning uppgick för helåret 2011 till 46,2 MSEK (45,8). Resultatet före skatt uppgick till 105,9 MSEK (100,2). Likvida medel och kortfristiga placeringar vid årets utgång uppgick till 122,3 MSEK (217,3). För helåret uppgick investeringar i immateriella och materiella anläggningstillgångar till 6,1 MSEK (0,8), till stor del hänförlig till huvudkontorets flytt till nya lokaler på Tulegatan 11 i Stockholm.

Förslag till vinstdisposition

Till årsstämman förfogande står följande vinstmedel:

Balanserade vinstmedel, SEK	3 726 098
Årets resultat, SEK	105 899 668
	109 625 766
Styrelsen föreslår att:	
till aktieägarna utskiftas	
4,00 SEK per aktie, totalt SEK	100 593 536
I ny räkning överförs, SEK	9 032 230
	109 625 766

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

KONCERNENS RESULTATRÄKNING

TSEK	Not	2011	2010
Nettoomsättning	4, 5	536 509	536 040
Kostnad sålda varor		-260 295	-248 844
Bruttoresultat		276 214	287 196
Distributionskostnader		-124 773	-106 643
Administrationskostnader		-54 524	-41 037
Utvecklingskostnader		-13 211	-13 511
Rörelseresultat	4, 6, 7, 8, 9, 10, 11	83 706	126 005
Ränteutgifter och liknande utgifter	26	4 061	2 754
Räntekostnader och liknande kostnader	26	-3 142	-4 764
Resultat efter finansiella poster		84 626	123 995
Resultat före skatt		84 626	123 995
Skatt på årets resultat	13	15 524	-33 232
Årets resultat		100 150	90 763
Årets resultat hänförligt till			
Aktieägare i moderbolaget		105 468	90 897
Innehav utan bestämmande inflytande		-5 318	-134
Resultat per aktie, SEK	23	4,19	3,61
Resultat per aktie efter full utspädning, SEK	23	4,19	3,57

KONCERNENS RAPPORT ÖVER TOTALRESULTAT

TSEK	Not	2011	2010
Årets resultat		100 150	90 763
Övriga totalresultat			
Valutaeffekt vid omräkning av utlandsverksamhet		-131	253
Årets totalresultat		100 019	91 017
Årets totalresultat hänförligt till			
Aktieägare i moderbolaget		105 337	91 151
Innehav utan bestämmande inflytande		-5 318	-134

KONCERNENS RAPPORT ÖVER FINANSIELL STÄLLNING

TSEK	Not	31 dec 2011	31 dec 2010
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
Immateriella tillgångar	14		
Goodwill		13 944	13 944
Varumärke		187 532	187 532
Övriga immateriella tillgångar		6 311	6 858
		207 787	208 334
Materiella anläggningstillgångar	15		
Inventarier, verktyg och installationer		14 741	7 808
		14 741	7 808
Finansiella anläggningstillgångar			
Uppskjuten skattefordran	13	43 194	6 438
		43 194	6 438
Summa anläggningstillgångar		265 722	222 580
Omsättningstillgångar			
Varulager			
Handelslager	17	34 559	26 239
		34 559	26 239
Kortfristiga fordringar			
Kundfordringar	18	57 843	50 993
Skattefordran		12 501	15 260
Övriga kortfristiga fordringar		7 841	4 486
Förutbetalda kostnader, upplupna intäkter	19	13 793	14 605
		91 978	85 344
Kortfristig placering			
Fondandelar		–	35 567
		–	35 567
Likvida medel			
Kassa och bank		158 042	194 275
		158 042	194 275
Summa omsättningstillgångar		284 578	341 425
SUMMA TILLGÅNGAR		550 300	564 005
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital			
Aktiekapital		7 859	7 859
Övrigt tillskjutet kapital		182 145	182 145
Reserver		430	561
Balanserade vinstmedel		210 383	235 685
		400 817	426 250
Minoritetsintresse		–3 854	1 026
Summa eget kapital		396 962	427 276
Långfristiga skulder			
Uppskjutna skatteskulder	13	47 539	48 189
Övriga långfristiga skulder	20	28 754	34 724
		76 293	82 913
Kortfristiga skulder			
Leverantörsskulder		25 703	9 987
Övriga kortfristiga skulder	20	23 796	11 192
Upplupna kostnader, förutbetalda intäkter	21	27 546	32 637
		77 045	53 816
Summa skulder		153 338	136 729
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		550 300	564 005

FÖRÄNDRING I KONCERNENS EGET KAPITAL

TSEK	Aktie- kapital	Övrigt till- skjutet kapital	Omräknings- reserv	Balanserade vinstmedel	Minoritetens ägarandel	Totalt eget kapital
Ingående balans per 1 januari 2010	7 859	182 145	308	270 530	114	460 956
Årets totalresultat	–	–	253	90 897	–134	91 017
Transaktioner med aktieägare						
Utdelning avseende 2009	–	–	–	–125 742	–	–125 742
Innehav utan bestämmande inflytande som uppkommit vid bildande av dotterbolag	–	–	–	–	1 046	1 046
Summa transaktioner med aktieägare	–	–	–	–125 742	1 046	–124 696
Utgående balans per 31 december 2010	7 859	182 145	561	235 685	1 026	427 276
Årets totalresultat	–	–	–131	105 468	–5 318	100 019
Transaktioner med aktieägare						
Utskiftning avseende 2010 via aktieinlösenförfarande	–5 239	–	–	–125 533	–	–130 772
Fondemission	5 239	–	–	–5 239	–	–
Innehav utan bestämmande inflytande som uppkommit vid bildande av dotterbolag	–	–	–	–	438	438
Summa transaktioner med aktieägare	–	–	–	–130 772	438	–130 333
Utgående balans per 31 december 2011	7 859	182 145	430	210 383	–3 854	396 962

KASSAFLÖDESANALYS FÖR KONCERNEN

TSEK	Not	2011	2010
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN			
Resultat efter skatt		100 150	90 763
Inkomstskatt kostnadsförd i resultaträkningen		-15 524	33 232
Finansiella kostnader och intäkter redovisade i resultaträkningen	26	-920	2 010
Avskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar	9	17 165	7 136
Övriga ej kassaflödespåverkande poster		3 469	-1 167
Erhållen ränta		3 296	2 049
Betald ränta		-2 810	-1 987
Betald skatt		-19 121	-30 336
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapitalet		85 705	101 700
FÖRÄNDRINGAR I RÖRELSEKAPITAL			
Förändring av varulager		-8 319	216
Förändring av kundfordringar		-6 850	-12 961
Förändring av övriga fordringar		-2 542	1 226
Förändring av leverantörsskulder		15 715	-5 492
Förändring av övriga kortfristiga skulder		7 512	-3 557
Förändring av rörelsekapitalet		5 517	-20 568
Kassaflöde från den löpande verksamheten		91 223	81 132
INVESTERINGSVERKSAMHETEN			
Förvärv av immateriella tillgångar	14	-12 110	-4 878
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	15	-13 325	-2 498
Förvärv av finansiella anläggningstillgångar		-	-9 046
Försäljning av materiella anläggningstillgångar		-	161
Förvärv/försäljning av fondandelar		35 567	-35 567
Kassaflöde från investeringsverksamheten		10 132	-51 828
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN			
Amortering av lån		-6 411	-6 164
Upptagna lån		441	-
Utdelning/utskiftning		-130 772	-125 742
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-136 742	-131 906
ÅRETS KASSAFLÖDE		-35 387	-102 602
Likvida medel vid årets ingång		194 275	296 484
Omräkningsdifferens likvida medel		846	-394
Likvida medel vid årets utgång		158 042	194 275

MODERBOLAGETS RESULTATRÄKNING

TSEK	Not	2011	2010
Nettoomsättning	4,5	46 208	45 818
Kostnad sålda varor		-550	-368
Bruttoresultat		45 658	45 450
Distributionskostnader		-43 076	-44 742
Administrationskostnader		-16 568	-17 208
Utvecklingskostnader		-6 627	-6 883
Rörelseresultat	4, 6, 7, 8, 9, 10, 11	-20 613	-23 383
Utdelning från dotterbolag		100 000	100 000
Erhållna koncernbidrag		35 235	30 611
Ränteintäkter och liknande intäkter		2 850	2 313
Räntekostnader och liknande kostnader		-15 574	-10 142
Resultat efter finansiella poster		101 898	99 399
Bokslutsdispositioner	12	4 002	818
Resultat före skatt		105 900	100 217
Skatt på årets resultat	13	-	-39
Årets resultat		105 900	100 178

MODERBOLAGETS RAPPORT ÖVER TOTALRESULTAT

TSEK	Not	2011	2010
Årets resultat		105 900	100 178
Övrigt totalresultat		-	-
Årets totalresultat		105 900	100 178

MODERBOLAGETS BALANSRÄKNING

TSEK	Not	31 dec 2011	31 dec 2010
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
Immateriella anläggningstillgångar	14	1 220	1 686
Övriga immateriella tillgångar		1 220	1 686
Materiella anläggningstillgångar	15		
Inventarier, verktyg och installationer		6 617	2 830
		6 617	2 830
Finansiella anläggningstillgångar			
Andelar i koncernbolag	16	321 227	320 771
		321 227	320 771
Summa anläggningstillgångar		329 064	325 287
Omsättningstillgångar			
Kortfristiga fordringar			
Kundfordringar	18	550	543
Fordringar hos koncernföretag		201 914	47 801
Skattefordran		1 678	1 666
Kortfristig placering		50	35 567
Övriga kortfristiga fordringar		–	5
Förutbetalda kostnader, upplupna intäkter	19	4 458	2 383
		208 650	87 965
Likvida medel			
Kassa och bank		122 271	181 742
		122 271	181 742
Summa omsättningstillgångar		330 922	269 707
SUMMA TILLGÅNGAR		659 986	594 994
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital			
Bundet eget kapital			
Aktiekapital		7 859	7 859
Reservfond		46 817	46 817
		54 676	54 676
Fritt eget kapital			
Balanserade vinstmedel		3 726	56 881
Årets resultat		105 900	77 617
		109 626	134 498
Summa eget kapital		164 302	189 174
Obeskattade reserver	12	2 538	6 540
Kortfristiga skulder			
Leverantörsskulder		7 200	2 913
Skulder till koncernföretag		476 120	383 256
Övriga kortfristiga skulder		3 011	2 733
Upplupna kostnader, förutbetalda intäkter	21	6 815	10 378
Summa skulder		493 146	399 280
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		659 986	594 994
Poster inom linjen			
Ställda säkerheter	22	Inga	Inga
Ansvarsförbindelser	22	Inga	Inga

FÖRÄNDRING I MODERBOLAGETS EGET KAPITAL

TSEK	Aktiekapital	Reservfond	Balanserade vinstmedel	Totalt eget kapital
Ingående balans per 1 januari 2010	7 859	46 817	160 062	214 738
Lämnad utdelning	–	–	–125 742	–125 742
Årets totalresultat	–	–	100 178	100 178
Utgående balans per 31 december 2010	7 859	46 817	134 498	189 174
Lämnad utdelning via aktieinlösenförfarande	–5 239	–	–125 533	–130 772
Fondemission	5 239	–	–5 239	–
Årets totalresultat	–	–	105 900	105 900
Utgående balans per 31 december 2011	7 859	46 817	109 627	164 302

Antal aktier	Antal röster	Antal aktier	Kvotvärde, TSEK
Ingående balans per 1 januari 2010	25 148 384	25 148 384	7 858 870
Inlösen teckningsoptioner	–	–	–
Utgående balans per 31 december 2010	25 148 384	25 148 384	7 858 870
Inlösen teckningsoptioner	–	–	–
Utgående balans per 31 december 2011	25 148 384	25 148 384	7 858 870

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

KASSAFLÖDESANALYS FÖR MODERBOLAGET

TSEK	Not	2011	2010
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN			
Resultat efter skatt		105 900	77 617
Inkomstskatt kostnadsförd i resultaträkningen		–	–8 011
Finansiella kostnader och intäkter redovisade i resultaträkningen		12 724	7 828
Avskrivning av materiella och immateriella anläggningstillgångar	9	2 256	2 209
Övriga ej kassaflödespåverkande poster		–15 028	–10 142
Bokslutsdispositioner		–4 002	–818
Erhållen ränta		2 850	2 313
Betald skatt		–12	–164
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapitalet		104 687	70 832
FÖRÄNDRINGAR I RÖRELSEKAPITAL			
Förändring av kundfordringar		–7	267
Förändring av övriga fordringar		–156 235	120 478
Förändring av leverantörsskulder		4 288	1 072
Förändring av övriga kortfristiga skulder		89 578	129 813
Förändring av rörelsekapitalet		–62 375	251 630
Kassaflöde från den löpande verksamheten		42 312	322 462
INVESTERINGSVERKSAMHETEN			
Förvärv/försäljning av fondandelar		35 567	–35 567
Förvärv av dotterbolag		–456	–266 275
Förvärv av immateriella tillgångar	14	–	–420
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	15	–6 123	–372
Kassaflöde från investeringsverksamheten		28 988	–302 634
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN			
Utdelning		–130 772	–125 742
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		–130 772	–125 742
ÅRETS KASSAFLÖDE		–59 472	–105 914
Likvida medel vid årets ingång		181 742	287 657
Likvida medel vid årets utgång		122 271	181 742

TILLÄGGSSUPPLYSNINGAR

NOT 1 REDOVISNINGSPRINCIPER

ALLMÄNT

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

Moderbolaget bedriver verksamhet i associationsformen aktiebolag och har sitt säte i Stockholm. Huvudkontorets adress är Tulegatan 11, 113 53 Stockholm. Moderbolagets aktie är noterad på Nasdaq OMX Nordic i Stockholm. På sidan 65 i denna årsredovisning framgår en förteckning över de största enskilda aktieägarna per den 30 december 2011. Årsredovisningen godkändes av styrelsen och den verkställande direktören den 16 mars 2012 och fastställs slutligen av moderbolagets årsstämma den 3 maj 2012.

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 2011. Vidare tillämpar koncernen även *Rådet för finansiell rapportering* rekommendation RFR 1 *Kompletterande redovisningsregler för koncerner*, vilken specificerar de tillägg till IFRS-upplysningar som krävs enligt bestämmelserna i *Årsredovisningslagen*. Moderbolagets funktionella valuta är svenska kronor, vilket också är koncernens rapporteringsvaluta. Samtliga belopp är angivna i tusentals kronor om ej annat anges. Nedan beskrivs koncernens väsentliga redovisningsprinciper.

ÄNDRADE REDOVISNINGSPRINCIPER 2011

Under 2011 har följande ändrade standarder trätt ikraft: IAS 24 *Upplysningar om närstående* och IAS 32 *Finansiella instrument: Klassificering* och IASB:s årliga förbättringsprojekt *Improvements to IFRS 2010*. En ny tolkning från IFRIC har börjat gälla; IFRIC 19 *Utsläckningar av finansiella skulder med eget kapitalinstrument* och en ändring har intagits i IFRIC 14 *Begränsningen av en förmånsbestämd tillgång, lägsta fonderingskrav och samspelet dem emellan*. Dessa nya och ändrade standarder och tolkningar har inte haft någon effekt på koncernens resultat- eller balansräkning eller finansiella ställning.

Moderbolaget

De ändringar i RFR 2 *Redovisning för juridiska personer* som har trätt ikraft och gäller för räkenskapsåret 2011 har inneburit att koncernbidrag inte längre redovisas mot eget kapital. Ett koncernbidrag som moderbolaget erhåller från ett dotterbolag redovisas enligt samma principer som sedvanliga utdelningar från dotterbolag och redovisas som en finansiell intäkt. Låmnade koncernbidrag från moder- till dotterbolag redovisas i resultaträkningen som finansiell kostnad.

ÄNDRADE REDOVISNINGSPRINCIPER

Från och med nästkommande räkenskapsår gäller: Ändring i IAS 12 *Inkomstskatter (Uppskjuten skatt: Återvinning av underliggande tillgångar)* och ändring i IFRS 7 *Finansiella Instrument (upplysningar vid överföring av finansiella tillgångar)*. Enligt bolagets bedömning kommer denna ändring inte att medföra någon effekt på koncernens eller moderbolagets resultat- eller balansräkning eller finansiella rapporter.

Från och med 2013 börjar följande standarder och tolkningar att gälla (* = ej godkända av EU ännu):

Standarder	Skall tillämpas för räkenskapsår som börjar:
IFRS 9 <i>Finansiella Instrument</i> och efterföljande ändringar i IFRS 9 och IFRS 7*	1 januari 2015 eller senare
IFRS 10 <i>Consolidated Financial Statements</i> *	1 januari 2013 eller senare
IFRS 11 <i>Joint Arrangements</i> *	1 januari 2013 eller senare
IFRS 12 <i>Disclosure of Interests of Other Entities</i> *	1 januari 2013 eller senare
IFRS 13 <i>Fair Value Measurement</i> *	1 januari 2013 eller senare
Ändringar i IAS 1 <i>Utformning av finansiella rapporter (Presentation av posterna i övrigt totalresultat)</i> *	1 juli 2012 eller senare
Ändring i IAS 12 <i>Inkomstskatter (Uppskjuten skatt: Återvinning av underliggande tillgångar)</i> *	1 januari 2012 eller senare
Ändringar i IAS 19 <i>Ersättningar till anställda</i> *	1 januari 2013 eller senare
Ändringar i IAS 27 <i>Koncernredovisning och separata finansiella rapporter</i> *	1 januari 2013 eller senare
Ändringar i IAS 28 <i>Innehav i intresseföretag och joint ventures</i> *	1 januari 2013 eller senare
Ändringar i IFRS 7 <i>Finansiella instrument: Upplysningar (Kvittning av finansiella tillgångar och finansiella skulder)</i> *	1 januari 2013 eller senare
Ändringar i IAS 32 <i>Finansiella instrument: Klassificering (Kvittning av finansiella tillgångar och finansiella skulder)</i> *	1 januari 2014 eller senare
IFRIC 20 <i>Stripping Costs in the Production Phase of a Surface Mine</i> *	1 januari 2013 eller senare

Ingen av ovanstående tolkningar har tillämpats i förtid. Björn Borg arbetar för närvarande med att bedöma effekterna vid tillämpning av ovanstående standarder och tolkningar. Bolagets preliminära bedömning är att IFRS 12 och 13 samt ändringarna i IAS 1 kommer att påverka tilläggsupplysningarna och presentation av övrigt totalresultat. Eventuella effekter på koncernens finansiella ställning utreds för närvarande.

KONCERNREDOVISNING

Koncernredovisningen omfattar moderbolaget och samtliga bolag över vilka moderbolaget har ett bestämmande inflytande. Med bestämmande inflytande avses bolag i vilka Björn Borg har rätten att utforma finansiella och operativa strategier. Vanligtvis uppnås detta genom att ägar- och rösträttsandelen överstiger 50 procent. Förekomsten och effekten av potentiella rösträtter som för närvarande är möjliga att utnyttja eller konvertera beaktas vid bedömningen om koncernen kan utöva ett bestämmande inflytande över ett annat bolag. Dotterbolag medtas i koncernredovisningen från och med den tidpunkt då bestämmande inflytande uppnås och de ingår inte i koncernredovisningen från och med den tidpunkt då det bestämmande inflytandet upphör.

Rörelseförvärv redovisas enligt förvärvsmetoden. Köpeskillingen för rörelseförvärvet värderas till verkligt värde vid förvärvstidpunkten, vilket beräknas som summan av de verkliga värdena per förvärvstidpunkten för erlagda tillgångar, uppkomna eller övertagna skulder samt emitterade egetkapitalandelar i utbyte mot kontroll över den förvärvade rörelsen. Förvärvsrelaterade kostnader redovisas i resultaträkningen när de uppkommer. I köpeskillingen ingår även verkligt värde vid förvärvstidpunkten för de tillgångar eller skulder som är följden av en överenskomelse om villkorad köpeskillning. Förändringar i verkligt värde för en villkorad köpeskillning som uppkommer på grund av ytterligare information som erhållits efter förvärvstidpunkten om fakta och förhållanden som förelåg per förvärvstidpunkten, kvalificerar som justeringar under värderingsperioden och justeras retroaktivt, med motsvarande justering av goodwill. Alla andra förändringar i det verkliga värdet för en villkorad tilläggsköpeskillning som klassificeras som en tillgång eller skuld redovisas i enlighet med tillämplig standard. Villkorad köpeskillning som klassificeras som eget kapital omvärderas inte och efterföljande reglering redovisas inom eget kapital. Transaktionskostnader som uppkommer i samband med ett rörelseförvärv redovisas som en kostnad i resultaträkningen i den period kostnaden avser.

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

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

INTRESSEFÖRETAG

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

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

INNEHAV UTAN BESTÄMMANDE INFLYTANDE

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

OMRÄKNING AV TRANSAKTIONER I UTLÄNDSK VALUTA

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

INTÄKTSREDOVISNING

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

- Intäkter av sålda varor redovisas vid leverans av produkt till kund (punkt 2–4 nedan) då den ekonomiska risken och förmåner förknippade med varornas ägande övergår till köparen, när det är sannolikt att ekonomiska fördelar kommer att tillfalla Björn Borg, när intäkten kan mätas på ett tillförlitligt sätt, vilket sammanfaller med tidpunkten för leverans.
- Royaltintäkter redovisas i den period som den underliggande intäkten avser, dvs i enlighet med den aktuella överenskommelsens ekonomiska innebörd.
- Utdelningsintäkter redovisas när rätten att erhålla betalning har fastställts.
- Räntintäkter redovisas med tillämpning av effektivräntemetoden.

Björn Borgs intäkter består av följande fyra intäktstyper:

1. Royaltintäkter

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

2. Intäkter i egna produktbolag

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

3. Intäkter i egna distributörsbolag

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

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

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

LEASING

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

Koncernen som leasetagare

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

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

ERSÄTTNINGAR TILL ANSTÄLLDA

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

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

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

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

SKATT

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

Det redovisade värdet på uppskjutna skattefordringar provas 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.

Skattefordringar och skatteskulder 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 uppstår vid förvärv av dotterbolag och intresseföretag och avser det belopp varmed köpeskillingen överstiger Björn Borgs andel i det verkliga värdet av identifierbara tillgångar, skulder och eventalförpliktelser i det förvärvade bolaget samt verkligt värde på innehav utan bestämmande inflytande i det förvärvade bolaget. I syfte att testa nedskrivningsbehov fördelas goodwill till kassagenererande enheter som förväntas att bli gynnade av synergier från förvärvet. Varje enhet eller grupp av enheter som goodwill har fördelats till motsvarar den lägsta nivå i koncernen på vilken goodwillen övervakas i den interna styrningen. Goodwill har en obestämbar nyttjandeperiod och redovisas till anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade nedskrivningar. Goodwill allokeras ut på minsta kassagenererande enheter.

Hyresrätter

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

Varumärket

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

Utveckling av hemsida

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

MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

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

NEDSKRIVNINGAR

Vid varje rapportstillfälle görs en bedömning av om det föreligger någon indikation på en värdeminskning avseende koncernens tillgångar. Om så är fallet sker en beräkning av tillgångens återvinningsvärde. Goodwill har 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. Återföring av tidigare gjorda nedskrivningar sker när återvinningsvärdet för en tidigare nedskrivna tillgång överstiger redovisat värde och behovet av nedskrivning som tidigare gjorts ej längre bedöms erforderlig och redovisas i resultaträkningen. Prövning av tidigare nedskrivningar sker individuellt. Nedskrivningar av goodwill återförs ej.

VARULAGER

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

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

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

REDOVISNING AV FINANSIELLA TILLGÅNGAR OCH SKULDER OCH ANDRA FINANSIELLA INSTRUMENT

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

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

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

Beräkning av verkligt värde på finansiella instrument

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

Kvittning av finansiella tillgångar och skulder

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

Lånefordringar och kundfordringar

Lånefordringar och kundfordringar är finansiella fordringar som uppkommer då företaget tillhandahåller pengar utan avsikt att idka handel med fordringsrätten och kategoriseras som lånefordringar och kundfordringar. I lånefordringar och kundfordringar ingår kundfordringar och övriga kortfristiga fordringar. Tillgångar i denna kategori redovisas inledningsvis till verkligt värde och därefter till upplupet anskaffnings-

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

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

Likvida medel

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

Finansiella skulder

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

Skulder till kreditinstitut, 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 rapportering* rekommendation RFR 2 *Redovisning för juridiska personer* och uttalanden från *Rådet för finansiell rapportering*. RFR 2 innebär att moderbolaget i årsredovisningen för den juridiska personen ska tillämpa samtliga av EU godkända IFRS och uttalanden så långt detta är möjligt inom ramen för *Årsredovisningslagen* och *Tryggandelagen* och med hänsyn till sambandet mellan redovisning och beskattning. Rekommendationen anger vilka undantag och tillägg som ska göras från IFRS. Skillnaderna mellan koncernens och moderbolagets redovisningsprinciper framgår nedan.

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 avsätt-

ningarna under rubriken "Obeskattade reserver", av vilka 26,3 procent kan betraktas som uppskjuten skatteskuld och 73,7 procent som bundet eget kapital.

Koncernbidrag

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

Leasade tillgångar

Samtliga leasingavtal redovisas enligt reglerna för operationell leasing.

Finansiella instrument

Moderbolaget tillämpar inte IAS 39 utan istället redovisas finansiella instrument baserat på anskaffningsvärde enligt *Årsredovisningslagen*.

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 samt för skattemässiga underskottsavdrag. Det är främst två typer av antaganden och bedömningar som påverkar den redovisade uppskjutna skatten. Dessa är antaganden och bedömningar för att fastställa det redovisade värdet på olika tillgångar och skulder samt beträffande framtida skattepliktiga vinster, i de fall ett framtida utnyttjande av uppskjutna skattefordringar är beroende av detta. För vidare information se not 13. Redovisat värde per 31 december 2011 uppgick till 43 194 TSEK (6 438).

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. Redovisat värde för goodwill per 31 december 2011 uppgick till 13 944 TSEK och varumärket till 187 532 TSEK.

NOT 3 FINANSIELL RISKHANTERING

FINANSIELL RISKHANTERING OCH FINANSIELLA DERIVAT

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

VALUTARISK

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

Koncernens största valutaexponering är mot USD-anknutna valutor, cirka 50 procent av koncernens försäljning och varuinköp sker i HKD. Koncernens transaktionsrisk består i att Björn Borgs största rörelsegren, Produktutveckling, har försäljning i HKD och inköp i HKD samtidigt som rörelsegrenen Grossistverksamhet, har försäljning i SEK och inköp i HKD. Transaktionsexponeringen hanteras huvudsakligen genom att, i den mån det är möjligt, matcha inflöden och utflöden i samma valuta både tids- och beloppsmässigt för att därigenom uppnå en naturlig säkring. Björn Borg använder inte några derivatinstrument för att hantera valutarisken.

Valutakursförändringar påverkar koncernen även genom att tillgångar och skulder i utländsk valuta omräknas till svenska kronor (omräkningsexponering). Huvudsakligen uppkommer denna i form av omräkningsdifferenser vid omräkning av utländska dotterbolags nettotillgångar. Omräkningsdifferenserna redovisas i övrigt totalresultat och ackumuleras i eget kapital. Björn Borg är i huvudsak exponerad för förändringar i EUR, USD och GBP. Björn Borg har valt att inte säkra omräkningsexponeringen. Under året har realiserade och orealiserade kursdifferenser påverkat rörelseresultatet positivt med 1 472 TSEK.

KÄNSLIGHETSANALYS

Under 2011 har Björn Borg-koncernen påverkats negativt av att HKD varit betydligt svagare mot den svenska kronan än under 2010. Under helåret 2011 har kursen i genomsnitt varit cirka 10 procent lägre än under 2010.

Den lägre HKD mot den svenska kronan har påverkat rörelsegrenen Grossistverksamhet positivt.

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

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

Björn Borg använder sig inte av valutaderivat.

Beräknad valutapåverkan (transaktionsexponering) 2011	Uppskattad effekt på omsättning		Uppskattad effekt på bruttomarginal	
	Procent			
Starkare HKD vs SEK	10%	4%	0%	
Svagare HKD vs SEK	-10%	-4%	-0%	
Starkare EUR vs SEK	10%	1%	3%	
Svagare EUR vs SEK	-10%	-1%	-3%	

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

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

RÄNTERISK

Med ränterisk avses risken att förändringar i marknadsräntan påverkar koncernens räntenetto negativt. Per 31 december 2011 uppgick räntebärande tillgångar till 158 042 TSEK (229 842) och bestod av bankmedel (2010 även kortfristiga placeringar). Räntebärande tillgångar löper huvudsakligen med rörlig ränta och förändringar i marknadsräntan leder därför till framtida högre eller lägre ränteintäkter. Då endast en mindre del av koncernens räntebärande tillgångar har värderats till verkligt värde med värdeförändringar redovisade i resultaträkningen blir omvärderingseffekten på dessa tillgångar begränsad vid en förändring av marknadsräntan.

I tabellen nedan visas hur koncernens räntenetto under de kommande tolv månaderna skulle påverkas vid ändrade marknadsräntor. Effekterna är baserade på volymerna av räntebärande tillgångar och skulder per 31 december 2011.

	Procentenhet	Effekt på räntenetto
Högre ränta	1%	1 200 TSEK
Lägre ränta	-1%	-1 200 TSEK

NOT 4 SEGMENTSRAPPORTERING

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

2011 har bolaget renodlat det tidigare segmentet "Varumärke och övrigt", som tidigare innehöll moderbolagets intäkter och kostnader. Segmentet benämns numera "Varumärke" och omfattar enbart varumärkesrelaterad verksamhet vilket bolaget anser ger en tydligare bild av detta segment, och är i linje med koncernens interna rapportering. 2010 års siffror har räknats om med anledning av dessa justeringar och nya fördelningsgrunder.

VARUMÄRKE

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

KREDIT- OCH MOTPARTSRISKER

Koncernens kredit- och motpartsrisiker består av exponeringar gentemot kommersiella och finansiella motparter. Med kredit- och motpartsrisk avses risken för förlust om motparten inte fullgör sina förpliktelser. Enligt styrelsebeslut ska denna risk begränsas genom att endast motparter med god kreditvärdighet accepteras samt genom fastställda limiter. Björn Borgs kommersiella kreditrisk består främst av kundfordringar vilka är fördelade över ett stort antal motparter. Kreditrisken gentemot finansiella motparter begränsas till finansiella institutioner med hög kreditvärdighet. Per 31 december 2011 fanns inga väsentliga koncentrationer av kreditrisk. Den maximala kreditrisken motsvaras av de finansiella tillgångarnas redovisade värde.

Björn Borg-koncernens utestående kreditrisk per 2011-12-31

Koncernen	2011	2010
Kundfordringar	57 843	50 993
Övriga kortfristiga fordringar	7 841	4 486
Kortfristiga placeringar	–	35 567
Kassa och bank	158 042	194 275
223 726	285 321	

LIKVIDITETS- OCH REFINANSIERINGSRISKER

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

Löptidsanalys av Björn Borg-koncernens utestående fordringar och skulder per 2011-12-31

2011-12-31	Upp till 3 mån	3–12 mån	1–5 år	över 5 år
Kundfordringar	57 843			
Övriga fordringar	7 841			
Kassa och bank	158 042			
Övriga skulder	–	25 185	31 641	7 800
Leverantörsskulder	25 703	–	–	–
Totalt	249 429	25 185	31 641	7 800

2010-12-31	Upp till 3 mån	3–12 mån	1–5 år	över 5 år
Kundfordringar	50 993			
Övriga fordringar	4 486			
Kassa och bank	194 275			
Övriga skulder	–	12 828	31 200	15 600
Leverantörsskulder	9 987	–	–	–
Totalt	259 741	12 828	31 200	15 600

PRODUKTUTVECKLING

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

GROSSISTVERKSAMHET

De egna distributörsbolagen för produktområdena underkläder respektive skor (för Sverige, Finland och Baltikum) genererar intäkter till Björn Borg-koncernen från sin försäljning av produkter till detaljister.

DETALJHANDEL

De egna konceptbutikerna och webbshoppen genererar intäkter till Björn Borg-koncernen genom sin försäljning till konsument.

Sammandrag rörelsegrenar

TSEK	Varumärke		Produktutveckling		Grossistverksamhet		Detaljhandel		Totalt		Eliminerings		Koncernen	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Intäkter														
Extern försäljning	47 435	49 582	251 277	271 135	179 341	165 447	58 456	49 876	536 509	536 040	–	–	536 509	536 040
Intern försäljning	32 882	40 074	126 171	123 861	51 437	49 503	3 735	3 963	214 225	217 401	–214 225	–217 401	–	–
Summa intäkter	80 317	89 655	377 448	394 997	230 778	214 950	62 191	53 839	750 734	753 441	–214 225	–217 401	536 509	536 040
Rörelseresultat	16 613	23 057	35 915	67 249	37 010	37 356	–5 832	–1 657	83 706	126 005	–	–	83 706	126 005
Anläggningstillgångar	205 273	201 958	1 934	478	4 537	4 483	10 783	9 229	222 527	216 142	43 194	6 438	265 722	222 580
Varulager	–	–	4 848	1 079	29 451	27 388	12 479	9 742	46 778	38 209	–12 219	–11 970	34 559	26 239
Övriga omsättnings- tillgångar	923 253	824 682	214 347	116 370	227 900	91 809	69 223	28 783	1 434 723	1 061 644	–184 704	–746 458	250 019	315 186
Totala tillgångar	1 128 526	1 026 639	221 129	117 927	261 888	123 679	92 485	47 754	1 704 028	1 322 433	–153 729	–751 990	550 300	564 005
Övriga skulder	616 275	561 042	235 184	120 288	244 714	79 033	93 391	36 403	1 189 564	796 766	–1 036 227	–660 037	153 338	136 729
Totala skulder	616 275	561 042	235 184	120 288	244 714	79 033	93 391	36 403	1 189 564	796 766	–1 036 227	–660 037	153 338	136 729
Investeringar i materiella och immateriella anläggningstillgångar	6 123	839	11 445	30	907	608	6 961	5 899	25 435	7 376	–	–	25 435	7 376
Avskrivningar	–2 256	–2 209	–10 060	–103	–535	–266	–4 315	–4 557	–17 165	–7 136	–	–	–17 165	–7 136

AVSTÄMNING MELLAN RÖRELSERESULTAT OCH RESULTAT FÖRE SKATT

Skillnaden mellan rörelseresultat för segment för vilka information ska lämnas 83 706 TSEK (126 005) och resultat före skatt och avvecklade verksamheter 84 626 TSEK (123 995) är finansiella poster netto, 920 TSEK (–2 010).

INTERPRISÄTTNING

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

ELIMINERINGAR

Kolumnen för elimineringar avser endast interna mellanhavanden.

Geografiska områden

	Sverige		Holland		Norge		Danmark		Övriga		Koncernen	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Nettoomsättning	231 383	224 408	178 814	144 165	30 476	60 257	36 060	49 882	59 775	57 328	536 509	536 040
Tillgångar	550 300	564 005	–	–	–	–	–	–	–	–	550 300	564 005
Investeringar	25 435	7 376	–	–	–	–	–	–	–	–	25 435	7 376
Avskrivningar	–17 165	–7 136	–	–	–	–	–	–	–	–	–17 165	–7 136

Koncernen presenterar sina intäkter för de fyra största marknaderna: Sverige, Holland, Norge och Danmark.

Intäkter om cirka 178 814 TSEK (144 165) avser en enskild extern kund. Dessa intäkter hänför sig till varumärkes- och produktutvecklingssegmentet i Holland.

NOT 5 INTÄKTERS FÖRDELNING

Nettoomsättning TSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
Royaltyintäkter	47 435	49 582	–	–
Tjänsteintäkter	–	–	46 208	45 818
Produktbolsintäkter	251 277	271 135	–	–
Grossistintäkter	179 341	165 447	–	–
Detaljhandelsintäkter	58 456	49 876	–	–
Totalt	536 509	536 040	46 208	45 818

Den totala varumärkesförsäljningen uppgick till 489 074 TSEK (486 458).

NOT 6 UPPGIFTER OM INTÄKTER OCH KOSTNADER MELLAN KONCERNFÖRETAG

Moderbolagets intäkter från dotterbolagen har uppgått till 44 504 TSEK (44 343). Moderbolagets kostnader för dotterbolagen har uppgått till 1 947 TSEK (1 129). Moderbolagets försäljning till dotterbolag utgörs framför allt av ersättningar för att täcka gemensamma kostnader för hyror, central administration, gemensamma system samt marknadsföringstjänster.

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

Löner, andra ersättningar och sociala kostnader	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
Löner och ersättningar	40 837	43 470	14 357	14 736
Sociala kostnader	12 377	11 829	5 469	4 155
Pensionskostnader	4 621	4 536	2 770	2 336
Totalt	57 835	59 835	22 596	21 227

Löner, andra ersättningar fördelade mellan ledande befattningshavare och övriga anställda

Styrelse, VD och övriga ledande befattningshavare Övriga anställda	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
Totalt	40 837	43 470	14 357	14 736

Medelantalet anställda¹ har varit

	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
Kvinnor	79	63	16	14
Män	52	37	10	9
Totalt	131	100	26	23

Koncernen	2011		2010	
Fördelning mellan kvinnor och män bland styrelse och ledande befattningshavare	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor
Styrelse	6	2	6	2
Övriga ledande befattningshavare	5	1	4	3
Totalt	11	3	10	5

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

Ersättning och andra förmåner till styrelsens ledamöter	2011		2010	
	Styrelse-arvode	Övriga ersättningar	Styrelse-arvode	Övriga ersättningar
<i>Styrelsens ordförande</i>				
Fredrik Lövestedt	300	65	300	65
<i>Övriga ledamöter i styrelsen</i>				
Mats H Nilsson	115	25	100	25
Fabian Månsson	115	–	100	–
Vilhelm Schottenius	115	–	100	–
Monika Elling	115	40	100	40
Michael Storåkers	115	–	100	–
Nils Vinberg	115	–	100	–
Kerstin Hessius	115	–	100	–
Totalt	1 105	130	1 000	130

Ersättning och andra förmåner till ledande befattningshavare

2011	Grundlön	Rörlig ersättning	Pensionskostnader	Övrig ersättning
Verkställande direktör	1 920	–	571	–
Vice verkställande direktör	1 200	–	499	–
Övriga ledande befattningshavare	3 773	218	686	–
Totalt	6 893	218	1 755	–

2010	Grundlön	Rörlig ersättning	Pensionskostnader	Övrig ersättning
Verkställande direktör	1 836	633	574	–
Vice verkställande direktör	1 102	633	431	–
Övriga ledande befattningshavare	3 769	975	856	–
Totalt	6 706	2 241	1 861	–

FÖRMÅNER TILL STYRELSE, VERKSTÄLLANDE DIREKTÖR OCH ANDRA LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

Ersättning till styrelse

Enligt stämmobeslut uppgår arvodet till styrelsens ordförande och ledamöter för 2011 till totalt 1 105 TSEK (1 000). Styrelsens ordförande erhåller ett arvode om 300 TSEK (300) medan övriga ledamöter erhåller en ersättning om 115 TSEK (100) vardera. Styrelsens ordförande och ledamöter har utöver styrelsearvode erhållit ersättning för resor och uppehåll i anslutning till styrelsemöten. Till Ersättningsutskottet har ett arvode för 2011 uppgående till totalt 40 TSEK (40) kostnadsförts och till revisionskommittén har ett arvode uppgående till totalt 90 TSEK (90) kostnadsförts. Samtliga ersättningar är i enlighet med den ersättning till styrelsen som årsstämman beslutat.

Ersättning till verkställande direktören

Björn Borgs verkställande direktör har under året erhållit lön och övriga ersättningar uppgående till 1 920 TSEK (1 836), därutöver erhåller verkställande direktören en rörlig ersättning. Den rörliga ersättningen baserar sig på koncernens omsättning och resultat överstigande den av styrelsen fastställda budgeten. För 2011 var den rörliga ersättningen 0 TSEK (633). Verkställande direktören har därutöver rätt till tjänstebil och sjukförsäkring. Verkställande direktören har rätt till en månatlig pensionsavsättning motsvarande 25 procent av den fasta lönen. Därutöver erhåller verkställande direktören kompensation för ej utnyttjad tjänstebil i form av ytterligare pensionsavsättning.

Mellan företaget och verkställande direktören gäller en uppsägningstid om 6 månader vid uppsägning från bolagets sida. Vid uppsägning från verkställande direktörens sida gäller en uppsägningstid om 6 månader. Verkställande direktören är berättigad till avgångsvederlag motsvarande maximalt sex månadslöner. För

slag till villkor för ersättningspaketet för verkställande direktör åsatts av ersättningsutskottet bestående av Fredrik Lövestedt och Monika Elling och beslutas av styrelsen. Verkställande direktörens aktie- och optionsinnehav beskrivs nedan.

Ersättning till ledande befattningshavare

Med ledande befattningshavare avses de fem personer som tillsammans med verkställande direktören utgjorde koncernledningen under 2011. Definitionen av ledande befattningshavare har ändrats 2011, varför 2010 års siffror har justerats.

Grundlönen till ledande befattningshavare för 2011 uppgick till 4 973 TSEK (4 871), därutöver erhåller ledande befattningshavare en rörlig ersättning som baserar sig på koncernens omsättning och resultat överstigande den av styrelsen fastställda budgeten. Den rörliga ersättningen 2011 uppgick till 218 TSEK (1 608). Utöver detta har vissa ledande befattningshavare tillgång till tjänstebil. Björn Borg betalar pensionspremier enligt avgiftsbestämd pensionsplan. Pensionskostnader 2011 uppgick till 1 185 TSEK (1 287). Om ledande befattningshavare sägs upp av företaget har de rätt till 3–6 månaders uppsägningstid. Inga övriga ledande befattningshavare är berättigade till avgångsvederlag. Ledande befattningshavares aktie- och optionsinnehav i Björn Borg beskrivs nedan.

Styrelsens, verkställande direktörens och andra ledande befattningshavares aktie- och optionsinnehav per 2011-12-31

	Antal optioner	Antal aktier
Fredrik Lövestedt		2 600 040
Mats H Nilsson		1 478 440
Vilhelm Schottenius		1 023 520
Monika Elling		69 000
Michael Storåkers		40 000
Nils Vinberg		711 080
Fabian Månsson		2 000
Kerstin Hessius		6 000
Verkställande direktör	750 000	35 000
Vice verkställande direktör	500 000	7 000
Övriga ledande befattningshavare	–	500
Summa antal aktier	1 250 000	5 972 580

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 2011 till 4,6 MSEK (4,5).

INCITAMENTSPROGRAM

Inom Björn Borg finns ett utestående incitamentsprogram baserat på teckningsoptioner i Björn Borg (det vill säga moderbolaget).

Optionsprogram 2008:2

Optionsprogram 2008:2 beslutades vid extra bolagsstämma 2008 på förslag från Björn Borgs styrelse och innebar att 1 250 000 teckningsoptioner emitterades till Björn Borg Brands AB för vidare överlåtelse till koncernens VD och vice VD. 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. Optionsprogrammet löper till och med 30 november 2012. Teckning kan ske under maj och november 2012, dock först efter publicerad delårsrapport.

Innehavarna av teckningsoptionerna har förvärvat dessa till marknadsmässig kurs som baserats på en extern värdering enligt Black & Scholes värderingsmodell. Det utestående optionsprogrammet innehåller inga villkor som kan medföra kostnader för bolaget, exempelvis i form av sociala kostnader. Vid utnyttjande av samtliga utestående teckningsoptioner ökar antalet aktier i bolaget från 25 148 384 till 26 398 384 och aktiekapitalet med 390 625 SEK, vilket skulle innebära att de nya aktierna skulle motsvara 4,7 procent av det totala antalet aktier efter fullt utnyttjande av teckningsoptionerna

ÖVRIGT

En styrelseledamot i moderbolaget samt den verkställande direktören i det delägda dotterbolaget Björn Borg Sport innehar vardera 4 procent av aktierna i detsamma. Dessa personer har en option att sälja sitt innehav till Björn Borg AB tidigast 1 januari 2016, villkorat att dessa personer kvarstår i tjänst vid denna tidpunkt. En kostnad om 917 TSEK har redovisats i koncernen under 2011, motsvarande årets andel av koncernens förväntade kostnad utifall att optionerna utnyttjas under 2016.

Optionsprogram	Program 2008:1	Program 2008:2	Totalt
Utestående vid årets början	155 300	1 250 000	1 405 300
Förfallna	-155 300	-	-155 300
Utestående och inlösnings- bara vid årets slut	-	1 250 000	1 250 000
Berättigat antal aktier	-	1 250 000	1 250 000

NOT 8 ARVODE TILL REVISORER

	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
Deloitte AB				
Revisionsuppdrag	982	1 022	746	773
Skatterådgivning	74	58	74	58
Övriga tjänster	126	12	126	13
	1 182	1 092	946	844
Övriga revisionsbolag				
Revisionsuppdrag	62	25	-	-
Skatterådgivning	-	-	-	-
Övriga tjänster	-	-	-	-
	62	25	-	-
Totalt	1 244	1 117	946	844

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

	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
Distributionskostnader	11 157	4 638	1 466	1 436
Administrationskostnader	4 292	1 784	564	552
Utvecklingskostnader	1 716	714	226	221
Totalt	17 165	7 136	2 256	2 209

NOT 10 OPERATIONELL LEASING

	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
Hyses- och leasingkostnader uppgår under året till	15 366	13 844	6 763	5 816
Avtalade hyres- och leasing- kostnader uppgår till				
– inom 1 år	18 112	14 104	6 954	5 866
– senare än 1 år men inom 5 år	74 514	59 126	28 338	24 599
Summa	92 626	73 230	35 292	30 465

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 2011-12-31 hade Björn Borg-koncernen inga finansiella leasingavtal.

NOT 11 TRANSAKTIONER MED NÄRSTÅENDE

Styrelseledamot Fabian Månsson har förvärvat 4 procent av aktierna i dotterbolaget Björn Borg Sport under 2011. Fabian Månsson har erhållit 15 TEUR i styrelsearvode från dotterbolaget under 2011. I övrigt har inga transaktioner med närstående parter genomförts.

NOT 12 OBESKATTADE RESERVER

	31 dec 2011	31 dec 2010
Moderbolaget		
Akkumulerade överavskrivningar	2 538	585
Periodiseringsfond 2006	-	5 955
Totalt	2 538	6 540

NOT 13 SKATT

	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
Aktuell skatt på årets resultat	-25 299	-23 385	-	-39
Uppskjuten skatt	40 824	-9 847	-	-
Totalt redovisad skattekostnad	15 524	-33 232	-	-39

	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
Avstämning mellan gällande skattesats och effektiv skattesats				
Redovisat resultat före skatt	84 626	123 995	105 900	100 217
Skatt enligt gällande skattesats i Sverige	-22 257	-32 611	-27 852	-26 357
Skatteeffekt av:				
Skatt på periodiseringsfond	-	-	-	-36
Skatt på återförd periodiseringsfond	-	-	1 566	-
Övriga ej avdragsgilla kostnader	-213	-98	-62	-56
Ej skattepliktiga intäkter	4	126	26 348	26 449
Effekt av skattesatser i andra länder	1 129	-	-	-
Bokförd uppskjuten skatt Björn Borg Services AB	38 407	-	-	-
Ej utnyttjat underskott USA	-417	-58	-	-
Ej utnyttjat underskott UK	-1 129	-239	-	-
Skatt hänförlig till tidigare år	-	-39	-	-39
Övrigt	-	-313	-	-
Redovisad skattekostnad	15 524	-33 232	-	-39

	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
Uppskjutna skatter				
Uppskjutna skattefordringar redovisade i balansräkningen				
Underskottsavdrag	43 194	6 438	-	-
Summa uppskjuten skattefordran	43 194	6 438	-	-

	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
Uppskjutna skatteskulder redovisade i balansräkningen				
Varumärke	49 248	49 248	-	-
Obeskattade reserver	1 505	2 080	-	-
Internvinst i varulager (fordran)	-3 213	-3 139	-	-
Summa uppskjuten skatteskuld	47 540	48 189	-	-

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

UNDERSKOTTSAVDRAG OCH EJ REDOVISADE UPPSKJUTNA SKATTEFORDRINGAR

Koncernen har redovisat en uppskjuten skattefordran relaterat till skattemässiga underskottsavdrag om totalt 43 194 TSEK (6 438). Det skattemässiga värdet för dessa underskottsavdrag uppgår till 43 194 TSEK, varav 2 322 TSEK förfaller om 9 år. Resterande del (40 872 TSEK) har ingen förfallotidpunkt. Det skattemässiga värdet av underskottsavdrag för vilka uppskjutna skattefordringar inte har redovisats i balansräkningen uppgår per 2011-12-31 till 2 676 TSEK (953) och är hänförliga till verksamheterna i USA och UK. För dessa underskottsavdrag har ingen uppskjuten skattefordran redovisats på grund av osäkerhet om och när i framtiden dessa verksamheter kommer att generera tillräckliga skattepliktiga överskott.

NOT 14 IMMATERIELLA TILLGÅNGAR

	31 dec 2011	31 dec 2010
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
Hysesrätter		
Akkumulerade anskaffningsvärden		
Ingående värden	1 225	1 225
Investeringar	1 500	–
Utgående värden	2 725	1 225
Akkumulerade avskrivningar		
Ingående värden	–1 026	–774
Årets avskrivningar	–241	–252
Utgående värden	–1 267	–1 026
Redovisat värde vid årets slut	1 458	199
Övriga immateriella tillgångar*		
Akkumulerade anskaffningsvärden		
Ingående värden	8 037	3 160
Investeringar	10 610	4 878
Avyttringar och nedläggning av verksamhet	–1 234	–
Utgående värden	17 413	8 037
Akkumulerade avskrivningar		
Ingående värden	–1 377	–
Avyttringar och nedläggning av verksamhet	378	
Årets avskrivningar	–11 627	–1 377
Årets omräkningsdifferenser	66	–
Utgående värden	–12 560	–1 377
Redovisat värde vid årets slut	4 853	6 659
* Avser i huvudsak balanserade utgifter för hemsida och programvaror.		
Moderbolaget	31 dec 2011	31 dec 2010
Balanserade utgifter för programvara		
Akkumulerade anskaffningsvärden		
Ingående värden	2 288	1 868
Investeringar	–	420
Utgående värden	2 288	2 288
Akkumulerade avskrivningar		
Ingående värden	–602	–174
Årets avskrivningar	–466	–428
Utgående värden	–1 068	–602
Redovisat värde vid årets slut	1 220	1 686
PRÖVNING AV NEDSKRIVNINGSBEHOV AV GOODWILL OCH VARUMÄRKE		
Goodwill finns för tre kassagenererande enheter, Björn Borg Brands AB, Björn Borg Clothing AB samt Björn Borg Footwear AB.		
Dessutom finns immateriella anläggningstillgångar i form av varumärke där kassagenererande enhet är Björn Borg Brands AB. Fördelning redovisas nedan.		
	31 dec 2011	31 dec 2010
Goodwill		
Björn Borg Brands AB	9 330	9 330
Björn Borg Clothing AB	658	658
Björn Borg Footwear AB	3 956	3 956
	13 944	13 944

	31 dec 2011	31 dec 2010
Varumärke		
Björn Borg Brands AB	187 532	187 532
	187 532	187 532

Koncernen undersöker varje år om något nedskrivningsbehov föreligger för goodwill och varumärke i enlighet med den redovisningsprincip som beskrivs i not 1. De framtida kassaflöden som använts vid beräkning av respektive enhets nyttjandevärde baseras för det första året på den av styrelsen antagna budgeten för 2012 för respektive enhet. Därefter baseras kassaflöden på antaganden om en årlig omsättningstillväxt som för 2011 års beräkning har reducerats från 3 procent (2010) till 2 procent. Ledningen baserar antaganden om framtida tillväxt på tidigare erfarenheter samt ingående diskussioner med distributörer och licenstagare.

Nedskrivningsprövning gjordes per 31 december 2011 med tillämpning av cirka 15 procent (14) diskonteringsränta före skatt samt ett antagande om en årlig, uthållig tillväxt om 2 procent (3) 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 2012 till 2021. Vidare har antagits att kostnader för varumärkesskyddande åtgärder och liknande aktiviteter ökar med 4 procent årligen, utifrån 2012 års budgeterade kostnadsnivå. I samband med värderingen per 31 december 2011 har numera också tagits hänsyn till att bolaget från och med 2017 inte längre betalar en rörlig tilläggsköpeskilling till den tidigare ägaren av varumärket, vilket får en betydande positiv effekt på kassaflödet från 2017 och framåt.

Något nedskrivningsbehov föreligger inte i koncernen då det diskonterade nuvärdet av framtida kassaflöden överstiger nettotillgångarnas redovisade värde i samtliga fall.

Om den antagna tillväxten bortom prognosperioden vid beräkning av nyttjandevärde för såväl goodwill som varumärke hade varit 0 procent istället för antagna 2 procent, skulle ändå inget behov av nedskrivning föreligga. En ökning av diskonteringsräntan med 1 procent skulle inte medföra något nedskrivningsbehov.

NOT 15 MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

	Koncernen		Moderbolaget	
	31 dec 2011	31 dec 2010	31 dec 2011	31 dec 2010
Akkumulerade anskaffningsvärden				
Ingående värden	29 346	27 265	9 141	8 769
Investeringar	13 325	2 498	6 123	372
Avyttringar och utrangeringar	–8 689	–417	–5 498	–
Utgående värden	33 982	29 346	9 766	9 141
Akkumulerade avskrivningar				
Ingående värden	–21 538	–16 115	–6 311	–4 531
Avyttringar och utrangeringar	7 681	302	4 951	–
Årets avskrivningar	–5 384	–5 725	–1 789	–1 780
Utgående värden	–19 241	–21 538	–3 149	–6 311
Redovisat värde vid årets slut	14 741	7 808	6 617	2 830

NOT 16 FINANSIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

	31 dec 2011	31 dec 2010
Moderbolaget		
Andelar i dotterbolag		
Ingående anskaffningsvärde	320 771	54 497
Bildande av dotterbolag	456	–
Förvärv av dotterbolag	–	266 274
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	321 227	320 771

Under januari 2011 bildades Björn Borg Sport B.V. Björn Borg AB äger 51 procent av kapitalet och rösterna i bolaget.

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

Aktier i dotterbolag	Org nr	Säte	Antal aktier	Kapitalandel, %	Bokfört värde
Björn Borg Brands AB	556537-3551	Stockholm	84 806	100	40 216
Björn Borg Clothing AB	556414-0373	Stockholm	1 000	100	–
Björn Borg Sweden AB	556374-5776	Stockholm	3 000	100	–
Anteros Lagerhantering AB	556539-2221	Stockholm	901	90,1	–
Björn Borg Retail AB	556577-4410	Stockholm	1 000	100	–
Björn Borg Inc		Delaware	3 000	100	–
Björn Borg UK Limited	7392965	Wales	400 000	80	4 185
Björn Borg Sport B.V.	34268432	Holland	50 999	51	456
Björn Borg Services AB	556537-3551	Stockholm	5 000	100	262 089
Björn Borg Footwear AB	556280-5746	Varberg	6 999	100	14 281

321 227

NOT 17 VARULAGER

	Koncernen		Moderbolaget	
	31 dec 2011	31 dec 2010	31 dec 2011	31 dec 2010
Handelslager, brutto	34 559	26 239	–	–
Summa varulager	34 559	26 239		

NOT 18 KUNDFORDRINGAR

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

	Koncernen		Moderbolaget	
	31 dec 2011	31 dec 2010	31 dec 2011	31 dec 2010
Kundfordringar				
Kundfordringar, brutto	59 161	53 860	550	812
Reserv för osäkra fordringar	–1 318	–2 867	–	–269

Summa kundfordringar, netto efter reserv för osäkra fordringar **57 843** **50 993** **550** **543**

Per den 31 december 2011 har koncernen och moderbolaget redovisat kundfordringar där nedskrivningsbehov föreligger om 1 318 (2 867) TSEK. De individuellt bedömda fordringarna med ett bedömt nedskrivningsbehov avser i huvudsak enstaka kunder som hamnat i en svår ekonomisk situation och därmed inte kan fullgöra sina skuldåtaganden gentemot Björn Borg.

Åldersanalysen av dessa är som följer:

	Koncernen		Moderbolaget	
Förfallna fordringar	2011	2010	2011	2010
Ej förfallna kundfordringar	33 347	33 602	3	18
1–30 dagar	21 634	13 821	49	15
31–90 dagar	2 774	2 932	–	4
91–180 dagar	845	1 680	163	15
>180 dagar	561	1 825	335	760
Totalt	59 161	53 860	550	812

Per den 31 december 2011 var kundfordringar för koncernen uppgående till 24 496 (17 391) TSEK förfallna men utan att något nedskrivningsbehov ansågs föreligga. De förfallna fordringarna avser ett antal kunder vilka tidigare inte haft några betalningssvårigheter.

Åldersanalysen över kundfordringarna framgår nedan:

	Koncernen		Moderbolaget	
Förfallna fordringar som ej anses vara osäkra	2011	2010	2011	2010
Ej förfallna kundfordringar	33 347	33 602	3	18
1–30 dagar	21 465	13 821	49	15
31–90 dagar	2 538	2 927	–	4
91–180 dagar	170	519	163	15
>180 dagar	323	124	335	492
Totalt	57 843	50 993	550	543

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

	Koncernen		Moderbolaget	
Osäkra fordringar – avstämning	31 dec 2011	31 dec 2010	31 dec 2011	31 dec 2010
Avsättning vid årets början	–2 867	–2 144	–269	–160
Periodens återförda reserveringar	1 207	58	–	–
Perioden reserveringar	–1 318	–2 867	–	–269
Konstaterade förluster	1 660	2 086	269	160
Totalt	–1 318	–2 867	–	–269

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

NOT 19 FÖRUTBETALDA KOSTNADER OCH UPPLUPNA INTÄKTER

	Koncernen		Moderbolaget	
	31 dec 2011	31 dec 2010	31 dec 2011	31 dec 2010
Upplupna royaltyintäkter	2 388	4 714	–	–
Förutbetalda hyra	2 807	3 889	599	1 399
Övriga poster	8 598	6 002	3 859	984
Totalt	13 793	14 605	4 458	2 383

NOT 20 SKULDER

	Koncernen		Moderbolaget	
Långfristiga och kortfristiga räntebärande lån	31 dec 2011	31 dec 2010	31 dec 2011	31 dec 2010
Checkräkningskrediter	20 000	20 000	20 000	20 000
Totalt beviljade låneramar	20 000	20 000	20 000	20 000
Outnyttjade beviljade låneramar	20 000	20 000	20 000	20 000

Checkräkningskrediten har varit outnyttjad under hela 2011. Bolaget betalar en kontraktsränta om 0,4 procent på krediten. Bland övriga långfristiga och kortfristiga skulder ingår en redovisad skuld till säljaren av varumärket Björn Borg, om totalt 34 724 TSEK (varav 6 411 TSEK skall betalas inom 12 månader och 28 313 TSEK inom 5 år). Eftersom det inte utgår någon ränta på skulden har framtida amorteringar av skulden diskonterats till nuvärde. Skillnaden mellan nuvärdet av skulden och det nominella beloppet redovisas som en räntekostnad över kreditperioden med tillämpning av effektivräntemetoden. Nominellt erlägger Björn Borg 7 850 TSEK årligen till och med 2016.

NOT 21 UPPLUPNA KOSTNADER OCH FÖRUTBETALDA INTÄKTER

	Koncernen		Moderbolaget	
	31 dec 2011	31 dec 2010	31 dec 2011	31 dec 2010
Upplupna royaltykostnader	5 762	5 901	–	–
Personalrelaterade poster	6 389	8 030	2 189	4 295
Upplupna förvaltningskostnader	1 499	1 902	1 499	1 902
Upplupna marknadsföringskostnader	–	1 993	–	–
Övriga poster	13 896	14 810	3 128	4 181
Totalt	27 546	32 637	6 815	10 378

NOT 22 STÄLLDA SÄKERHETER OCH ANSVARSFÖRBINDELSER

	Koncernen		Moderbolaget	
	31 dec 2011	31 dec 2010	31 dec 2011	31 dec 2010
Ställda säkerheter				
Företagsintekningar	18 000	18 000	–	–
Totalt	18 000	18 000	–	–
Ansvarsförbindelser				
Övriga garantiförbindelser	3 249	1 774	–	–
Totalt	3 249	1 774	–	–

NOT 23 RESULTAT PER AKTIE

	2011	2010
Resultat per aktie, SEK	4,19	3,61
Resultat per aktie efter utspädning, SEK	4,19	3,57
Proforma resultat per aktie exklusive uppskjuten skatteintäkt, SEK	2,66	3,61
Antal aktier	25 148 384	25 148 384
Antal aktier vägt genomsnitt	25 148 384	25 148 384
Effekt av utspädning	32 190	321 818
Antal aktier vägt genomsnitt (efter utspädning)	25 180 574	25 470 202

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

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

Koncernen	2011	2010
Låne- och kundfordringar	–1 632	2 457
Finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde	652	640
Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen	170	567
Totalt	–810	3 664

NOT 25 UTDELNING PER AKTIE

Vid årsstämman 2011-04-14 fastställdes en utskiftning genom ett automatiskt inlösenförfarande om 130 772 TSEK för räkenskapsåret 2010 vilket motsvarar 5,20 SEK per aktie.

Styrelsen har beslutat föreslå årsstämman att en utskiftning om 4,00 SEK per aktie ska utgå för räkenskapsåret 2011. Utskiftningen föreslås ske genom ett automatiskt inlösenförfarande, där varje aktie delas upp i en ordinarie aktie och en inlösenaktie. Inlösenaktien kommer sedan automatiskt att lösas in för 4,00 SEK per aktie. Betalningen för inlösenaktien, förutsatt ett godkännande på årsstämman, beräknas genomföras omkring den 8 juni 2012. Styrelsens förslag motsvarar en överföring till aktieägarna om 100 594 TSEK (130 772).

NOT 26 FINANSNETTO

Koncernen	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
Valutakursförändring	576	33	55	33
Ränteeintäkter*	3 296	2 049	2 626	1 646
Övriga finansiella intäkter**	189	672	169	634
Summa finansiella intäkter	4 061	2 754	2 850	2 313
Valutakursförändring	–85	–2 353	–42	–
Räntekostnader*	–1 174	–114	–15 532	–10 142
Räntekostnad Varumärke*	–1 636	–1 873	–	–
Övriga finansiella kostnader	–247	–425	–	–
Summa finansiella kostnader	–3 142	–4 764	–15 574	–10 142
Finansnetto	920	–2 010	–12 724	–7 829

* Posten i sin helhet avser finansiella tillgångar respektive skulder som inte värderas till verkligt värde via resultaträkningen

** Varav 170 TSEK (567) avser orealiserade förändringar på kortfristiga placeringar värderade till verkligt värde via resultaträkningen.

NOT 27 FINANSIELLA TILLGÅNGAR OCH SKULDER

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

Koncernen 2010–12–31	Kund- och lånefordringar	Övriga finansiella skulder	Summa redovisat värde	Verkligt värde	Ej finansiella tillgångar och skulder	Summa balansräkning
Kundfordringar	50 993	–	50 993	50 993	–	50 993
Kortfristiga placeringar	35 567	–	35 567	35 567	–	35 567
Kassa och bank	194 275	–	194 275	194 275	–	194 275
Summa finansiella tillgångar	280 835	–	280 835	280 835	–	280 835
Övriga långfristiga skulder	–	34 724	34 724	34 724	–	34 724
Övriga kortfristiga skulder	–	6 164	6 164	6 164	5 028	11 192
Leverantörsskulder	–	9 987	9 987	9 987	–	9 987
Summa finansiella skulder	–	50 875	50 875	50 875	5 028	55 903

Värdering till verkligt värde

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

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

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

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

Koncernens och moderbolagets innehav av finansiella instrument som värderats till verkligt värde, är inte väsentliga per 2011-12-31. Per 2010-12-31 uppgick finansiella instrument värderade till verkligt värde, relaterade till innehav av fondandelar, till 35 567 TSEK, återfinns i nivå 1. Det noterade marknadspris som används för koncernens finansiella tillgångar utgörs av den aktuella köpkursen på balansdagen.

NOT 28 VÄSENTLIGA HÄNDELSE EFTER RAPPORTPERIODENS SLUT

Inga väsentliga händelser har inträffat efter rapportperiodens slut.

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 16 mars 2012

Fredrik Lövestedt
Ordförande

Nils Vinberg
Vice ordförande

Monika Elling

Kerstin Hessius

Fabian Månsson

Mats H Nilsson

Vilhelm Schottenius

Michael Storåkers

Arthur Engel
Verkställande direktör

Vår revisionsberättelse har avgivits den 16 mars 2012
Deloitte AB

Fredrik Walmeus
Auktoriserad revisor

REVISIONSBERÄTTELSE

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

Rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen

Vi har reviderat årsredovisningen och koncernredovisningen för Björn Borg AB (publ) för räkenskapsåret 2011-01-01–2011-12-31. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sidorna 39–62.

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar för årsredovisningen och koncernredovisningen

Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för att upprätta en årsredovisning som ger en rättvisande bild enligt årsredovisningslagen och en koncernredovisning som ger en rättvisande bild enligt internationella redovisningsstandards IFRS, såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen och för den interna kontroll som styrelsen och verkställande direktören bedömer är nödvändig för att upprätta en årsredovisning och koncernredovisning som inte innehåller väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel.

Revisorns ansvar

Vårt ansvar är att uttala oss om årsredovisningen och koncernredovisningen på grundval av vår revision. Vi har utfört revisionen enligt International Standards on Auditing och god revisionssed i Sverige. Dessa standarder kräver att vi följer yrkesetiska krav samt planerar och utför revisionen för att uppnå rimlig säkerhet att årsredovisningen och koncernredovisningen inte innehåller väsentliga felaktigheter.

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

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

Uttalanden

Enligt vår uppfattning har årsredovisningen upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av moderbolagets finansiella ställning per den 31 december 2011 och av dess finansiella resultat och kassaflöden för

året enligt årsredovisningslagen, och koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av koncernens finansiella ställning per den 31 december 2011 och av dess resultat och kassaflöden enligt internationella redovisningsstandards, såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

Vi tillstyrker därför att årsstämman fastställer resultaträkningen och balansräkningen för moderbolaget och koncernen.

Rapport om andra krav enligt lagar och andra författningar

Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även reviderat förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för Björn Borg AB (publ) för räkenskapsåret 2011-01-01–2011-12-31.

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

Det är styrelsen som har ansvaret för förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust, och det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för förvaltningen enligt aktiebolagslagen.

Revisorns ansvar

Vårt ansvar är att med rimlig säkerhet uttala oss om förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust och om förvaltningen på grundval av vår revision. Vi har utfört revisionen enligt god revisionssed i Sverige.

Som underlag för vårt uttalande om styrelsens förslag till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust har vi granskat styrelsens motiverade yttrande samt ett urval av underlagen för detta för att kunna bedöma om förslaget är förenligt med aktiebolagslagen.

Som underlag för vårt uttalande om ansvarsfrihet har vi utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen granskat väsentliga beslut, åtgärder och förhållanden i bolaget för att kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören är ersättningskyldig mot bolaget. Vi har även granskat om någon styrelseledamot eller verkställande direktören på annat sätt har handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen.

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

Uttalanden

Vi tillstyrker att årsstämman disponerar vinsten enligt förslaget i förvaltningsberättelsen och beviljar styrelsens ledamöter och verkställande direktören ansvarsfrihet för räkenskapsåret.

Stockholm den 16 mars 2012
Deloitte AB

Fredrik Walmeus
Auktoriserad revisor

AKTIEN

Sedan den 7 maj 2007 är Björn Borg-aktien noterad på Nasdaq OMX Nordic i Stockholm, 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 7 858 870 SEK fördelat på 25 148 384 aktier med ett kvotvärde om 0,3125 SEK per aktie. Samtliga aktier har lika rätt till andel i bolagets tillgångar och vinst.

AKTIEHANDEL

Sista betalkurs per den 30 december 2011 var 35,20 SEK, vilket gav ett börsvärde för Björn Borg på 885 MSEK. Totalt omsattes 8 464 987 aktier under 2011, motsvarande ett värde av cirka 435 MSEK. Det genomsnittliga antalet aktier omsatta per handelsdag var 33 458. Kursen sjönk under året med 26,30 SEK, motsvarande cirka 43 procent. Högsta kurs som noterades under året var 71 SEK och lägsta kurs var 31 SEK.

INCITAMENTSPROGRAM

Inom Björn Borg finns ett utestående incitamentsprogram baserat på teckningsoptioner i bolaget. Fullt utnyttjande av samtliga utestående teckningsoptioner innebär en utspädning av aktiekapitalet med cirka 5 procent. För mer information om incitamentsprogram hänvisas till not 7, sid 57.

UTDELNINGSPOLICY

Enligt Björn Bors finansiella mål för verksamheten för perioden 2010–2014 ska minst 50 procent av nettoresultatet efter skatt delas ut till bolagets aktieägare. Som en del i de finansiella målen ska bolaget sträva efter en långsiktig kassa uppgående till 10–20 procent av den årliga omsättningen. Den överlikviditet som uppstår med beaktande av de nya finansiella målen avses stegvis att överföras till aktieägarna under prognosperioden, med start under 2010.

UTDELNINGSFÖRSLAG

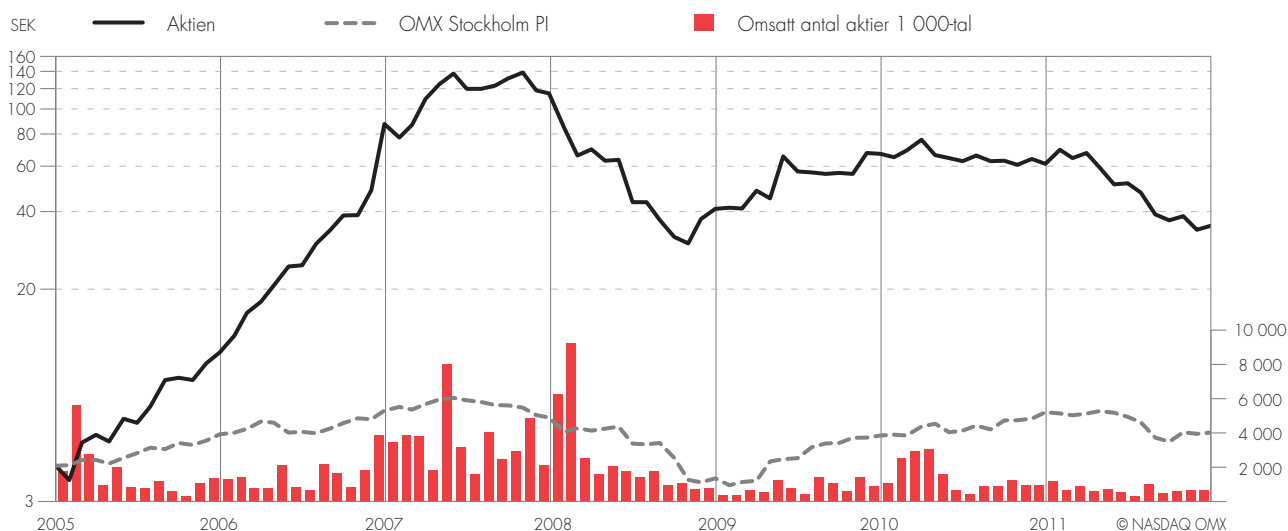
Styrelsen föreslår årsstämman att en utskiftning för 2011 om 4,00 SEK per aktie ska utgå, motsvarande 95 procent av vinst efter skatt. Utskiftningen föreslås ske genom ett automatiskt inlösenförfarande, där varje aktie delas upp i en ordinarie aktie och en inlösenaktie. Inlösenaktien kommer sedan automatiskt att lösas in för 4,00 SEK per aktie. Betalningen för inlösenaktien, förutsatt ett godkännande på årsstämman, beräknas genomföras omkring den 8 juni 2012.

Styrelsens förslag motsvarar en överföring till aktieägarna om 100,6 MSEK (130,8). För räkenskapsåret 2010 skedde en utskiftning om 5,20 SEK per aktie, motsvarande 144 procent av vinst efter skatt.

AKTIEÄGARE

Antalet aktieägare i Björn Borg uppgick per den 30 december 2011 till 6 361 (6 908) enligt Euroclear. Björn Bors tio största ägare innehade aktier motsvarande 52,4 procent av röster och kapital i bolaget. Det institutionella ägandet uppgick till 29 procent.

KURSUMVECKLING



AKTIEKAPITALET'S UTVECKLING

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

STÖRSTA AKTIEÄGARE

	Antal aktier	Andel röster/kapital, %
SEB	2 638 480	10,5
Fredrik Lövestedt, genom bolag	2 600 040	10,3
Robur	1 886 065	7,5
Mats H Nilsson, direkt eller genom närstående	1 478 440	5,9
Vilhelm Schottenius	1 023 520	4,1
Fjärde AP-Fonden	928 170	3,7
JP Morgan Bank	730 500	2,9
Nils Vinberg	711 080	2,8
Danske Invest Sverige	640 000	2,5
Avanza Pension	563 492	2,2
Summa, största ägarna	13 199 787	52,4
Summa, övriga	11 948 597	47,6
Totalt antal aktier	25 148 384	100,0

Enligt aktiebok per den 30 december 2011.

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

AKTIEÄGARSTRUKTUR

	Antal aktieägare	Antal aktier	Kapital och röster, %
1 – 500	4 612	777 080	3,1%
501 – 1 000	840	730 707	2,9%
1 001 – 5 000	682	1 608 692	6,4%
5 001 – 10 000	100	762 861	3,0%
10 001 – 15 000	29	374 848	1,5%
15 001 – 20 000	21	376 114	1,5%
20 001 –	77	20 518 082	81,6%
Totalt	6 361	25 148 384	100,0%

Enligt Euroclear Sweden AB per 2011-12-30.

DATA PER AKTIE

	2011	2010	2009	2008	2007
Resultat per aktie före utspädning, SEK	4,19	3,61	3,22	3,96	4,18
Resultat per aktie efter full utspädning, SEK	4,19	3,57	3,21	3,96	4,17
Utestående antal aktier på balansdagen	25 148 384	25 148 384	25 148 384	25 059 184	25 036 984
Genomsnittligt antal utestående aktier	25 148 384	25 148 384	25 111 217	25 041 134	24 406 699
Genomsnittligt antal utestående aktier efter utspädning	25 180 202	25 470 202	25 230 128	25 075 500	24 490 160

STYRELSE OCH REVISORER



Fredrik Löfstedt

Styrelseordförande sedan 2005, styrelseledamot sedan 2004. Född 1956. Civilekonom. Övriga uppdrag: Styrelseordförande Alertsec AB. VD i AB Durator. Bakgrund: Tidigare vice VD Protect Data AB (1996–2001). Egen företagare sedan 1984. Aktier i Björn Borg 2 600 040.



Nils Vinberg

Vice styrelseordförande sedan 2008, styrelseledamot sedan 2004. Född 1957. Civilekonom. Övriga uppdrag: Styrelseordförande Design of Europe AB, Styrelseledamot Odd Molly International AB, Elevenate AB, PM Retail AS, Svensk Handel Stil och Vinberg Management AB. Bakgrund: Tidigare VD i Björn Borg AB (2004–2008), tidigare CFO i Björn Borg AB (1999–2004), VD Industriell Partner AB. Aktier i Björn Borg: 711 080.



Monika Elling

Styrelseledamot sedan 2009. Född 1962. Civilekonom, maskiningenjör. Övriga uppdrag: Koncernchef för Poolia. Bakgrund: Tidigare Regionchef och CFO för Intrum Justitia, analytiker vid Enskilda Securities i Stockholm, COO för Arrow Lock, New York USA (idag en del i Assa Abloy-koncernen). Affärsutvecklingschef inom Cash Handling Services vid Securitas. Styrelseledamot i Lindex, East Capital Explorer och MQ. Aktier i Björn Borg: 69 000.



Kerstin Hessius

Styrelseledamot sedan 2010. Född: 1958. Civilekonom. Övriga uppdrag: VD för Tredje AP-fonden, styrelseledamot i Vasakronan AB, Hemsö AB, SPP AB samt ledamot i HHS Advisory Board och Stiftelsen Danvikshem. Bakgrund: Tidigare VD för Stockholmsbörsen, vice riksbankschef, chef för Asset Management hos Danske Bank samt olika chefspositioner inom Alfred Berg/ABN Amro. Aktier i Björn Borg: 6 000.



Fabian Månsson

Styrelseledamot sedan 2009. Född 1964. Civilekonom. Övriga uppdrag: Senior Advisor McKinsey & Co, styrelseledamot i Karen Millen och Aurora Fashion. En av grundarna av, och rådgivare till Wrapp. Bakgrund: Fabian Månsson har under senaste åren fungerat som industriell rådgivare åt koncernledningen för bl a Hugo Boss och Mavi Jeans. Tidigare CEO, President samt styrelseledamot för Eddie Bauer Inc, USA. EVP på Spray Ventures AB. VD, inköpschef samt divisionschef för H&M Hennes och Mauritz AB. Aktier i Björn Borg: 2 000.



Mats H Nilsson

Styrelseledamot sedan 1998. Född 1955. Civilekonom. Övriga uppdrag: Styrelseledamot i Credelity Capital AB och SevenDay Finans AB. Bakgrund: Tidigare Executive Director Swiss Bank Corporation, London samt Director SG Warburg & Co Ltd, London. Aktier i Björn Borg: 1 478 440.



Vilhelm Schottenius

Styrelseledamot sedan 1998. Född 1956. Civilekonom. Övriga uppdrag: Styrelseledamot i Procurator AB, Ernströmsgruppen AB, Collector AB, Nilörngruppen AB, Stampen Media Partner AB, Sportmanship Invest AB, Identity Works AB, Saddler Scandinavia AB, Golfstore Group AB, C Jahn AB, Västra Regionbankstyrelsen Handelsbanken. Bakgrund: En av grundarna av varumärket Björn Borg samt Lunarworks AB (Lunarstorm). Aktier i Björn Borg: 1 023 520.



Michael Storåkers

Styrelseledamot sedan 2006. Född 1972. Civilekonom. Övriga uppdrag: VD för Bukowskis AB, Styrelseledamot i McCann EMEA Ltd, Bukowskis AB, Stockholmsmässan AB och Rodebjer AB. Bakgrund: Tidigare styrelseuppdrag i Handelshögskolan i Stockholm, Stockholm Business Region AB, Konzept AB, Fortum Värme och Styrelseordförande i Pysslingen Förskolor och Skolor AB. Aktier i Björn Borg: 40 000.

Revisorer: Deloitte AB. Fredrik Walmeus, auktoriserad revisor.

Uppgifter om aktie- och optionsinnehav avser per den 30 december 2011.

LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE



Arthur Engel

Verkställande direktör.
Född 1967.
Rekryterad 2008.
Civilekonom.
Övriga uppdrag: Styrelseledamot i Marimekko Corporation och Reliance Brands Ltd.
Bakgrund: Tidigare VD Gant.
Aktier i Björn Borg: 35 000.
Optioner i Björn Borg: 750 000.



Henrik Fischer

Vice VD och Internationell försäljningschef.
Född 1967.
Rekryterad 2008.
Gymnasieekonom.
Bakgrund: Tidigare VD Polarn O. Pyret, COO Gant, VD Gant Sweden.
Aktier i Björn Borg: 7 000.
Optioner i Björn Borg: 500 000.



Magnus Teeling

Ekonomichef.
Född 1973.
Rekryterad 2011.
Civilekonom.
Bakgrund: CFO Tilgin AB, Ekonomichef Aroma AB, KPMG.
Aktier i Björn Borg: 500.



Erik Jarnsjö

Marknadschef.
Född: 1974.
Rekryterad 2011.
Msc/Civilekonom.
Bakgrund: Brand Manager Coop, Senior Brand Manager Unilever, Nordic Marketing Manager Unilever, Marketing Manager Spendrups Bryggeri.
Aktier i Björn Borg: 0.



Fredrika Erlandsson

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

Uppgifter om aktie- och optionsinnehav avser per den 30 december 2011.

BOLAGSSTYRNINGSRAPPORT 2011

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

BOLAGSSTYRNING INOM BJÖRN BORG

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

De principer för bolagsstyrning som Björn Borg tillämpar, utöver de regler som följer av lag eller annan författning, följer av Svensk kod för bolagsstyrning ("Koden"). Styrelsen är ansvarig för att övervaka tillämpningen av Koden löpande. Om bolag som omfattas av Koden i något avseende inte följer Koden, ska bolaget redovisa denna avvikelse, beskriva den lösning som valts istället samt ange skälen för detta. Björn Borg har under 2011 tillämpat Koden utan att några avvikelser har gjorts, med undantag för att styrelseledamoten Mats H Nilsson varit valberedningens ordförande. Bakgrunden till denna avvikelse är att valberedningen ansett att Mats H Nilssons bakgrund som långvarig, stor aktieägare och styrelseledamot i Björn Borg gjort honom lämplig att som ordförande leda arbetet i valberedningen 2011 på ett effektivt sätt.

Denna bolagsstyrningsrapport utgör inte en del av den formella årsredovisningen.

BOLAGSSTÄMMA

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

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

Årsstämma 2012

Nästa årsstämma hålls den 3 maj 2012 i Stockholm. Kallelse till denna kommer att ske enligt bolagsordningen och de regler som gäller enligt aktiebolagslagen samt med beaktande av Koden.

Årsstämma 2011

Årsstämma 2011 hölls den 14 april 2011 i Stockholm. Vid årsstämman fattades bland annat beslut om omval av styrelseledamöterna Mats H Nilsson, Vilhelm Schottenius, Michael Storåkers, Monika

Elling, Fabian Månsson, Kerstin Hessius och Nils Vinberg samt omvaldes Fredrik Lövestedt som styrelseordförande. Vid stämman fattades även bland annat beslut om överföring av vinstmedel till aktieägarna genom ett så kallat automatiskt inlösenförfarande samt bemyndigande för styrelsen att fatta beslut om förvärv och överlåtelse av egna aktier respektive om nyemission. Protokollet från årsstämman finns tillgängligt på Björn Borgs webbplats.

VALBEREDNING

Enligt beslut vid årsstämman 2011 ska en valberedning för Björn Borg utses genom att styrelsens ordförande kontakter de fyra röstmässigt största aktieägarna per den 31 augusti 2011. Valberedningen, vars sammansättning publicerades på koncernens webbplats i november 2011, består inför årsstämman 2012 av följande ledamöter:

- Fredrik Lövestedt, styrelsens ordförande
- Mats H Nilsson, som representerar sig själv som aktieägare
- Kerstin Stenberg, som representerar Swedbank Robur Fonder
- Per Trygg, som representerar SEB Fonder

Mats H Nilsson har utsetts till valberedningens ordförande. Valberedningen har enligt beslut på Björn Borgs årsstämma 2011 haft i uppdrag att inför årsstämman 2012 ta fram förslag avseende antal styrelseledamöter som ska väljas av stämman, styrelsearvode, eventuell ersättning för utskottsarbete, styrelsens sammansättning, styrelseordförande, beslut om valberedning, ordförande på bolagsstämma samt val av revisorer och revisorsarvoden. Valberedningen har fram till den 31 januari 2012 haft två protokollförda möten samt kontakter däremellan. Ingen särskild ersättning har utgått till valberedningens ledamöter.

STYRELSEN

Björn Borgs styrelse ska enligt bolagsordningen bestå av lägst fyra och högst åtta ledamöter. Ledamöterna väljs årligen på årsstämman för tiden intill slutet av nästa årsstämma. Vid årsstämman den 14 april 2011 omvaldes till styrelseledamöter Fredrik Lövestedt, Mats H Nilsson, Vilhelm Schottenius, Michael Storåkers, Nils Vinberg, Monika Elling, Kerstin Hessius och Fabian Månsson. Fredrik Lövestedt valdes till styrelsens ordförande.

Bolagets styrelse uppfyller kraven i Koden om att högst en stämvald styrelseledamot får arbeta i bolagets ledning eller i ledningen av bolagets dotterbolag, att en majoritet av ledamöterna ska vara oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen, och att minst två av dessa ledamöter ska vara oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare. Inför årsstämman 2011 gjorde valberedningen bedömningen att samtliga föreslagna styrelseledamöter var oberoende från såväl bolaget och bolagsledningen som från större aktieägare, med undantag för att styrelsens ordförande Fredrik Lövestedt på grund av sitt aktieinnehav inte ansågs oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare samt att Nils Vinberg inte ansågs oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen med hänsyn till sin tidigare roll som VD för Björn Borg.

Styrelsen biträds av en advokat som extern styrelsesekreterare. För övrig information om styrelseledamöterna hänvisas till sid 66 i årsredovisningen.

Styrelsens arbetsrutiner

Av aktiebolagslagen följer att Björn Borgs styrelse svarar för bolagets organisation och förvaltningen av bolagets angelägenheter samt utser bolagets verkställande direktör. Styrelsen fastställer bolagets mål och strategi och antar väsentliga policydokument samt övervakar kontinuerligt efterlevnaden av dessa. Styrelsen har vidare det yttersta ansvaret för de olika styrelseutskotten. Styrelsens arbetsordning, vilken fastställdes senast vid styrelsemöte den 22 augusti 2011, fastställer principerna för styrelsearbetet, arbetsfördelningen mellan styrelsen och den verkställande direktören samt för den ekonomiska rapporteringen.

Styrelsens arbete

Styrelsen hade under 2011 sex ordinarie sammanträden, varav fyra i samband med den kvartalsvisa finansiella rapporteringen, ett i samband med förberedelse till årsstämma samt ett strategimöte med fastställandet av budget. Styrelseledamöternas närvaro vid årets styrelsemöten framgår av tabellen nedan.

Ersättningsutskott

Styrelsen har inrättat ett ersättningsutskott bestående av styrelseordföranden Fredrik Lövestedt och Monika Elling, för beredning av frågor rörande ersättningar och andra anställningsvillkor för bolagsledningen. Utskottet hade under 2011 tre sammanträden och samtliga ledamöter var närvarande vid alla möten. Utskottet har endast en beredande funktion.

Revisionsutskott

Björn Borgs styrelse har inrättat ett revisionsutskott bestående av styrelseordföranden Fredrik Lövestedt, Mats H Nilsson och Monika Elling. Revisionsutskottet stödjer styrelsen i dess arbete med att kvalitetssäkra Björn Borgs finansiella rapportering och har bland annat till uppgift att säkerställa att en korrekt finansiell rapportering av hög kvalitet upprättas och kommuniceras. Utskottet hade under 2011 totalt fyra sammanträden, samtliga i anslutning till kvartalsrapporterna. Alla utskottets ledamöter närvarade vid samtliga dessa sammanträden med undantag för att ordinarie ordförande var frånvarande vid mötet avseende det första kvartalet 2011. Utskottet har endast en beredande funktion.

VERKSTÄLLANDE DIREKTÖREN

Styrelsen har fastställt en instruktion för verkställande direktörens arbete och roll, som i nuvarande lydelse fastställdes den 22 augusti 2011. Verkställande direktören har ansvaret för den löpande förvaltningen av koncernens verksamhet enligt styrelsens riktlinjer och övriga fastställda policies och riktlinjer, och rapporterar till styrelsen.

Verkställande direktör för Björn Borg är sedan den 3 november 2008 Arthur Engel, född 1967. Han äger inga aktier i företag med vil-

ka Björn Borg har betydande affärsförbindelser. För övrig information om verkställande direktören hänvisas till sid 67 i årsredovisningen.

BOLAGETS REVISORER

De externa revisorerna ska granska Björn Borgs årsredovisning och bokföring samt styrelsens och den verkställande direktörens förvaltning. Revisorerna ska efter varje räkenskapsår lämna en revisionsberättelse till årsstämman. Vid årsstämman 2011 utsågs det registrerade revisionsbolaget Deloitte AB till revisor i bolaget för tiden intill slutet av nästkommande årsstämma. Den auktoriserade revisorn Fredrik Walmeus är huvudansvarig revisor. Val av revisor skall ske på årsstämman 2012. Från och med den 1 november 2010 har revisors mandattid enligt aktiebolagslagen förkortats så att huvudregeln numera är en ettårig mandattid, istället för en fyraårig mandattid som tidigare.

Ytterligare information om revisorerna finns på sid 66 i årsredovisningen och uppgifter om revisorernas arvode finns i not 8.

ERSÄTTNINGAR TILL STYRELSE OCH LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

Till styrelsens ordförande och ledamöter utgår arvode enligt årsstämmans beslut. Enligt gällande beslut vid årsstämma 2011 var arvodet till styrelsens ordförande 300 000 SEK och till ordinarie ledamot 115 000 SEK. För utskottsarbete utgick under 2011 ersättning med 15 000 SEK till ledamot av ersättningsutskottet och med 25 000 SEK till dess ordförande samt med 25 000 SEK till ledamot av revisionsutskottet och med 40 000 SEK till dess ordförande.

Enligt beslut vid årsstämman 2011 om riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare ska ersättning till verkställande direktören och de övriga personerna i företagsledningen bestå av fast lön, rörlig ersättning, tidigare inrättade långsiktiga incitamentsprogram och övriga förmåner samt pension. Den rörliga ersättningen baseras på utfallet i förhållande till definierade och mätbara mål, samt är maximerad i förhållande till den mållön som fastställts.

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

INCITAMENTSPROGRAM

Inom Björn Borg finns ett utestående incitamentsprogram baserat på teckningsoptioner i bolaget. Detta program beslutades vid extra bolagsstämma 2008 och löper till och med 30 november 2012. Ett incitamentsprogram baserat på teckningsoptioner i bolaget, beslutat vid årsstämman 2008, löpte ut under 2011 utan att någon teckning skett. Omfattningen av Björn Borgs incitamentsprogram framgår av not 7 i årsredovisningen.

Styrelsens närvaro under 2011

	23 feb	11 mar	3 maj	22 aug	9 nov	14 dec
Fredrik Lövestedt	1	1	1	1	1	1
Vilhelm Schottenius	1	1	1	1	1	1
Mats H Nilsson	1	1	1	1	1	1
Michael Storåkers	1	1	–	1	–	1
Nils Vinberg	1	1	1	1	1	1
Fabian Månsson	1	1	1	1	1	1
Monika Elling	1	1	1	–	1	1
Kerstin Hessius	1	1	1	1	1	1
Antal deltagare	8	8	7	7	7	8

FINANSIELL RAPPORTERING

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

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

Styrelsen ansvarar enligt den svenska aktiebolagslagen och Kodex för den interna kontrollen. Denna rapport om intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen 2011 har upprättats i enlighet med dessa regelverk och är en del av bolagsstyrningsrapporten. Björn Borgs styrelse har utvärderat behovet av en särskild granskningsfunktion (intern revision) och har kommit fram till att någon sådan funktion för närvarande inte är motiverad med hänsyn tagen till bemanningen på bolagets ekonomifunktion i förhållande till verksamhetens art, omfattning och komplexitet.

ORGANISATION AV INTERN KONTROLL AVSEENDE DEN FINANSIELLA RAPPORTERINGEN

Kontrollmiljö och bolagsstyrning

Kontrollmiljön utgör basen för den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen. I styrelsens arbetsordning och instruktioner för VD och styrelsens utskott säkerställs en tydlig roll- och ansvarsfördelning som syftar till en effektiv hantering av företagets risker. Styrelsen har fastlagt ett antal grundläggande riktlinjer och ramverk som har betydelse för den interna kontrollen. Exempel på dessa är styrelsens arbetsordning, finanspolicy, investeringspolicy, uppförandekod samt kommunikationspolicy, vilka har setts över under året. Styrelsens revisionsutskott har som specifik uppgift att övervaka och kvalitetssäkra den finansiella rapporteringen.

Företagsledningen rapporterar regelbundet till styrelsen utifrån fastställda rutiner vilket även revisionsutskottet gör. Företagsledningen ansvarar för att upprättade rutiner och system för den interna kontrollen följs för att säkerställa korrekt hantering av väsentliga risker i den löpande verksamheten. I detta ingår bland annat rutiner och riktlinjer för olika befattningshavare för att de ska förstå betydelsen av sina respektive roller för upprätthållandet av god intern kontroll.

Riskbedömning

Företagsledningen arbetar fortlöpande och aktivt med riskanalys, riskbedömning och riskhantering för att säkerställa att de risker som bolaget ställs inför hanteras på ett ändamålsenligt sätt inom de ramar som fastställts. I riskbedömningen beaktas exempelvis bolagets administrativa rutiner avseende operationella, finansiella och legala risker. Även balans- och resultatposter där risken för väsentliga fel skulle kunna uppstå granskas kontinuerligt. Bedömning av risker i olika större balans- och resultatposter graderas och följs upp. Riskanalysen har identifierat ett antal kritiska processer, störst

fokus ligger på inköps- och intäktsprocesserna. Revisionsutskottet spelar en viktig roll i riskbedömningen då den rapporterar sina iakttagelser och fokusområden till Björn Borgs styrelse.

Kommunikation och kontrollaktiviteter

Styrelsen erhåller inför varje styrelsemöte ekonomiska rapporter. Moderbolaget och koncernens ekonomiska situation behandlas som särskild punkt vid varje styrelsemöte. Revisionsutskottet spelar en viktig roll i uppföljningsprocessen då den rapporterar sina iakttagelser och fokusområden till styrelsen.

Manualer, riktlinjer och policydokument som är av betydelse för den finansiella rapporteringen uppdateras och informeras löpande till alla berörda parter via interna möten eller e-post. För att säkerställa att den externa informationsgivningen blir korrekt har Björn Borg en kommunikationspolicy som fastlagts av styrelsen.

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

Uppföljning

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

Revisionsutskottet har den interna kontrollstrukturen som återkommande punkt vid sina sammanträden.

BJÖRN BORG-AKTIE OCH ÄGARFÖRHÅLLANDEN

Aktierna i Björn Borg AB är noterade på Nasdaq OMX Nordic i Stockholm, mid cap-listan. Det totala antalet aktier i Björn Borg uppgår till 25 148 384. Det finns endast ett aktieslag. Aktiekapitalet uppgår till 7 858 870 SEK och kvotvärdet per aktie är 0,3125 SEK. En aktie ger rätt till en röst på bolagsstämma och det finns inte några begränsningar i fråga om hur många röster varje aktieägare kan avge vid bolagsstämma. Antalet aktieägare i Björn Borg uppgick vid årets slut till 6 361. Största aktieägare per 31 december 2011 var SEB, som innehade 10,5 procent av aktierna och rösterna. Det finns inga begränsningar i rätten att överlåta Björn Borg-aktien på grund av bestämmelse i lag eller i Björn Borgs bolagsordning. Björn Borg känner heller inte till några avtal mellan aktieägare som kan medföra begränsningar i rätten att överlåta Björn Borg-aktier.

Största aktieägare 2011-12-31

SEB	2 638 480	10,5%
Fredrik Lövestedt, genom bolag	2 600 040	10,3%
Robur	1 886 065	7,5%
Mats H Nilsson, direkt eller genom närstående	1 478 440	5,9%
Vilhelm Schottenius	1 023 520	4,1%
Fjärde AP-fonden	928 170	3,7%
JP Morgan Bank	730 500	2,9%
Nils Vinberg	711 080	2,8%
Danske Invest Sverige	640 000	2,5%
Avanza Pension	563 492	2,2%
Summa	13 199 787	52,4%
Totalt antal aktier	25 148 384	100,0%

REVISORS YTTRANDE OM BOLAGSSTYRNINGSRAPPORTEN

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

Det är styrelsen som har ansvaret för bolagsstyrningsrapporten för år 2011 och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

Vi har läst bolagsstyrningsrapporten och baserat på denna läsning och vår kunskap om bolaget och koncernen anser vi att vi har tillräcklig grund för våra uttalanden. Detta innebär att vår lagstadgade genomgång av bolagsstyrningsrapporten har en annan inriktning och en väsentligt mindre omfattning än en revision enligt International Standards on Auditing och god revisionssed i Sverige har.

Vi anser att en bolagsstyrningsrapport har upprättats, och att dess lagstadgade information är förenlig med årsredovisningen och koncernredovisningen.

Stockholm den 16 mars 2012

Deloitte AB

Fredrik Walmeus

Auktoriserad revisor

DEFINITIONER

BRUTTOVINSTMARGINAL

Nettoomsättningen minus kostnad för sålda varor i förhållande till nettoomsättningen.

RÖRELSEMARGINAL

Rörelseresultat i procent av nettoomsättningen.

VINSTMARGINAL

Resultat före skatt i procent av nettoomsättningen.

SOLIDITET

Eget kapital i procent av balansomslutningen.

RÄNTABILITET PÅ SYSSELSATT KAPITAL

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

RÄNTABILITET PÅ EGET KAPITAL

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

RESULTAT PER AKTIE

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

RESULTAT PER AKTIE EFTER

UTSPÄDNING

Resultat per aktie justerat för eventuell utspädningsseffekt.

VARUMÄRKESFÖRSÄLJNING

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

BJÖRN BORG

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

DETALJISTER

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

DISTRIBUTÖRER

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

PRODUKTBOLAG

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

BJÖRN BORG-BUTIKER

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

FRANCHISETAGARE

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

NÄTVERKET

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

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



Produktion Vero Kommunikation, Superlativ och Wildeco.
Foto Björn Borg ABs bildarkiv och Karl Johan Larsson.
Tryck TMG Sthlm, 2012.

ÖVRIG INFORMATION

ÅRSSTÄMMA

Årsstämma hålls torsdagen den 3 maj 2012 klockan 17.00 i bolagets lokaler, Tulegatan 11, Stockholm.

För att få delta i årsstämman måste aktieägare dels vara registrerade i den av VPC AB förda aktieboken fredagen den 27 april 2012, dels till bolaget anmäla sitt deltagande vid stämman senast samma dag den 27 april 2012 klockan 16.00. Anmälan ska ske skriftligen till bolaget under adress Björn Borg AB, Tulegatan 11, 113 53 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. Fullmaktsformulär 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 27 april 2012, vilket innebär att aktieägarna i god tid före detta datum måste underrätta förvaltaren härom.

KALENDARIUM 2012

Årsstämma 2012	3 maj 2012
Delårsrapport januari – mars 2012	kl 18 den 3 maj 2012
Delårsrapport januari – juni 2012	22 augusti 2012
Delårsrapport januari – september 2012	9 november 2012

FINANSIELLA RAPPORTER

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

AKTIEÄGARKONTAKTER

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

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





BJÖRN BORG AB

Tulegatan 11, SE-113 53 Stockholm

Telefon: +46 8 506 33 700

Fax: +46 8 506 33 701

www.bjornborg.com