

A woman with dark hair is posing against a textured brick wall. She is wearing a red and black patterned hooded jacket that is open, revealing a black sports bra. She is also wearing black underwear with a white waistband that has the text "BJÖRN BORG" repeated. She is holding the bottom of the jacket with her right hand. The overall aesthetic is sporty and modern.

BJÖRN BORG



ÅRSREDOVISNING 2014

INNEHÅLL

6	BJÖRN BORG I KORTHET
10	VD HAR ORDET
12	VISION, AFFÄRSIDÉ, MÅL OCH STRATEGI
18	VARUMÄRKET
22	PRODUKTUTVECKLING
26	VERKSAMHETEN
32	PRODUKTOMRÅDEN
40	GEOGRAFISKA MARKNADER
44	BJÖRN BORG'S ANSVAR
60	MEDARBETARE OCH ORGANISATION
66	FLERÅRSÖVERSIKT
68	KVARTALSDATA FÖR KONCERNEN
70	FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE
78	KONCERNENS RÄKENSKAPER
79	Koncernens resultaträkning och rapport över totalresultat
80	Koncernens finansiella ställning
82	Förändring i koncernens eget kapital
83	Kassaflödesanalys för koncernen
84	MODERBOLAGETS RÄKENSKAPER
85	Moderbolagets resultaträkning och rapport över totalresultat
86	Moderbolagets balansräkning
88	Förändring i moderbolagets eget kapital
89	Kassaflödesanalys för moderbolaget
90	TILLÄGGSUPPLYSNINGAR
112	STYRELSENS UNDERTECKNANDE
114	REVISIONSBERÄTTELSE
116	AKTIEN
120	STYRELSE OCH REVISORER
122	LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE
124	BOLAGSSTYRNINGSRAPPORT 2014
128	REVISORS YTTRANDE OM BOLAGSSTYRNINGSRAPPORTEN
130	DEFINITIONER
132	ÖVRIG INFORMATION



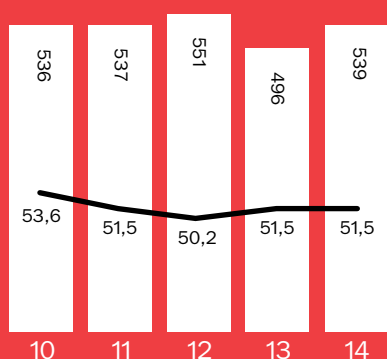
THANK YOU BJÖRN!

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



BJÖRN BORG I KORTHET

■ NETTOOMSÄTTNING MSEK
— BRUTTOVINSTMARGINAL (%)



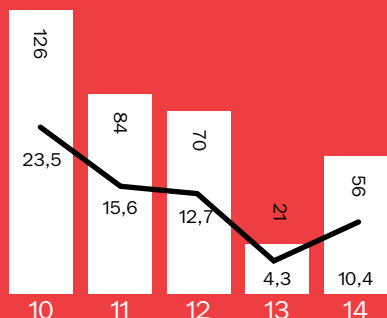
ANTALET BJÖRN BORG-BUTIKER
UPPGICK VID ÅRETS SLUT TILL 41,
VARAV 18 EGNA

41

UTSKIFTNING OM 1,50 SEK PER AKTIE

1,50

■ RÖRELSERESULTAT MSEK
— RÖRELSEMARGINAL (%)



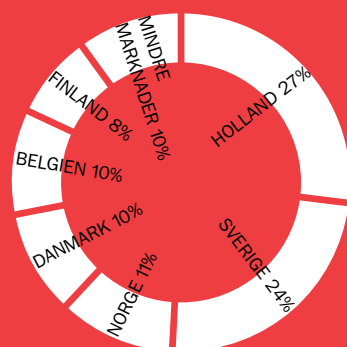
RÖRELSEMARGINALEN UPPGICK TILL
10,4 PROCENT

10,4

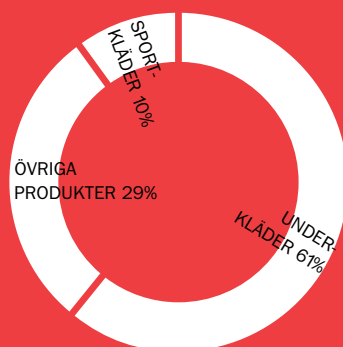
BRUTTOVINSTMARGINALEN UPPGICK
TILL 52,9 PROCENT

52,9

VARUMÄRKESFÖRSÄLJNING PER
LAND



VARUMÄRKESFÖRSÄLJNING PER
PRODUKTOMRÅDE



KONCERNEN BJÖRN BORG

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

Björn Borg-koncernen har egen verksamhet i alla led från varumärkesutveckling till konsumentförsäljning i egna Björn Borg-butiker och e-handel. Verksamheten omfattar varumärkesutveckling och service till nätverket av licenstagare och distributörer, samt produktutveckling inom kärnområdena underkläder och sportkläder. Koncernen ansvarar även själv för distributionen av underkläder och sportkläder i Sverige, England och Finland, samt för skor i Sverige, Finland och Baltikum. För närvarande pågår en överföring av sportverksamheten i dotterbolaget Björn Borg Sport i Holland till det svenska produktbolaget i Stockholm som hittills endast ansvarat för produktområdet underkläder.

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

ÅRET I SIFFROR

- Koncernens nettoomsättning ökade med 9 procent till 538,8 MSEK (496,0), exklusive valutaeffekter ökade nettoomsättningen med 6 procent.
- Bruttovinstmarginalen uppgick till 52,9 procent (51,5).
- Rörelseresultatet uppgick till 56,0 MSEK (21,2).
- Resultat efter skatt uppgick till 47,6 MSEK (13,9).
- Resultat per aktie före och efter utspädning uppgick till 1,94 SEK (0,86).
- Styrelsen har beslutat föreslå årsstämman en utskiftning om 1,50 SEK (1,50) per aktie, motsvarande totalt 37,7 MSEK (37,7).

VARUMÄRKES- FÖRSÄLJNING

Den totala varumärkesförsäljningen, exklusive moms, uppvissade under året en minskning med 6 procent jämfört med föregående år till 1 431 MSEK (1 521). Exklusive valutaeffekter minskade försäljningen med 9 procent.

VARUMÄRKET BJÖRN BORG

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

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

MARKNADER

- Björn Borg finns representerade på cirka 30 marknader, varav Holland och Sverige är de största.
- God tillväxt i den egna e-handeln (www.bjornborg.com) under 2014, omsättningen ökade med 79 procent.
- Pågående verksamhetsflytt av sportverksamheten från dotterbolaget i Holland till produktbolaget för underkläder i Sverige under 2015, i linje med ökat fokus på sports fashion.

NYA BUTIKER

Under året öppnades nya butiker i Finland och Norge. Vid årets slut uppgick antalet Björn Borg-butiker till 41 (38), varav 18 (17) egna.





VD HAR ORDET

NU KÖR VI sade jag, medan Fredrik Lövestedt, styrelseordförande på Björn Borg, kort konkluderade på andra sidan bordet att det här blir kul. Det var den 17 mars 2014, den svenska våren var i antågande och jag hade precis signerat kontraktet som Björn Borgs nya VD. Sedan dess har mycket hänt och jag har sagt ”nu kör vi” otaliga gånger under tiden!

2014 var ett bra år för Björn Borg och vid en summering av helåret 2014 kan vi konstatera att bolaget förbättrat samtliga nyckeltal, med en ökad omsättning, ökad bruttomarginal och mer än fördubblat rörelseresultat. För det goda utfallet vill jag tacka teamet som gjorde det möjligt. Min personliga påverkan på utfallet 2014 är ytterst begränsad, och segern som vi nu firar har till stora delar åstadkommit av organisationen såsom jag fann den när jag började min resa den 1 augusti. Tack!

Men 2014 är också ett år då mycket mer skapades än de kortsiktiga resultatförbättringarna ovan. Vi har enats kring ett långsiktigt finansiellt mål på en miljard i omsättning

och 15% rörelseresultat till 2019; vi har en gemensam och enad bild kring vårt nuläge; vi har tillsammans förenats bakom några få utvalda initiativ och vi har i vår kommunikation samlats kring en vilja att ta ställning för kärleken och allas lika rätt till denna. Vi har skapat en ny affärsplan, *Northern Star*, och med den förutsättningarna att ta fram bolaget Björn Borgs fulla potential.

Northern Star är utmanande, modig och pragmatisk. *Utmanande* i ambitionen att förflytta varumärket från att vara synonymt med underkläder för män, till att bli synonymt med sportmode för de som inte vill kompromissa på vare sig ”active” eller ”attractive”. *Modig* då den kräver en tydlig fokusförändring. Vi kan helt enkelt inte bara göra det vi gjorde igår bättre, vi behöver göra andra saker. *Pragmatisk*, då vi vet att sportmode driver underklädesförsäljning, men inte tvärtom. Från konsumentundersökningar på samtliga av våra Nordeuropeiska marknader vet vi också att konsumenten vill köpa sportmode av oss.

Resan till 1 miljard är både lång och kurvig, och skillnaden kommer att göras av oss, de anställda, av laget. Och av alla bra saker vi har åstadkommit under året, så är jag absolut mest stolt över att vårt finansiella mål för 2019 har arbetats fram tillsammans med alla anställda, och även förankrats hos våra distributörer, innan de fastställts av styrelsen. Inte tvärtom.

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

Våren tycks återigen infinna sig utanför mitt fönster och jag är övertygad om att vi har en bra resa framför oss, vi anställda, våra ägare och inte minst våra kunder.

”2014 var ett bra år för Björn Borg och vid en summering av helåret 2014 kan vi konstatera att bolaget förbättrar samtliga nyckeltal, med en ökad omsättning, ökad bruttomarginal och mer än fördubblat rörelseresultat.”

Nu kör vi!
Henrik Bunge
Head Coach



”Resan till 1
miljard är både
lång och kurvig,
och skillnaden
kommer att
göras av oss,
de anställda,
av laget.”

VISION, AFFÄRSIDÉ, MÅL OCH STRATEGI

WHERE WE ARE GOING

TO BE THE NO 1
SPORTS FASHION BRAND
FOR PEOPLE WHO
WANT TO FEEL ACTIVE
AND ATTRACTIVE

We are a sports brand with a fashion edge. We offer products that are perceived as having the unique combination of sport, fashion and fabulous fit. We target consumers that wish to stay active without having to compromise on being attractive. No matter if it comes to design, fit, performance or touching minds and hearts our aim is always to be No 1.

WHAT WE DO

To build a sports brand with a fashion edge, and leverage the consumers' willingness to buy clothes from our brand. Offer products that are perceived as having a combination of sport, fashion and high quality to capture the strong sports industry development. Use our strong brand awareness to further commercialize our cotton base underwear offer and invest in sport fashion apparel.

HOW WE DO IT

With a daring attitude, winning comes easy. That is why we passionately throw ourselves towards bold new goals, and never ever give up. No matter the challenge. Swedish by birth, we trust individual strength, but are always driven by our collective mission: To spread more love in the world.

WHY WE DO IT

WE TAKE AN ACTIVE STAND FOR MORE LOVE IN THE WORLD

Performance makes the world go round, but love makes the ride worthwhile. That is why all of us at Björn Borg stand up for love in all its beautiful forms. That is why all our products, from design and function down to the smallest stitch, encourage people to feel active and attractive. That is why we are passionate about taking an active stand for more love in the world.

FINANCIAL OBJECTIVES

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

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

COMMENTS TO THE FINANCIAL OBJECTIVES:

The sales objective for 2019 corresponds to average annual organic growth of 13 percent. The sales increase is expected to come from new product groups in sports fashion as well as expanded geographical distribution within all the product groups.







VARUMÄRKET BJÖRN BORG

VARUMÄRKES-UTVECKLING

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

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

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

Med fem olika produktområden och försäljning på cirka 30 marknader – mogna såväl som helt nyetablerade och med olika förutsättningar och preferenser – finns ett stort behov av styrning för att åstadkomma ett sammanhållet och långsiktigt varumärkesarbete.

En ny varumärkes- och kommunikationsplattform tillsammans med ett nytt kreativt uttryck togs fram och implementerades i november 2014. Dessa speglar varumärkets sportiga identitet med produkter som får kunden att känna sig både aktiv och attraktiv. Björn Borg tar i sin kommunikation en aktiv ställning för mer kärlek i världen och allas lika värde.

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

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

MARKNADS-KOMMUNIKATION

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

PR-aktiviteter och event är en viktig komponent i den mix av kanaler som används i Björn Borks 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 event har en avgörande betydelse för att positionera och stärka varumärket.

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

Björn Borks senaste kampanj First Person Lover är ett bra exempel på ett framgångsrikt genomförande av innovativ marknadskommunikation. Björn Borg valde att lansera sin senaste vårkollektion i ett onlinebaserat dataspel och samtidigt ta ställning för mer kärlek i spelvärlden. Kampanjen spreds via PR och trailers online, den kunde vid premiären upplevas i 3D via Oculus Rift, i skyltfönster och genom butiksexponering på exempelvis NK och Selfridges samt digital utomhusreklam på ett flertal marknader. Spelet och kampanjen har hittills upplevts av över 15 miljoner människor i målgruppen och genererat stor spridning på Youtube, där det utropats av världens mäktigaste Youtubare, PewDiePie, som "The Most Fabulous Game of the Year".

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

En ny plattform, med ny utformning av webbshop och övriga sidor, och med en förbättrad kundupplevelse, lanserades under andra halvåret 2014. Med den nya sajten underlättas arbetet med lokala versioner och utseendet har en ännu tydligare varumärkeskoppling.

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

KAMPANJER OCH EVENT 2014

Under året fortsatte Björn Borg att ta ställning för mer kärlek i världen samtidigt som varumärket påbörjade sin resa mot att etablera sig som ett sportmodevarumärke.

BJÖRN BORG'S VÅRKAMPANJ: NUDECLEAR POWER OCH UNITE THE LOVERS

Björn Borgs vårkampanj hade temat Nudclear power – en omskrivning av den kraft man utstrålar när man bär företagets produkter. I den digitala delen av kampanjen kunde konsumenter alstra kärleksenergi för rätten att gifta sig av kärlek. För all den energi som skapades gavs motsvarande finansiellt stöd till organisationen Love Commandos, som skyddar par på flykt undan tvångsgifte i Indien. Kampanjen genererade 26 000 timmars skydd, vilket Björn Borg dubblade till 52 000 timmars skydd, för de utsatta och skapade ett stort PR-värde digitalt. Den annonserades även i en utomhuskampanj på Björn Borgs kärnmarknader.

BJÖRN BORG'S MODEVISNING PÅ FASHION WEEK I STOCKHOLM

Under öppningskvällen på modeveckan i Stockholm den 26:e augusti bjöds publiken på en spelinspirerad visning av Björn Borgs vårkollektion 2015 med Show Director Bea Åkerlund. Publiken fick en förhandstitt på kollektionen och den kommande vårkampanjen First Person Lover. Visningen var den mest omtalade på modeveckan och genererade ett stort PR-värde för Björn Borg – över 250 artiklar i tryckt media, TV och online.

BJÖRN BORG'S HÖSTKAMPANJ: FLIRTUAL REALITY

Under hösten lanserade Björn Borg sin nya kampanj Flirtual Reality. I modebilderna får vi följa en modern kärlekshistoria i form av en trekant med en robot. Kärlekstrion joggar i Central Park, ligger i sängen på hotellrummet och promenerar på Manhattans gator. Kampanjen användes av samtliga stora marknader, annonserades utomhus och genererade stor uppmärksamhet.

BJÖRN BORG'S JULKAMPANJ: LUST & FOUND

Till jul tog Björn Borg sig an tematiken att allt du behöver är lust för att hitta den rätte och de perfekta julklapparna. Kampanjen kommunicerades utomhus och på www.bjornborg.com som en säljdrivande kampanj och hade stor framgång med rekordförsäljning under julen.

AMBASSADÖRER

Björn Borg etablerade sig inom sportmode genom samarbeten med utvalda ambassadörer som olympiska freeskier-stjärnskottet Henrik Harlaut, holländska speed skate-åkaren Koen Verweij och svenske parkourstjärnan Marcus "Zyrken" Gustafsson.





AN ONLINE FASHION GAME EXPERIENCE

FIRST PERSON LOVER

Battle evil forces with the power of love.
Play the game at firstpersonlover.com. Available on PC and Mac.

PRODUKT- UTVECKLING

VARUMÄRKET OCH PRODUKTERNA

Björn Borgs dominerande produktområde är idag underkläder, som liksom övriga kategorier karakteriseras av varumärkets typiska sportiga uttryck – produkter som ger kunden en känsla av att vara både aktiv och attraktiv, värderingar som Björn Borg vill att alla kollektioner ska uttrycka. Denna gemensamma positionering fastslås av den trend- och designriktning som varje säsong presenteras såväl internt till designavdelningen som externt till licenstagarna och som under 2014 förstärktes ytterligare genom att bolaget anställt en Creative Director som crossfunktionellt arbetar med den övergripande riktningen vad gäller varumärkets uttryck i samtliga kanaler, från produkt till butik.

SORTIMENTET

Björn Borg har fortsatt sin utveckling av produkter inom segmentet underkläder och lanserade bland annat under året en limiterad kollektion för dam och herr – Iconic – som möter konsumenten i butik under kommande höst. Under höstens modevisning på Stockholms modevecka visades ett antal exklusiva ”show pieces” som i väldigt begränsad upplaga funnits till försäljning på bolagets e-handelssida.

Multipackstrenden fortsätter växa sig allt starkare på marknaden, inte minst inom e-handeln, varför sortimentet även här utvecklats under året för att möta konsumentens efterfrågan. Likaså fortsätter strumpor, badkläder och loungewear att vara viktiga komplement till underklädes-sortimentet och bidrar positivt till helheten.

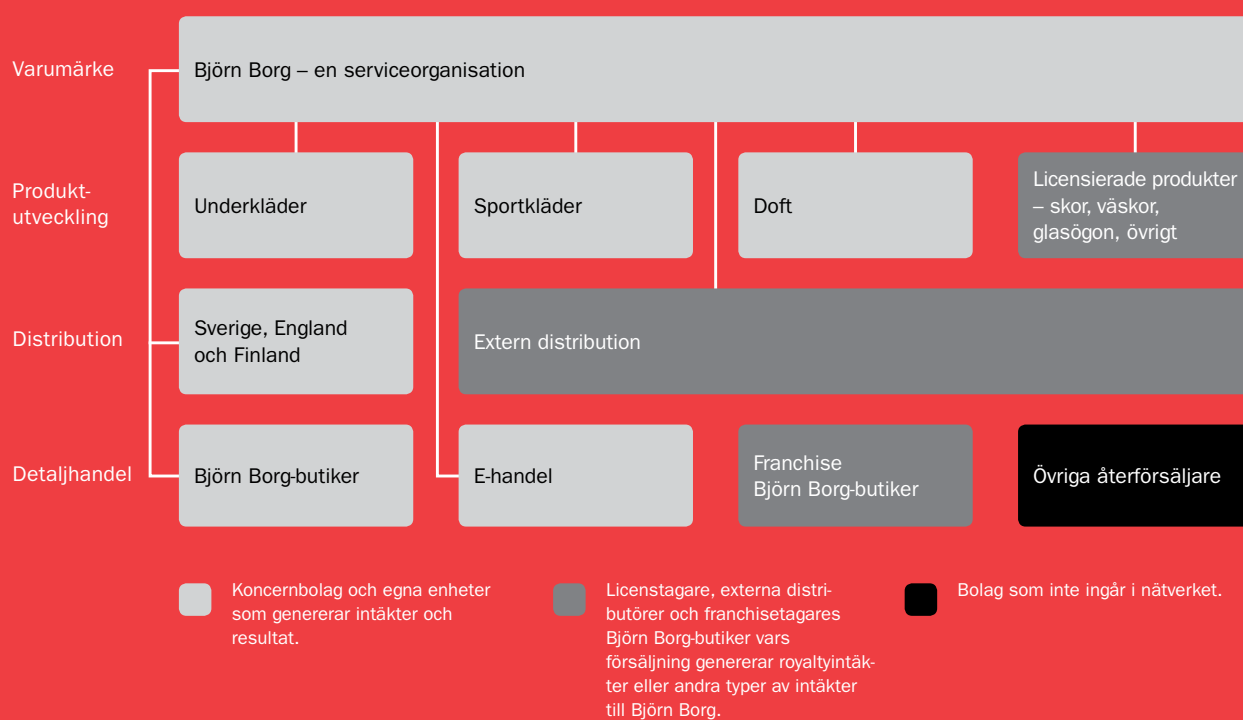
FOKUS FRAMÅT

Fokus framåt kommer att vara att införliva en allt större sportighet i kollektionerna, varför Björn Borg under året valt att arbeta mer med funktionella underkläder och som ligger i linje med bolagets framtida satta mål om att bli ett sportmodevarumärke. I linje med det målet förvärvade Björn Borg i slutet av 2014 resterande aktier i Björn Borg Sport, det holländska produktutvecklingsbolaget som ansvarat för design och produktion av varumärkets sportkläder, för att under 2015 införliva denna organisation i den svenska. Detta kommer ge Björn Borg större kontroll och möjlighet att styra såväl designriktning som kvalitet, samtidigt som det skapar synergieffekter kring såväl utveckling som supply chain.





VERKSAMHETEN



AFFÄRSMODELLEN

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

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

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

VARUMÄRKE

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

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

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

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



PRODUKTOMRÅDEN

Det största och strategiskt viktiga produktområdet underkläder ägs och drivs inom koncernen. 2011 startades ett nytt bolag, Björn Borg Sport, för produktion av modeinriktade sport- och funktionskläder tillsammans med den holländska distributören och med Björn Borg som huvudägare. I slutet av 2014 förvärvade Björn Borg resterande aktier i Björn Borg Sport och under 2015 flyttas verksamheten över till det svenska produktbolaget för underkläder. Verksamheten i Björn Borg Sport fortgår under en avvecklingsfas 2015.

Under 2012 övertog Björn Borg ansvaret för produktområdet doft från den tidigare licenstagaren. All produktutveckling och produktion har koncernen dock uppdragit åt ett etablerat parfymbolag att hantera enligt Björn Borgs riktlinjer. Produktutvecklingen av övriga produktområden; skor, väskor och glasögon, är utlicensierade till externa aktörer.

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

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

Kraven på kvalitet och leveransförmåga i relation till pris är höga och det sker en kontinuerlig utvärdering av leverantörernas prestationer. I såväl produktion som logistik strävar Björn Borg efter ökad flexibilitet och effektivitet – faktorer som under senare år fått allt större betydelse i takt med ökande krav på snabba varuflöden och anpassning av produktionen till modesvängningar. Bolaget lägger även stor vikt vid att leverantörerna följer Björn Borgs riktlinjer för bland annat arbetsförhållanden och miljö. Läs mer om Björn Borgs hållbarhetsarbete på sid 44-59.

DISTRIBUTION

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

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

EGEN DISTRIBUTION

Viss distribution sker genom bolag inom koncernen. Inom huvudområdet underkläder ansvarar Björn Borg själv för distributionen i Sverige, England, och Finland med egna säljorganisationer på dessa marknader. Inom koncernen hanteras även distribution av skor i Sverige, Finland och Baltikum. Sedan produktområdet doft inleddes i koncernen har Björn Borg ansvaret för distributionen av doftprodukter. Produktutveckling och tillverkning sker emellertid via en extern partner med specialistkompetens inom området, som anlitas för detta.

SAMARBETET MED EXTERNA DISTRIBUTÖRER

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

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

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

DETALJHANDEL

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

Det stora nätverket av externa återförsäljare innebär en betydande exponering mot konsumenterna. Antalet återförsäljare med försäljning från de egna produktområdena underkläder och sportkläder uppgår sammantaget till cirka 4 000, varav cirka 850 i Sverige, 750 i Danmark, 600 i Holland, 500 i Norge, 250 i Belgien och 200 i Finland. På de mindre marknaderna finns det cirka 850 återförsäljare som säljer dessa produkter. Björn Borg produkter säljs via totalt cirka 6 000 återförsäljare.

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

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

BJÖRN BORG-BUTIKER

Björn Borg-butikerna är viktiga för exponeringen av varumärket, marknadsföringen och direktkontakten med konsumenterna. Samtidigt är Björn Borg-butikerna betydelsefulla för försäljningen. Under 2014 fortsatte utvecklingen med konceptet "Locker room" som testlanserades 2013 till att nu vara det koncept enligt vilket alla butiker byggs. Samtidigt har Björn Borg fortsatt fokusera på att effektivisera arbetssättet i den egna detaljhandeln, med förbättrade rutiner och uppföljning.

Björn Borgs ambition är att öka sin närvaro i detaljistledet med fler Björn Borg-butiker, egna och externt ägda, på både etablerade och nya marknader. Bedömningen är att egna butiker tillsammans med e-handeln har en fortsatt central roll vid etableringen av varumärket på nya marknader. På de etablerade marknaderna är egen detaljistverksamhet ett viktigt komplement för att befästa positionen på respektive marknad.

E-HANDEL

Genom den egna e-handeln har Björn Borg som varumärke en möjlighet att visa upp en bredd i sitt produktsortiment, vilket gör den till en direkt mätbar kanal att fånga upp de senaste konsumenttrenderna. 2014 års tydliga trender var den ökade efterfrågan på multipacks men även en större viktning mot sportklädessortimentet, även om underkläder fortsatt utgjorde majoriteten av försäljningen. En ny design av webbshopen lanserades i slutet av året för att fortsätta anpassningen mot mobila enheter som största framtida trafikkanal. Försäljningen från den egna e-handeln utvecklades starkt under 2014, och Björn Borg ser fortsatt goda tillväxtpotentialer.

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

BJÖRN BORG-BUTIKER, PER 31 DEC 2014

	Egna	Franchiseägda
Sverige	14	–
Holland	–	7
Belgien	–	7
Norge	–	6
Finland	3	–
England	1	–
Chile	–	1
Slovenien	–	1
Tyskland	–	1
Totalt	18	23

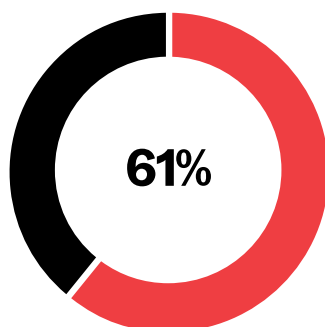


PRODUKT- OMRÅDEN

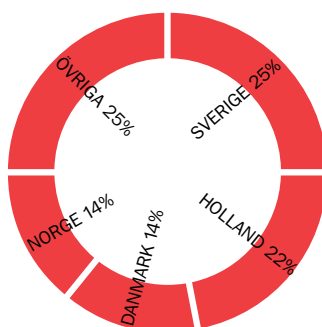


UNDERKLÄDER

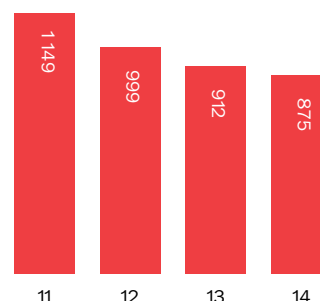
UNDERKLÄDER, ANDEL AV TOTAL
VARUMÄRKESFÖRSÄLJNINGEN 2014



UNDERKLÄDER, VARUMÄRKES-
FÖRSÄLJNING PER LAND 2014



UNDERKLÄDER, UTVECKLING
2011–2014, MSEK



Underkläder är Björn Borgs största produktområde och omfattar herr-, dam- och barnunderkläder i olika kategorier och segment. Detta kompletteras med loungewear, framför allt sovkläder, samt strumpor och badkläder. Sortimentet består av produkter av hög trend- och modegrad med varumärkets karakteristiska mönster och färger vid sidan av kollektioner med mer klassiska modeller. Sortimentet omfattar även en kollektion funktionsinriktade underkläder för sport samt flera bh-modeller. Herrkollektionerna stod under året för 79 procent av underklädesförsäljningen medan dam utgjorde 19 procent, sett till antal sålda förpackningar. Barnsortimentet svarade för cirka 10 procent av den totala försäljningen av underkläder, sett till antal sålda förpackningar.

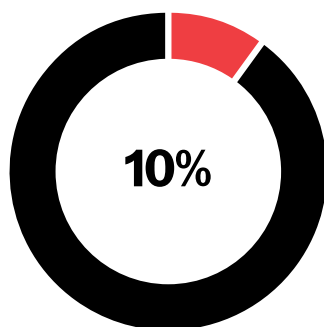
Återförsäljare av Björn Borgs underkläder är fristående handlare, mode- och sportkedjor och varuhus samt Björn Borg-butiker och egen och extern e-handel. Produktbolaget för underkläder ägs och drivs inom Björn Borg-koncernen.

Varumärkesförsäljningen inom underkläder minskade under 2014 med 4 procent till 875 MSEK och produktområdet utgjorde 61 procent av den totala varumärkesförsäljningen. Bland de större marknaderna visade Finland god tillväxt, övriga större marknader, det vill säga, Holland, Sverige, Norge, Danmark och Belgien visade en tillbakagång. Bland de mindre marknaderna visade England goda tillväxtsiffror.

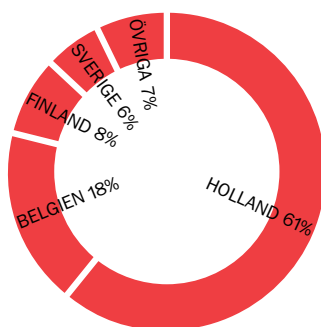


SPORTKLÄDER

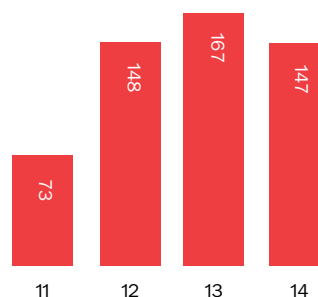
**SPORTKLÄDER, ANDEL AV TOTAL
VARUMÄRKESFÖRSÄLJNING 2014**



**SPORTKLÄDER, VARUMÄRKES-
FÖRSÄLJNING PER LAND 2014**



**SPORTKLÄDER, UTVECKLING
2011-2014, MSEK**



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

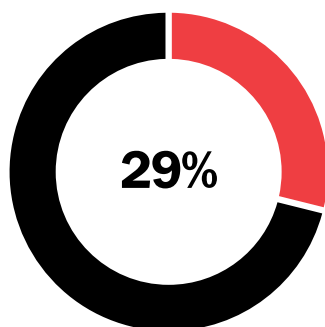
Björn Borgs sportklädesverksamhet startade 2011 i ett holländskt dotterföretag, (Björn Borg Sport) och under det året sålde bolaget resterande orderkollektioner av damkläder för den holländska marknaden. De första kollektionerna av sportkläder nådde butikerna i januari 2012, initialt på Björn Borgs etablerade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

I slutet av 2014 meddelade Björn Borg att verksamheten flyttar till huvudkontoret i Stockholm under 2015, som ett led i bolagets nya affärsplan med fokus på Sports fashion. Dotterbolaget Björn Borg Sport kommer successivt avvecklas under 2015 och 2016.

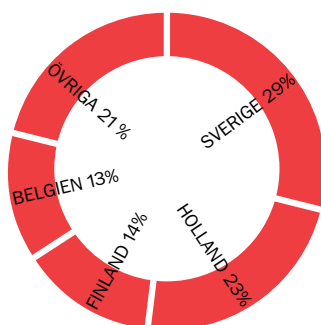


ÖVRIGA PRODUKTER

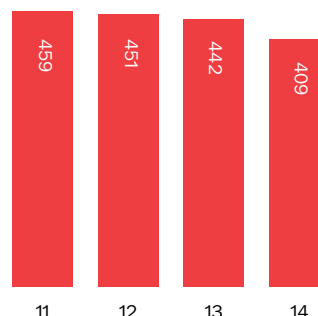
ÖVRIGA PRODUKTER, ANDEL AV TOTAL
VARUMÄRKESFÖRSÄLJNING 2014



ÖVRIGA PRODUKTER, FÖRSÄLJNING
PER LAND 2014



ÖVRIGA PRODUKTER, UTVECKLING
2011–2014, MSEK



SKOR

Inom produktområdet skor erbjuds ett sortiment av modeprodukter i form av fritids- samt sport skor för herr och dam. Återförsäljare är fristående skohandlare, sko- och sportkedjor och varuhus, stora e-tailers, Björn Borg-butiker samt www.bjornborg.com. Licenstagaren har under de senaste åren utvidgat skoverksamheten internationellt på flera marknader. Under 2014 såldes Björn Bors skor på ett tjugotal marknader i Europa, varav Sverige, Holland och Belgien är de största. Fokus för tillväxt ligger på UK samt Tyskland.

VÄSKOR

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

GLASÖGON

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

DOFT

Inom produktområdet doft erbjuds fortsatt två serier av produkter. Björn Borg JA! för både dam och herr inkluderar doft- och hudvårdsprodukter. Björn Borg Heritage är en serie med doft och deostick för män. Försäljningen sker på de nordiska marknaderna med fokus på större affärskedjor inom kosmetika, exempelvis Kicks och Åhléns men även genom fristående handlare. Distributionen i "travel retail"-segmentet är främst genom Inflight service system till SAS med flera samt även till resebolaget Thomas Cook, till Björn Borg-butiker, via www.bjornborg.com samt via utvalda e-tailers.

UTVECKLING ÖVRIGA PRODUKTER 2014

Den sammantagna varumärkesförsäljningen av övriga produkter uppgick under 2014 till 409 MSEK, en minskning med 7 procent jämfört med 2013. Sammantaget utgjorde övriga produkter 29 procent av den totala varumärkesförsäljningen.

Produktområdet skor uppvisade en minskning med 5 procent till 306 MSEK, och utgjorde därmed 22 procent av varumärkesförsäljningen. Varumärkesförsäljningen av sportkläder uppgick under verksamhetsåret till 147 MSEK och utgjorde 10 procent av den totala varumärkesförsäljningen. Övriga produktområden – främst väskor och glasögon – visade under året sammanlagt en minskad försäljning med 13 procent till 103 MSEK. Dessa stod tillsammans för 7 procent av varumärkesförsäljningen.



GEOGRAFISKA MARKNADER

VARUMÄRKESFÖRSÄLJNING PER
LAND



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

STÖRRE MARKNADER

SVERIGE

Varumärket Björn Borg registrerades i Sverige 1989 och etablerades under den första halvan av 1990-talet på den svenska modemarknaden. Den första Björn Borg-butiken öppnades i Stockholm 1994. Idag står Sverige för 24 procent av den totala varumärkesförsäljningen. Björn Borg-produkter säljs via cirka 850 återförsäljare runt om i landet samt i 12 Björn Borg-butiker och två factory outletbutiker. Björn Borg har idag en bred distribution på den svenska marknaden och varumärket finns representerat med samtliga produktgrupper. Ytterligare breddning i återförsäljarledet sker selektivt, men nya produktkategorier, såsom underkläder för barn och sportkläder, öppnar för fler återförsäljare. Varumärkesförsäljningen uppvisade en nedgång under 2014 jämfört med föregående år i linje med en fortsatt svag detaljhandelsmarknad.

HOLLAND

Holland var under 2014 den största marknaden för varumärket Björn Borg med 27 procent av den totala varumärkesförsäljningen. Verksamheten i landet startade 1993 och varumärket etablerade snabbt en position på den holländska marknaden med växande volymer och bred närvaro. Mot bakgrund av en långvarigt svag marknad i Holland, genomförde den holländska distributören under 2013 en rekonstruktion av butiksverksamheten i landet. Det innebar en väsentlig minskning av butiks nät som nu är bättre anpassat till efterfrågan och verksamheten i övrigt.

Björn Borg-produkter säljs idag genom cirka 600 återförsäljare och sju Björn Borg-butiker. På den holländska marknaden finns Björn Borg-produkter till försäljning inom samtliga produktområden. Varumärkesförsäljningen i Holland fortsatte att påverkas av den svaga detaljhandelsmarknaden och minskade sammantaget under året.

NORGE

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

DANMARK

Björn Borg lanserades i Danmark 1992 och Danmark står idag för 10 procent av den totala varumärkesförsäljningen. På den danska marknaden säljs Björn Borg-produkter enbart via externa återförsäljare, cirka 750, då det idag inte finns några Björn Borg-butiker i landet. I Danmark finns varumärket representerat med produkter inom samtliga produktområden. Under 2014 uppvisade varumärkesförsäljningen i Danmark en nedgång jämfört med 2013.

BELGIEN

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

FINLAND

I Finland etablerades varumärket under andra halvan av 1990-talet och har under senare år utvecklats starkt och står idag för cirka 8 procent av den totala varumärkesförsäljningen. I början av 2013 förvärvade Björn Borg verksamheten från distributören tillsammans med en lokal erfaren partner. Underkläder är det dominerande produktområdet men även skor och sportkläder finns till försäljning. Det finns tre Björn Borg-butiker i Helsingfors, varav en öppnades i slutet av 2014, och planen är att växa både med fler egna butiker och ytterligare återförsäljare. Varumärkesförsäljningen i Finland visade en stark tillväxt under året.

MINDRE MARKNADER

Björn Bors mindre marknader stod under 2014 sammantaget för 10 procent av den totala varumärkesförsäljningen, samma andel som under 2013. Bland de mindre marknaderna drivs England inom Björn Borg-koncernen medan verksamheterna på övriga marknader drivs av externa distributörer. De första två åren av distributörssamarbete avseende en ny marknad ses som en testperiod då marknadsförutsättningar och distributörens möjligheter till marknadsbearbetning utvärderas och en bedömning görs hur marknaden ska utvecklas vidare.

ENGLAND

I England etablerades Björn Borg 2006, genom lansering på modevaruhuset Selfridges i London. Under 2011 startade Björn Borg egen verksamhet tillsammans med en lokal partner då samarbetet med den tidigare distributören upphörde. Distributionen har därefter breddats med flera välkända återförsäljare, däribland varuhuset Harvey Nichols och Harrods samtidigt som fler kategorier lagts till såsom strumpor och sportkläder. I augusti 2013 genomförde Björn Borg det årets största marknadsföringsinsats genom ett stort event i London i samarbete med MTV med stort genomslag i media och modevärlden. Bolaget har en outletbutik vid Wembley i London som öppnades 2013. Varumärkesförsäljningen i England visade en god ökning under 2014.

ÖVRIGA MINDRE MARKNADER

Detaljhandelsmarknaden i södra Europa är fortfarande utmanande. De större kunderna, exempelvis Galerie Lafayette (Frankrike) och El Corte Ingles (Spanien) är exempel på kunder som vi jobbar med för att bygga upp ett samarbete – större kunder med förväntan på mer och tydligare support. Från ett varumärkesperspektiv har vi i slutet av 2014 utvärderat samarbetet med nuvarande distributörer för att skapa rätt framtida positionering. Försäljningen ligger kvar i linje med 2013.

För Tyskland avslutades avtalet med nuvarande distributör under 2014 inför 2015. Resultatet är något svagare än 2013. Under tiden som planläggningen av driften (2015) fastställs kommer Björn Borg under hösten arbeta från huvudkontoret direkt med de aktiva kunderna, med fokus på större kunder på marknaden.

Österrikes distribution har haft ett utmanande år, speciellt inom sportsegmentet. Ägarskapet för Intersport Österrike har övergått till Intersport Tyskland. Ebyl som har varit en viktig kund till vår partner har bytt ägare till UK-baserade Sports Direct vilket har påverkat vår partner negativt. Denna har under hösten 2014 genomgått en revidering och arbetar med en ny positionering av distributionskanalerna.

Portugal, Chile, Sydafrika, Schweiz och Canada är fortsatt mindre marknader för varumärket.



BJÖRN BORGS ANSVAR

BJÖRN BORGS ÖVERGRIPANDE SYN PÅ SITT ANSVAR

Det är viktigt för Björn Borg att ta ansvar för att hantera risker och olika typer av negativa effekter som uppkommer i verksamheten. Vi arbetar aktivt med ansvar sedan många år tillbaka, och varje år ökar vi vår förståelse, förbättrar våra arbetssätt och höjer våra målsättningar och vår konkretionsnivå. Vi kallar samlat vårt arbete gällande vårt ansvar för ”hållbarhet”.

För att underlätta struktureringen och planeringen av vårt hållbarhetsarbete delar vi in det i fyra olika delar, enligt nedan. I praktiken är det emellertid så att dessa olika delar överlappar varandra, och därför är det nödvändigt, anser vi, att se på hållbarhet som en helhet. Vår målsättning är att tillämpa ett holistiskt arbetssätt för hur vi tar ansvar för negativa effekter som kan uppkomma av vår verksamhet och vårt ansvar i övrigt och i detta ligger också att titta på vår påverkan inom hela produktlivscykeln (mer om detta nedan).

Produkt – det handlar om att produkter ska hålla hög kvalitet så att de kan användas länge, att val av insatsmaterial och andra val vi ställs inför i produktutvecklingsprocessen ska vara förenliga med våra övergripande miljömål och att produkten inte ska innehålla skadliga kemikalier.

Människa – det handlar om att de individer som arbetar för Björn Borg, både egna anställda och till exempel arbetare i våra externa tillverkares fabriker, ska behandlas med respekt och ha rimliga arbetsvillkor. Det kan också ta sig uttryck i att vi skänker pengar eller produkter till välgörenhet, till exempel för att stödja hemlösa eller cancersjuka barn, eller medverkar i andra typer av samhällsstödjande projekt.

Miljö – det handlar om att förstå, och minska, den negativa påverkan på miljön från vår verksamhet i stort, till exempel genom minskade koldioxidutsläpp, mer effektiv vattenanvändning, bättre avfallshantering och liknande. Men det kan också handla om att våra förpackningar ska gå att återvinna på ett vettigt sätt, och att vi ska använda insatsvaror, till produkter och förpackningar, som har bättre miljöprestanda.

Affärsetik – det handlar om att vår verksamhet ska bedrivas på ett etiskt försvarbart sätt, att vi ska ha rutiner och kunskap för att förebygga korruption och andra oegentligheter, att vi ska motverka diskriminering och annan negativ särbehandling i vår verksamhet och att vi ska arbeta för mångfald.

ARBETSSÄTT

Vi har formulerat följande övergripande krav på vårt hållbarhetsarbete:

- Hållbarhet ska vara integrerat i vår strategi och i vår löpande affärsverksamhet;
- Arbetet ska bedrivas på ett strukturerat sätt med konkreta mål för vårt hållbarhetsarbete;
- Vi ska över tid mätbart förbättra vårt resultat inom hållbarhetsområdet; och
- Vårt hållbarhetsarbete ska bedrivas på ett öppet och transparent sätt.

Vi är övertygade om att våra intressenter numera förväntar sig att vi ställer upp konkreta, mätbara mål inom hållbarhetsområdet och att vi också öppet redovisar vår förmåga att möta målen, och inte nöjer sig med allmänna formuleringar och vaga utfästelser.

För att skapa struktur i hållbarhetsarbetet och lyckas integrera det i verksamheten i stort formulerar vi, med utgångspunkt i de konkreta målsättningar vi satt (se nästa sida), nedbrutna årliga målsättningar och konkreta aktiviteter för att uppnå dessa mål. Dessa mål och aktiviteter kaskaderas sedan ut på avdelnings- och individnivå inom organisationen. På så vis skapar vi förutsättningar för att uppnå målen, och en bra struktur för uppföljning av vår prestation inom detta område. En annan viktig del är att säkerställa fungerande gränssnitt och kommunikationsformer för en löpande intern dialog i dessa frågor.

Målsättningen är att varje person inom Björn Borg ska förstå sitt individuella ansvar och ta ansvar för sina beslut och sitt agerande, och på så vis medverka till att vi sammanlagt förbättrar vår prestation inom hållbarhetsområdet. Genom att Björn Borgs hållbarhetschef sitter med i bolagets ledningsgrupp skapas goda förutsättningar för att hållbarhet är med på agendan i det löpande ledningsarbetet, och integreras i implementeringen av bolagets strategi.

Vi vill bedriva vårt hållbarhetsarbete med den transparens och den öppenhet som våra intressenter – konsumenter, kunder, anställda, aktiemarknad och andra – förväntar sig. Vår hållbarhetsrapport, som publiceras en gång per år, är ett viktigt verktyg för detta, liksom vår hemsida (www.bjornborg.com). Vi för också en öppen, uppriktig dialog med alla som kontaktar oss inom hållbarhetsområdet – det kan handla om att delta i akademiska studier eller besvara branschenkäter, att besvara frågor från konsumenter i olika typer av frågor, att berätta om vårt arbete för hållbarhetsanalytiker eller att ha en dialog med myndigheter och olika typer av organisationer. Alla som kontaktar Björn Borg, oavsett fråga, ska uppleva oss som tillgängliga och lyhörda för deras önskemål om information eller förslag på förbättringar.

Mål	Status/kommentar
Minst 67% av den totala inköpta volymen av egen produktion ska komma från fabriker som har blivit godkända, genom BSCI-audits eller motsvarande standarder, eller som annars har allmänt vedertagna certifikat, så som till exempel SA8000 eller WRAP.	Alla tillverkare av egen produktion* ska skriva under Björn Borgs uppförandekod och vi ska, om inte annan BSCI-deltagare redan gjort det, formellt ta ägarskap (så kallad "RSP") över alla våra nyckelproducenter, innebärande att vi ska uppfylla de krav BSCI från tid till annan ställer på RSP-innehavare, vad gäller att genomföra audits och annat för tillverkaren i fråga. För närvarande är cirka 85% av våra produkter tillverkade på fabriker som blivit godkända.
Inga kemikalier som är förbjudna enligt EUs REACH-förordning ska förekomma i våra produkter och vi ska fasa ut så kallade SVHC-ämnen (Substances of Very High Concern) ur vår produktion.	Alla tillverkare av egen produktion ska skriva under Björn Borgs kemikaliekrav och kemikalietester ska genomföras på alla tillverkare av egen produktion varje säsong.
Björn Borg-koncernens koldioxidutsläpp per omsättningskrona ska reduceras med 40% mellan 2013 och 2019.	Klimatredovisning enligt GHG-protokollet har introducerats för koncernens verksamhet från och med 2013 och årliga mål och aktiviteter för att sänka våra koldioxidutsläpp formuleras och följs upp. Se mer längre ned.
Vi ska, till 2019, väsentligt öka andelen hållbara material i vårt kärnerbudande inom underkläder.	Under 2015 provlanserar vi en begränsad kollektion underkläder i ekologisk bomull, i butik hösten 2015.
Vi ska, till 2019, vidta konkreta åtgärder som syftar till att förbättra vårt miljöavtryck i alla skeden av produktlivscykeln.	Under 2015 ska vi göra en konkret, omfattande kartläggning av produktlivscykeln, inklusive identifiera tänkbara åtgärder i de olika skedena av produktlivscykel.

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

En viktig del av vårt hållbarhetsarbete är att löpande höja kunskapsnivån hos den egna personalen. Under senare år har mycket fokus och kraft lagts på just detta, bland annat genom olika typer av utbildningar och workshops. En förutsättning för att kunna bedriva ett vettigt hållbarhetsarbete är just förståelse för vilken påverkan det vi gör i vår löpande verksamhet har utifrån ett hållbarhetsperspektiv. Produktavdelningen inom Björn Borg, som arbetar med design, produktutveckling och inköp av produkter, intar en central roll i detta. Det kan handla om att inköpare behöver förstå att prispress kan leda till att tillverkaren i sin tur försöker få ned sin arbetskostnad, till exempel genom lägre löner eller yngre eller mindre utbildade anställda, och att krav på korta ledtider kan leda till övertidsarbete i fabriken. Det kan också handla om att produktutvecklare och designers behöver förstå om ett visst materialval har bättre miljöprestanda än ett annat, och behöver ha nödvändig kunskap om kemikalier.

LICENSPRODUKTER

Björn Borgs licensprodukter inom andra områden än underkläder, till exempel skor och väskor, designas och köps in av våra externa licenstagare. Det betyder att det är licenstagarna som själva kontrakterar tillverkare och sköter den löpande dialogen och uppföljning rörande till exempel arbetsvillkor och kemikalier. Vi ställer dock konkreta krav på våra licenstagare vad gäller hållbarhet och samordnar våra respektive åtgärder och stödjer varandra på olika sätt, till exempel för att hitta och implementera gemensamma "best practices", som alla kan dra nytta av. Vi följer också löpande upp och kontrollerar licenstagarnas hållbarhetsarbete. Björn Borgs licenstagare för skor och väskor är deltar båda i Business Social Compliance Initiative (BSCI), precis som vi, och tillämpar BSCIs uppförandekod.



INTRESSENTER

Björn Borg har identifierat följande intressenter för sitt hållbarhetsarbete:

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

Intressenter	Status/kommentar
Konsumenter	Konsumenter (slutkunder) räknar med att Björn Borg-produkter är säkra och förväntar sig att vi tar ansvar för verksamhetens påverkan på människor och miljö. Vi vill göra oss förtjänta av detta förtroende.
Kommersiella kunder	Kommersiella kunder, till exempel återförsäljare i detaljhandelsledet, ställer ofta egna, konkreta krav inom hållbarhetsområdet som Björn Borg som leverantör måste uppfylla.
Anställda	Fler och fler anställda förväntar sig att arbetsgivaren tar sitt ansvar inom hållbarhetsområdet och tycker det är viktigt att känna sig stolta över sin arbetsplats. Det är viktigt för oss att möta den typen av förväntningar och vi ser vårt hållbarhetsarbete som ett sätt att skapa medarbetarengagemang och bygga vårt varumärke som arbetsgivare. Vi vill dessutom vara en arbetsgivare som erbjuder en god, stimulerande arbetsmiljö – med mångfald och utan diskriminering och där man kan säga sin mening och påtala brister utan risk för negativa påföljder.
Aktiemarknaden	Hållbarhetsarbetet har en värdeskapande och riskminimerande funktion. Aktieägarna värnar om företagets och varumärkets värde och förväntar sig löpande att vi är transparenta avseende vårt hållbarhetsarbete.
Myndigheter och intresseorganisationer	Myndigheters och intresseorganisationers uppgift är att verka för och kontrollera att företag följer gällande lagar och krav. Vi önskar ha en öppen dialog med dessa aktörer för att öka vår förståelse för förväntansbilden och för att redovisa den information som efterfrågas.
Media	Medias uppgift är att på olika sätt bevaka företags agerande, inklusive negativ påverkan, i olika avseenden. Vi följer aktivt och intresserar de frågor som granskas och diskuteras i media och tar intryck av detta i vårt hållbarhetsarbete. Den typen av diskussioner återspeglar den värld vi lever i och de förväntningar som finns på oss som bolag.

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

BJÖRN BORG'S SAMARBETSPARTER

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

- Business Social Compliance Initiative (BSCI)
- Textilimportörernas förening
- Swerea IVF
- Sweden Textile Water Initiative (STWI)
- Tricorona
- Cotton Connect
- Flertalet välgörenhetsorganisationer

EXEMPEL PÅ GENOMFÖRDA AKTIVITETER UNDER 2014

- Fullt ut implementerat klimatredovisning i egna verksamheten, med utgångspunkt i koldioxidutsläpp.
- Implementerat strukturerat utvärderingssystem inom hållbarhet för tillverkare av egen produktion.
- Genomfört översyn av Supplier Guide, bland annat avseende implementering av BSCIs nya uppförandekod och i fråga om krav på leverantörer inom miljöområdet.
- Insamling av uttjänata plagg i butik under parollen "Chain Reaction of Love"
- Kampanj till stöd för den indiska organisationen Love Commando, som jobbar för alla människors rätt att gifta sig med den man vill och den man älskar

EXEMPEL PÅ PLANERADE AKTIVITETER UNDER 2015

- Lansera underkläder i ekologisk bomull och formulera övergripande plan för fortsatt utryllning för att nå väsentligt ökad andel hållbara material till 2019
- Strukturerad kartläggning av produktlivscykeln i syfte att identifiera åtgärder för att förbättra miljöavtrycket i de olika skedena i produktlivscykeln.
- Fortsatta utbildningsinsatser, avseende BSCI 2.0 (nya uppförandekoden och nya arbetssättet) och bland annat hållbara material.

UTMANINGAR

Björn Borg har identifierat följande särskilda utmaningar inom hållbarhetsområdet:

Utmaning	Kommentar
Produktionen innebär långa kedjor med flera aktörer, i olika led, vilket försvårar transparens, kontroll och uppföljning – till exempel avseende arbetsvillkor, miljö och kemikalier.	Vi arbetar med ett fåtal tillverkare och försöker arbeta så nära dessa som möjligt för att implementera och följa upp kraven inom hållbarhetsområdet, och kräver att tillverkarna ställer motsvarande krav bakåt i leverantörskedjan.
Kommersiella intressen krockar ibland med hållbarhetsintressen.	Det krävs en öppen diskussion internt om de konflikter som kan uppkomma mellan dessa olika intressen. Det kan handla om att hållbara material är ett dyrare alternativ i en marknad med marginalpress eller om att krav på korta leveranstider kan öka mängden overtid i fabriken eller andelen flygtransporter. Samtidigt kan hållbarhetsåtgärder vara kostnadseffektiva, till exempel att optimera lastning under transport liksom olika typer av energibesparande åtgärder.
Det är komplext för både tillverkare och egen personal att fullt ut överblicka och förstå gällande lagar och krav, inte minst inom kemikalieområdet.	Vi arbetar kontinuerligt med omvärldsbevakning och vidtar olika typer av utbildningsåtgärder för att löpande ytterligare höja den interna kunskapsnivån. Vi samarbetar också med och tar stöd av relevanta externa parter inom respektive område.
Design och produktion av till exempel skor och väskor sköts av tredjepartslicenstagare och är därför inte under företagets egen kontroll eller hanterat inom den egna organisationen.	Vi ställer konkreta krav på våra licenstagare, samordnar policies och arbetssätt inom hållbarhetsområdet, och följer löpande upp licenstagarnas hållbarhetsarbete.
Beslut om val av transportsätt fattas ofta av Björn Borgs distributörer och inte inom den egna koncernen.	Björn Borg utformar inköpsprocessen på ett sätt som avser skapa utrymme (tid) att kunna välja mindre miljöbelastande transportalternativ än flyg och uppmanar distributörer att välja mindre miljöbelastande alternativ.

ANSVARSFULL PRODUKTION

ANTAL TILLVERKARE OCH GEOGRAFISK FÖRDELNING

Björn Borg hade under 2014 totalt 12 externa tillverkare av egen produktion, med tillverkning på totalt 16 fabriker. Kina stod för drygt 80 procent av Björn Borgs totala produktion, följt av Turkiet (17 procent) och Indien (mindre än 1 procent). Björn Borgs produktion sker huvudsakligen i Guangdong-provinsen (södra Kina) och Fujian-provinsen (östra Kina). Under senare år har viss produktion flyttats till Europa, framför allt till Turkiet, vilket innebär kortare leveranser och ökad kontroll.

ARBETSMILJÖ OCH VILLKOR HOS TILLVERKARE

Björn Borg äger inte de fabriker som producerar produkterna, men vidtar olika typer av åtgärder för att säkerställa att de som arbetar i fabriken har godtagbara arbetsvillkor.

Vi har till exempel ett strukturerat leverantörskontrollprogram. Syftet med programmet är att kartlägga våra leverantörer i syfte att identifiera utmaningar och risker

inom hållbarhetsområdet. En del tillverkare har kommit längre inom hållbarhetsområdet, har god kunskap och stor vana av att arbeta med kunder som ställer krav inom hållbarhetsområdet medan andra tillverkare inte fullt ut förstår eller prioriterar hållbarhet. Tillverkarnas olika förutsättningar kräver olika förhållningssätt, men gemensamt för vårt leverantörskontrollprogram är att vi vill förbättra prestationen inom hållbarhetsområdet hos alla våra viktiga tillverkare, med fokus på våra så kallade nyckeltillverkare. Våra nyckeltillverkare är typiskt sett tillverkare som producerar en stor andel av vår totala produktion och/eller produkter som annars utgör en viktig del av vårt sortiment.

Vår målsättning är att etablera och vidmakthålla en löpande dialog om hållbarhetsfrågor med våra tillverkare, för att få dem att förstå varför hållbarhet är viktigt för oss och hur det kan integreras i tillverkarens verksamhet, för att förbättra prestationen inom hållbarhetsområdet. Allt eftersom fler och fler kunder efterfrågar bra arbetsvillkor från sina fabriker, blir det uppenbart för fler och fler tillverkare att bra arbetsvillkor är en förutsättning för att behålla kunderna och öka försäljningen. Det har visat sig

värdefullt för oss att vi har endast ett fåtal tillverkare och att vi har jobbat med många av dem länge. Många av dem är mindre, lokala familjeföretag.

En viktig del av vårt leverantörskontrollprogram är Business Social Compliance Initiative (BSCI). Vi deltar i BSCI sedan 2008 och tillämpar deras uppförandekod (the BSCI Code of Conduct), som innehåller krav inom följande områden:

BSCI – UPPFÖRANDEKODENS PRINCIPER

- Föreningsfrihet och rätt att ingå kollektivavtal
- Diskrimineringsförbud
- Skälig lön
- Skälig arbetstid
- Hälsa och säkerhet på arbetsplatsen
- Förbud mot barnarbete
- Särskilt skydd för unga arbetstagare
- Förbud mot tvångsarbete
- Trygga anställningsvillkor
- Miljöpåverkan
- Etiskt företagande och förbud mot mutor

Våra tillverkare åtar sig skriftligen att följa uppförandekoden och efterlevnad kontrolleras. BSCIs uppförandekod baserar sig på bland annat ILOs kärnkonventioner, FNs deklaration om mänskliga rättigheter och FNs barnkonvention. Uppförandekoden utgör en integrerad del av Björn Borgs leverantörskontrollprogram.

Genom vårt leverantörskontrollprogram får vi en överblick som ger oss insikter om vad vi behöver göra för att våra tillverkare ska utvecklas inom hållbarhetsområdet tillsammans med oss. Det kan handla om att formellt introducera en tillverkare inom BSCIs kontrollprogram eller att förmå en tillverkare att höja sin interna kompetensnivå eller förbättra sina rutiner. En viktig del av BSCI är de revisioner (audits) som genomförs av de olika inköpande bolag som deltar i BSCI, och där BSCI-deltagare som köper in varor från samma tillverkare kan dra nytta av varandras arbete med audits och uppföljningar. Björn Borgs målsättning är att 67 procent av inköpsvolymen av egen produktion ska komma från tillverkare som har reviderats inom ramen för BSCI och uppnått minst godkänd nivå (för närvarande nivå 1 av 2) eller som annars kan uppvisa något erkänt certifikat eller certifiering, till exempel SA8000 eller WRAP. Om någon av våra nyckeltillverkare inte redan har introducerats inom kontrollprogrammet av annan BSCI-deltagare så gör vi det. Avvikelser från kraven i uppförandekoden som upptäckts vid en revision (audit) adresseras genom en särskild åtgärdsplan och sedan genomförs en uppföljande audit för att kontrollera att bristerna har åtgärdats.

En central del av vårt leverantörskontrollprogram är vårt interna utvärderingssystem som vi använder i kvartalsvisa uppföljningar med våra tillverkare. Där utvärderas ett antal olika KPIer (Key Performance Indicators) inom hållbarhetsområdet, vid sidan om andra utvärderingsfaktorer, såsom pris, kvalitet och leveransprecision. BSCI, till exempel resultat i audits, utgör en del av detta, men även annat vägs in, till exempel andra certifikat eller certifieringar, miljöprestation, såsom miljöcertifikat eller dokumenterbart arbete för att till exempel minska koldioxidutsläpp eller öka sin kunskap om att köpa in hållbara material, samt tillverkarens engagemang och vilja till utveckling. Varje tillverkare får en totalpoäng vid utvärderingen och tillverkare som får ett bra resultat, och som utvecklas över tid, har chans att få mer inköp från oss, och kan därmed utveckla sina affärer.

Under 2014 kom närmare 85 procent av den totala inköpta volymen från produktionsenheter som uppnått lägst Nivå 1 inom BSCI (godkänd nivå, men med behov av vissa förbättringar). Bolagets fyra största tillverkare, som tillsammans står för över 70 procent av egen produktion, uppvisar alla Nivå 2 (Godkänt), högsta nivån inom BSCI. En av dem har SA8000-certifikat, som är en internationellt erkänd fabrikscertifiering för arbetsvillkor. Under 2014 initierade vi totalt fem audits bland våra leverantörer (och flera reviderades av andra BSCI-deltagare). En enda av våra externa fabriker, som står för mindre än 4 procent av Björn Borgs egna produktion, uppnådde inte nivå 1 utan blev underkänd. Det berodde på anmärkningar avseende bristfällig dokumentation, till exempel avseende löneutbetalningar, tidrapportering och anställningsavtal, samt vissa avvikelser rörande maximalt tillåten arbetstid. Björn Borg har inte huvudansvar (RSP) för denna fabrik och köper in så pass små volymer från denna fabrik att det i dagsläget inte är aktuellt att ta RSP över tillverkaren i BSCI-systemet, men om fabriken inte bättrar sig trots våra krav kommer vi att överväga att avsluta vår produktion på den fabriken. Just arbetstid och dokumentation kring anställning och löner är tyvärr relativt vanliga brister vid kontroller. I praktiken är det inte alltid så att bristfällig dokumentation innebär faktiska brister i anställnings- och arbetsvillkor, men det kan vara en indikation på det.

BSCI håller precis på att se över sin kravbild för deltagarna. BSCI kommer till exempel att ersätta sin tidigare modell om krav på att minst 2/3 av deltagarnas inköpta volym ska komma från tillverkare som minst uppnått nivå 1 med en ny kravbild (ännu ej klart). BSCI kommer också att ersätta den nuvarande graderingen 0-2 med en mer diversifierad skala (A-E).



FÖLJANDE PROCESS TILLÄMPAS I SAMBAND MED KONTRAKTERING AV NYA TILLVERKARE OCH PRODUKTINKÖP:

Aktivitet	Process
Utvärdering av potentiella nya tillverkare	Inför beslut om att kontraktera en ny tillverkare genomförs en "pre-screening" enligt kriterier som formulerats för detta ändamål. Vi väger då bland annat in om tillverkaren i fråga har något erkänt Certifikat (till exempel SA8000 eller WRAP) eller revideras inom ramen för BSCI respektive om tillverkaren, på andra grunder, kan visa att denne uppfyller våra krav, eller har förutsättningar (resurser, vilja och så vidare) att, med företagets stöd, inom överskådlig tid göra det. Normalt gör vi en särskild audit innan vi kontrakterar en tillverkare.
Kontraktering av tillverkare	I samband med kontraktering av nya tillverkare kräver vi att tillverkaren undertecknar vår uppförandekod, som baserar sig på BSCIs uppförandekod, och dessutom åtar sig att följa våra övriga krav, exempelvis avseende kemikalier.
Uppföljning av tillverkare	Våra viktigaste tillverkare, så kallade nyckeltillverkare, introduceras inom BSCI-systemet av oss, om de inte redan har introducerats av annan inköpande BSCI-kund. Uppföljning görs löpande genom formella BSCI-revisioner och genom våra interna uppföljningssystem. Dessutom sker en kontinuerlig dialog, till exempel om arbetsförhållanden, med tillverkarna. Sådan dialog förs mest aktivt, och framgångsrikt, genom produktcheferna, inom ramen för det löpande samarbetet, såsom i samband med besök på plats i produktionslandet. Tillverkarna betygsätts också utifrån konkreta KPIer inom hållbarhetsområdet inom ramen för vår övergripande uppföljning av våra leverantörer.
Utbildningsinsatser	Vi uppmuntrar våra tillverkare att delta i olika former av utbildningsprogram, till exempel särskilda workshops i BSCIs regi.

KEMIKALIER

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

Björn Borg är mån om att Björn Borg-produkter inte innehåller farliga kemikalier som kan skada användaren (slutkunden), och är också angelägen om att personer som arbetar i företagets produktionskedja, exempelvis fabriksarbetare, inte exponeras för kemikalier på ett skadligt sätt. Företagets kemikaliekontrollprogram är därför en central del av hållbarhetsarbetet. Eftersom all tillverkning sker genom externa parter krävs en kontinuerlig dialog med dessa kring produktionsmetoder och kemikalier för att åstadkomma både en säker slutprodukt och en säker arbetsmiljö. Dessutom krävs kompletterande kontrollåtgärder. Tillverkarna förbinder sig uttryckligen att följa EUs lagkrav inom kemikalieområdet, den så kallade REACH-förordningen. Dessutom ställer Björn Borg upp egna, striktare kemikaliekrav på tillverkare av egen produktion, baserat på den svenska branschorganisationen Textilimportörernas Kemikalieguide. På så vis åtar sig tillverkarna att se till att vissa kemikalier som kan innebära risker inte finns i produkterna. Kemikalietester (stickprover) genomförs kontinuerligt på egen produktion för att kontrollera att uppställda krav uppfylls. Vi kräver numera att våra tillverkare ska fasa ut så kallade SVHC (Substances of Very High Concern) ur vår produktion, även om de ännu inte formellt är förbjudna i lag.

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

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

Björn Borg samarbetar sedan flera år tillbaka med forskningsorganisationen Swerea IVF med olika kemikaliefrågor och med det globala kvalitetsäkringsföretaget UL (Underwriters Laboratories) avseende testning av produkter. Björn Borg deltar i Swerea IVFs kemikaliegrupp för textiltillverkare, 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. Kompetensutveckling sker kontinuerligt med mål att ge produktutvecklare och inköpare kunskap och verktyg att ta fram och köpa in attraktiva och säkra produkter.

MILJÖANSVAR

Det talas allt mer i kläd- och modebranschen om miljöutmaningarna i branschen. Produktion, transport och konsumtionen av kläder påverkar miljön och vi aktörer i branschen förväntas i ökad utsträckning ta ansvar för negativa miljöeffekter som vi direkt eller indirekt medverkar till. Produktionen av råmaterial, såsom bomull, innebär användning av bekämpningsmedel och rätt stora mängder vatten och infärgning av tyger innebär användning av kemikalier. Produkter transporteras från produktionsländer långt borta till marknader där försäljningen sker. Konsumentens tvättning påverkar också miljön negativt. Här finns flera utmaningar som behöver adresseras.

BJÖRN BORG'S MILJÖPÅVERKAN

Björn Borg-koncernens egna verksamhet skapar koldioxidutsläpp, vilket i sin tur bidrar till global uppvärmning. Som bolag vill vi minska vårt koldioxidavtryck. För att kunna göra detta behöver vi först förstå vad saker som vi gör i vår löpande verksamhet har för påverkan. Vilka val vi gör och vilka beslut vi fattar medför mer respektive mindre koldioxidutsläpp? Vilka förändringar i vårt beteende har störst effekt för att minska vårt koldioxidavtryck? För att skapa en strukturerad modell för mätning och uppföljning av koldioxidutsläpp från vår verksamhet gör vi, sedan 2013, en klimatredivisning enligt GHG-protokollet. I denna redovisning mäter vi de olika delarna av vår verksamhet, till exempel vår energiförbrukning, vårt tjänsteresande och våra produkttransporter, för att få de insikter som behövs för att veta vad vi behöver göra för att minska våra koldioxidutsläpp. Vi har ställt upp en målsättning om att vi ska minska våra totala koldioxidutsläpp per omsättningskrona med 40% mellan 2013 och 2019. För varje år ställer vi upp konkreta målsättningar och aktiviteter för att nå vårt långsiktiga mål och dessa mål och aktiviteter kaskaderas ut på respektive avdelning.

I vår första kompletta jämförande klimatredivisning, för 2014, kan vi konstatera att vi ökar våra totala koldioxidutsläpp med knappt en procent. Samtidigt har omsättningen ökat med nio procent. Mätt i relation till omsättningen minskar våra totala koldioxidutsläpp (per försäljningskrona) med åtta procent. Minskningen beror bland annat på minskat resande, minskad elförbrukning och övergång till förnyelsebar energi i merparten av vår verksamhet. Samtidigt kan vi konstatera att andelen flygtransporter av produkter har gått upp under året, vilket är en negativ förändring och något vi behöver adressera framåt. Det kan dock också bero på att vi har blivit bättre på att rapportera under 2014 jämfört med 2013. Med utgångspunkt i klimatrapporten för 2014 har vi ett underlag att formulera förbättringsåtgärder för 2015 och framåt.

Vi tittar också på vår miljöpåverkan i vidare bemärkelse. Vi återvinner kontorsavfall, vi har miljö som en uttalad faktor i förfrågningsunderlag och kreativa "briefer" vid upphandling av externa leverantörer, vi köper ekologiska och miljömärkta produkter och så vidare. Systematiskt vänder vi på varje sten. Vi inser samtidigt att miljöpåverkan i vår egna verksamhet bara utgör en mindre del av vår totala miljöpåverkan. Det är därför vi också kartlägger vår miljöpåverkan fördelat över hela produktlivscykeln.

MILJÖPÅVERKAN I PRODUKTIVSCYKELN

Det verkliga miljöavtrycket från vår verksamhet är långt mycket större än det som redovisas i vår klimatredivisning avseende koncernens egna verksamhet. För att kunna adressera miljöpåverkan i stort från vår verksamhet behöver vi titta närmare på hela produktlivscykeln, exempelvis ända från bomullsodlingen till dess produkten närmar sig slutet av sin livstid i slutet av konsumentfasen. En livscykelanalys (en så kallad LCA) vi gjorde på ett par kalsonger för några år sedan gav oss värdefulla insikter om miljöpåverkan i de olika skedena av produktlivscykeln. Vår LCA visade på att den absoluta merparten av miljöpåverkan var dels i produktionsfasen, dels i användarfasen. Användarfasen, innefattande tvättning av plagget hos konsumenten stod faktiskt för närmare 60 procent.

Den stora utmaningen med just produktionsfasen och konsumentfasen är att de ligger utanför vår omedelbara kontroll. För att förbättra vårt miljöavtryck i dessa faser behöver vi påverka utomstående parter att förändra sitt beteende. Vi hanterar detta gentemot våra leverantörer på så sätt att vi väger in miljöfaktorer i vår utvärdering av leverantörer, vid kontraktering av nya tillverkare och vid den löpande uppföljningen av befintliga tillverkare. En leverantör som presterar bra inom miljöområdet, som exempelvis har något miljöcertifikat eller som annars arbetar aktivt för att förbättra sina koldioxidutsläpp, sin vattenförbrukning eller sin kemikalieanvändning, eller som har kunskap och erfarenhet av att köpa in hållbara material, får bättre poäng i vår utvärdering och har därmed möjlighet att få mer inköp från oss. Vi förväntar oss att våra nyckelleverantörer vill utvecklas tillsammans med oss inom hållbarhetsområdet.

När det gäller miljöavtryck i användarfasen så är det vår bild att konsumenterna i stort blir alltmer medvetna om hållbarhet och anpassar sitt köp- och användarbeteende därefter. Allt fler efterfrågar mer hållbara produkter, till exempel produkter av mer hållbara material, och låter hållbarhet i större utsträckning än tidigare påverka val av varumärke. Fler och fler inser också att beteendeförändringar i övrigt, kring konsumtionsmönster, tvättning och liknande, gör skillnad. Vi försöker göra konsumenten medveten om vad denne kan göra för att förbättra sitt

miljöavtryck, till exempel att tvätta kläder i lägre temperaturer eller att hängtorka tvätten istället för att torktumla. Men det handlar också om hur vi som människor ser på kläder och konsumtion, till exempel vikten av att köpa produkter med god kvalitet som håller länge och undvika en syn på kläder och konsumtion präglad av "slit-och-släng".

TVÄTTRÅD

- Tvätta mer sällan
- Tvätta i lägre temperaturer
- Använd mindre tvättmedel och undvik sköljmedel
- Hängtorka kläderna istället för att torktumla

En annan fråga som diskuteras allt mer inom klädbranschen är vattenförbrukning. Produktion av kläder kräver ofta mycket vatten, till exempel vid bevattning av bomullsfälten, och infärgning av tyger samtidigt som vattenbristen i världen blir allt större. Allt fler klädbolag har därför börjat kartlägga och adressera också sitt vattenavtryck. Björn Borg är numera medlem i Sweden Water Textile Initiative (STWI) och implementerar deras riktlinjer (STWI Guidelines for Sustainable Water Use in Textiles) hos producenterna, där så är relevant. Vår målsättning är att i ökad omfattning kartlägga vårt vattenavtryck och formulera åtgärder för att förbättra detta över tid.

Under 2015 kommer vi att genomföra en övergripande, strukturerad kartläggning av vår produktlivscykel, som bygger vidare från vår tidigare livscykelanalys. Syftet är att identifiera tänkbara åtgärder i de olika skedena av produktlivscykeln. Målsättningen är att vi framöver, senast till 2019, ska vidta konkreta åtgärder i de olika skedena för att på så vis reducera vår negativa miljöpåverkan. I detta arbete, och särskilt när vi verkställer åtgärder, blir det viktigt att också få med oss våra produktionspartners och våra konsumenter.

Under 2015 kommer vi också att konkretisera vår utrustningsplan för att uppnå vårt mål att väsentligt öka andelen hållbara material i vårt kärnerbjudande inom underkläder. Under 2015 kommer vi att lansera ett begränsat sortiment i ekologisk bomull. I detta arbete med att sätta vår plan framåt samarbetar vi bland annat med Cotton Connect.

AVFALL OCH PRODUKTÅTERVINNING

Under 2014 samarbetade Björn Borg med den svenska välgörenhetsorganisationen Stadsmissionen. Under parollen "Chain Reaction of Love" uppmanade vi våra kunder att i utvalda Björn Borg-butiker donera gamla kläder till Stadsmissionens verksamheter runtom i landet. I utbyte fick kunden ett rabatterbjudande som kunde användas vid nästa köp. Alla typer av produkter inom kategorierna kläder, skor, väskor och underkläder togs emot, inklusive kläder från andra varumärken. De insamlade varorna blev ett välkommet tillskott till Stadsmissionens verksamhet och våra kunder uppmärksammades på möjligheten till, och vikten av, att tänka på att kläder som kan tyckas vara uttjänta faktiskt kan få ett fortsatt liv.

Björn Borg beslagtar årligen en stor mängd s.k. piratkopior. Vi har bestämt att dessa produkter inte ska förstöras utan att vi ska försöka kanalisera dem till ett fortsatt liv, om än inte under vårt varumärke. Vi samarbetar med organisationen His Church Charity i England, som maskerar vårt varumärke, märker om produkterna och donerar dem till behövande i England och i delar av Afrika. Det är generellt stor brist på underkläder bland exempelvis hemlösa. En hel del kopior, bland annat beslag i Benelux, skickas också till vår samarbetspartner React i Nederländerna, som har en återvinningsanläggning som återvinner textilfibrer.



BJÖRN BORG SOM ARBETSPLATS

Björn Borg vill erbjuda en god, säker och hälsosam arbetsmiljö där ledning och medarbetare gemensamt agerar för den gemensamma trivselen och upprätthåller en kultur av respekt mellan människor. Vi strävar efter en platt organisation där personliga initiativ uppmuntras och där människor upplever att de kan säga vad de tycker och kan påtala brister, öppet och ärligt utan risk för negativa återverkningar. Vi förväntar oss att medarbetare tar ansvar för sitt eget agerande och till exempel är uppriktiga, respektfulla och lojala mot andra människor och mot Björn Borg som företag. I detta ligger till exempel att inte utnyttja sin position inom bolaget eller företagsintern information på ett otillbörligt sätt. Björn Borg accepterar inte heller trakasserier på grund av ras, hudfärg, etniskt ursprung, ålder, religion, kön, sexuell läggning, funktionshinder eller motsvarande. Det går mot essensen i våra varumärkesvärderingar.

Vi strävar också efter mångfald. Vi tillämpar en modell för rekrytering och befordran som vi kallar CPR. Modellen utgår från Kompetens, Personlighet och Resultat och väger in dels våra interna värdeord, dels våra varumärkesvärden. Vår erfarenhet är att den modellen tenderar att leda till mångfald. 66 procent av anställda inom Björn Borg är kvinnor (2014), och vi vet att kvinnor utgör en viktig del av vår kundgrupp, inte bara vid köp till sig själva av produkter för kvinnor utan också vid köp av herrprodukter som presenter till exempelvis söner, makar och fäder. I vår ledningsgrupp är hälften kvinnor och hälften män och i vår styrelse har vi 40 procent kvinnor. I december 2014 hade vi så mycket som 67 procent kvinnor i vår ledningsgrupp, vilket ledde till att vi uppmärksammades särskilt – som ett bolag mot strömmen – i AllBright-stiftelsens årliga rapport AllBright-rapporten 2015. Ytterst är det alltid ovan nämnda konkreta kriterier som avgör, men vi har en övergripande målsättning att inget kön bör vara representerat i våra ledande bolagsorgan med över 60 procent.

ETIK INOM BJÖRN BORG

Björn Borg är mot alla former av mutor och korruption och vi har en särskild intern policy mot mutor. Vi strävar också efter ett arbetsklimat där människor upplever att de kan säga vad de tycker och kan påtala brister och oegentligheter, öppet och ärligt utan risk för negativa sanktioner.

Vi strävar efter att bedriva vår verksamhet med öppenhet och transparens, vilket i praktiken tenderar att leda till ett klimat där beteenden och beslut behöver kunna klara en extern granskning. Som börsbolag arbetar vi samtidigt aktivt med att skydda potentiellt kurspåverkande information, för att säkerställa likabehandling av investerare.

Vi arbetar också aktivt med att bekämpa försäljning av så kallade piratkopior, illegala kopior av Björn Borg-produkter, som bland annat säljs på olika turistorter, i tillfälliga marknadsstånd och på Internet. Problemet med denna försäljning, så kallad counterfeiting, är att det bedrivs inom ramen för kriminell verksamhet, som kanske också involverar försäljning av droger, prostitution och annan ljusskygg verksamhet. Vi känner ansvar för att motverka denna försäljning och för att informera konsumenterna om nedsidorna med att köpa piratkopior – nämligen att man då faktiskt stödjer kriminell verksamhet.

BJÖRN BORG TAR STÄLLNING FÖR MER KÄRLEK I VÄRLDEN

Björn Borg som varumärke tar aktiv ställning för mer kärlek i världen och för alla människors rätt att älska den man vill. Det är en central del av våra varumärkesvärderingar. Detta har under året tagit sig uttryck i en rad olika projekt och kampanjer, där vi under denna paroll samlat in pengar eller vidtagit andra åtgärder för att försöka göra världen till en lite bättre, och lite mer kärleksfull plats.

VI BEKÄMPAR HIV I SAMARBETE MED MTV STAYING ALIVE FOUNDATION

Vi vill som sagt gärna se mer kärlek i världen – men känner samtidigt ett ansvar för att lyfta fram vikten av att ha skyddat sex. Våra projekt för att bekämpa HIV i samarbete med MTV Staying Alive Foundation (SAF) har rullat vidare under 2014. Vi stödjer projektet Chasing Zero i England, som syftar till att informera unga, till exempel universitetsstudenter, om riskerna för HIV och aids. Arbetet bedrivs genom att rekrytera och jobba genom lokala studentambassadörer. Det övergripande målet är ett nollvärde för AIDS-relaterade dödsfall, nya HIV-infektioner och fall av diskriminering mot människor som lever med en HIV-diagnos. Björn Borg stödjer också SAFs Sidasos-projektet i Belgien, som syftar till att engagera unga människor i en aktiv dialog om HIV och sexuellt överförbara sjukdomar i syfte att förändra sexuellt beteende och attityder till sex och skydd. Antalet fall av HIV i Belgien ökar, samtidigt som ungas kunskap om HIV är begränsade. Inom dessa projekt har ett flertal ambassadörer/trainers utbildats och flera informationskampanjer genomförts och målen för projekten under 2014 har överträffats.

KLÄDDONATION TILL HUNGERPROJEKTET

Björn Borg har under 2014 bland annat också donerat kläder till Hungerprojektets satsning "Style it forward", som arbetar för att minska hunger och fattigdom i världen. Kampanjen drog in totalt över 166 TSEK till Hungerprojektets arbete att stärka fattiga kvinnor på Afrikas landsbygd.

STOLT SPONSOR TILL PRIDE-FESTIVALEN I STOCKHOLM

Björn Borg var under 2014 stolt sponsor till Pride-festivalen i Stockholm, som handlar om att uppmärksamma HBTQ-personers rättigheter och självklara plats i vårt samhälle. Vi producerade också den officiella Pride-låten.

SAMARBETE MED ORGANISATIONEN PEACEPARKS

Vi har också samarbetat med organisationen Peaceparks genom att som första partner lansera deras koncept "mönsterskatta" i våra butiker under året. Det har gått ut på att kunder som köper plagg med djurmönster - till exempel leopard- eller zebramönstrade underkläder - har kunnat välja att runda upp köpebeloppet med 10 kronor, varpå vi också skjutit till lika mycket. Tanken med projektet har varit att, genom en särskild (om än skämtsamt) "beskattning", ge lite tillbaka till upphovsdjurerna som inspirerat oss i vår design. Stödet går till Peaceparks arbete i så kallade fredsparker, där utrotningshotade djur skyddas på olika sätt.

STÖD TILL ORGANISATIONEN LOVE COMMANDOS

Under 2014 har vi också stöttat organisationen Love Commandos, som är en indisk frivilligorganisation som erbjuder skydd och fristad för par som vill gifta sig av kärlek. Uppemot nittio procent av alla äktenskap i Indien är arrangerade. Organisationen Love Commandos grundades 2010 och får i genomsnitt 300 telefonsamtal om dagen från par i nöd. Love Commandos har hittills hjälpt ca 23 000 personer genom sin närvaro i New Delhi och 200 andra skyddsrum spridda över Indien. Genom kampanjsidan Unitethelovers.com som lanserades i början av april har pengar genererats till ett värde av 52 000 timmar i skydd hos organisationen.





MEDARBETARE OCH ORGANISATION

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

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

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

GEMENSAMMA VÄRDERINGAR

Gemensamma värderingar har en viktig samlande funktion för Björn Borg med en omfattande internationell verksamhet och ett stort nätverk av samarbetsparter, men även för utvecklingen av varumärket. De värderingar som ska genomsyra förhållningssättet inom Björn Borg sammanfattas i fem begrepp – Öppen, Innovativ, Passionerad, Business

smart och Ansvarstagande. Detta ska genomsyra såväl sättet att arbeta som all kommunikation både internt och externt.

Företagets mission är att ”we take an active stand for more love in the world”, vilket tas på största allvar. Inom Björn Borg ska alla behandlas lika och ha samma utvecklingsmöjligheter oavsett hudfärg, etnisk ursprung, ålder, religion, kön, sexuell läggning och funktionshinder. Vi tror på att: *”Performance makes the world go round, but love makes the ride worthwhile.”*

ORGANISATIONEN UNDER ÅRET

I augusti 2014 tillträdde Henrik Bunge som ny VD och koncernchef för Björn Borg. Henrik Bunge har en gedigen bakgrund från ledande befattningar inom starka varumärken, senast som VD för Peak Performance och chef för Adidas Group i Norden. I båda verksamheterna drev Henrik Bunge framgångsrik organisationsutveckling med starkt mål- och motivationsfokus, och lyckades skapa tillväxt och resultatökningar under kort tid.

Under året har Björn Borg stärkt organisationens kompetens genom nyrekryteringar inom bland annat Creative direction, Management och HR. Företaget har också gjort en kompetenskartläggning med målsättningar om ytterligare områden att förstärka det kommande året, för att organisationen ska motsvara både dagens och morgondagens krav. Det är ett långsiktigt arbete som även syftar till att skapa en kompetensorienterad arbetsmiljö som är stimulerande för medarbetarna.

PERFORMANCE MANAGEMENT

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

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

ORGANISATIONEN I SIFFROR

Medelantalet anställda i koncernen uppgick under 2014 till 129 personer jämfört med 159 under 2013

Medelåldern bland de anställda var 34 år och av de anställda var 66 procent kvinnor och 34 procent män.



BJÖRN BORG I SIFFROR



FLERÅRSÖVERSIKT

FLERÅRSÖVERSIKT

TSEK	2014	2013	2012	2011	2010
Resultaträkning					
Rörelsens intäkter	544 497	499 246	551 432	536 509	536 040
Rörelseresultat	55 950	21 160	69 786	83 706	126 005
Resultat efter finansiella poster	63 148	24 849	68 877	84 626	123 995
Årets resultat	47 572	13 906	47 227	100 150	90 763
Balansräkning					
Immateriella tillgångar	211 187	211 246	206 048	207 786	208 334
Materiella anläggningstillgångar	12 334	16 519	13 952	14 741	7 808
Långfristig fordran	9 800	13 400	–	–	–
Uppskjuten skattefordran	31 713	31 126	35 283	43 194	6 438
Varulager, m.m.	40 381	39 031	35 688	34 559	26 239
Kortfristiga fordringar	85 973	86 425	123 244	91 978	85 344
Kortfristiga placeringar	133 147	136 519	163 979	–	35 567
Likvida medel	85 080	82 304	116 195	158 042	194 275
Summa tillgångar	609 613	616 570	694 389	550 300	564 005
Eget kapital	285 708	280 650	344 216	396 962	427 276
Långfristiga skulder	201 030	217 042	223 269	28 754	34 724
Uppskjutna skatteskulder	38 350	39 694	44 544	47 539	48 189
Kortfristiga skulder	84 524	79 184	82 361	77 045	53 816
Summa eget kapital och skulder	609 613	616 570	694 389	550 300	564 005
Nyckeltal					
Bruttovinstmarginal %	52,9	51,5	50,2	51,5	53,6
Rörelsemarginal %	10,4	4,3	12,7	15,6	23,5
Vinstmarginal %	11,7	5,0	12,5	15,8	23,1
Räntabilitet på sysselsatt kapital %	14,8	7,0	15,9	19,5	25,7
Räntabilitet genomsnittligt eget kapital %	17,2	6,9	14,3	25,6	20,5
Moderbolagets aktieägares andel av resultatet	48 835	21 613	52 963	105 468	90 897
Soliditet %	46,7	45,5	49,6	72,1	75,8
Eget kapital per aktie, SEK	11,36	11,16	13,69	15,78	16,99
Investeringar immateriella anläggningstillgångar	1 428	1 533	2 679	12 110	4 878
Investeringar materiella anläggningstillgångar	1 353	8 088	3 843	13 325	2 498
Investering finansiella tillgångar	1 410	6 547	–	–	9 046
Årets avskrivningar	-8 877	-6 825	-6 438	-17 165	-7 136
Medelantal anställda	129	159	139	131	100
Data per aktie					
Resultat per aktie, SEK	1,94	0,86	2,11	4,19	3,61
Resultat per aktie, SEK (efter utspädning)	1,94	0,86	2,11	4,19	3,57
Antal aktier	25 148 384	25 148 384	25 148 384	25 148 384	25 148 384
Antal aktier vägt genomsnitt	25 148 384	25 148 384	25 148 384	25 148 384	25 148 384
Effekt av utspädning	–	–	–	32 190	321 818
Antal aktier vägt genomsnitt (efter utspädning)	25 148 384	25 148 384	25 148 384	25 180 574	25 470 202

KVARTALSDATA FÖR KONCERNEN

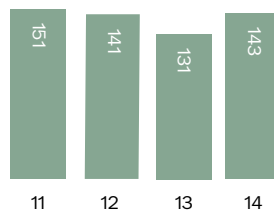
KVARTALSDATA FÖR KONCERNEN

TSEK	Q4 2014	Q3 2014	Q2 2014	Q1 2014	Q4 2013	Q3 2013	Q2 2013	Q1 2013
Nettoomsättning	135 278	163 723	96 969	142 783	100 269	159 791	107 771	131 414
Bruttovinstmarginal, %	54,1	52,4	52,5	52,8	52,5	51,7	50,1	49,4
Rörelseresultat	3 560	32 821	522	19 048	-12 534	23 610	860	9 225
Rörelsemarginal, %	2,6	20,0	0,5	13,3	neg	14,8	0,8	7,0
Resultat efter finansnetto	5 612	33 834	3 939	19 987	-9 399	22 695	4 467	7 086
Vinstmarginal, %	4,1	20,7	4,1	14,0	neg	14,2	4,1	5,4
Resultat per aktie, SEK	0,18	1,00	0,15	0,62	-0,40	0,74	0,23	0,30
Resultat per aktie, efter utspädning, SEK	0,18	1,00	0,15	0,62	-0,40	0,74	0,23	0,30
Antal Björn Borg-butiker vid periodens slut	41	38	38	38	38	54	57	57
varav egna Björn Borg-butiker	18	17	17	17	17	16	17	17
Varumärkesförsäljning	342 904	452 422	253 976	382 081	331 665	482 268	275 379	431 815

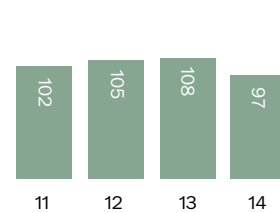
SÄSONGSVARIATIONER

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

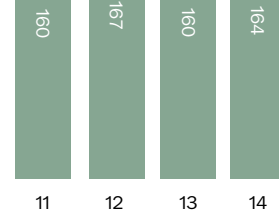
NETTOOMSÄTTNING 2011–2014, Q1, MSEK



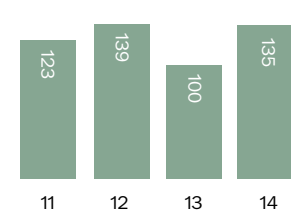
NETTOOMSÄTTNING 2011–2014, Q2, MSEK



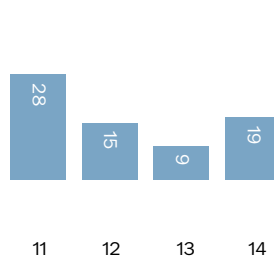
NETTOOMSÄTTNING 2011–2014, Q3, MSEK



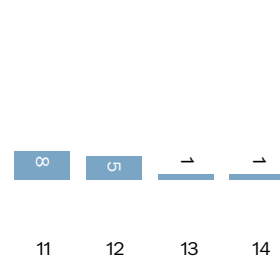
NETTOOMSÄTTNING 2011–2014, Q4, MSEK



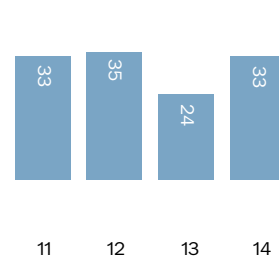
RÖRELSERESULTAT 2011–2014, Q1, MSEK



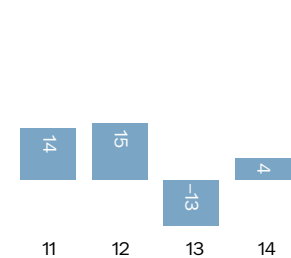
RÖRELSERESULTAT 2011–2014, Q2, MSEK



RÖRELSERESULTAT 2011–2014, Q3, MSEK



RÖRELSERESULTAT 2011–2014, Q4, MSEK



FÖRVALTNINGS- BERÄTTELSE

Styrelsen och verkställande direktören för Björn Borg AB (publ), organisationsnummer 556658-0683, avger härmed årsredovisning och koncernredovisning för verksamhetsåret 2014.

VERKSAMHETEN

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

Björn Borg-koncernen har egen verksamhet i alla led från varumärkesutveckling till konsumentförsäljning i egna Björn Borg-butiker och e-handel. Verksamheten omfattar varumärkesutveckling och service till nätverket av licenstagare och distributörer, samt produktutveckling inom kärnområdena underkläder och sportkläder. Koncernen ansvarar även själv för distributionen av underkläder och sportkläder i Sverige, England och Finland, samt för skor i Sverige, Finland och Baltikum. För närvarande pågår en överföring av sportverksamheten i dotterbolaget Björn Borg Sport i Holland till det svenska produktbolaget i Stockholm som hittills endast ansvarat för produktområdet underkläder.

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

BJÖRN BORG-AKTIE OCH ÄGARFÖRHÅLLANDEN

Björn Borg AB är noterat på NASDAQ Stockholm. Det totala antalet aktier i Björn Borg uppgår till 25 148 384. Det finns endast ett aktieslag. Aktiekapitalet uppgår till 7 858 870 SEK och kvotvärdet per aktie är 0,3125 SEK. En aktie ger rätt till en röst på 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 6 327. Största aktieägare per den 31 december 2014 var Fredrik Lövestedt via bolag. Fredrik Lövestedt innehar, direkt och indirekt, mer än tio procent av aktierna i Björn Borg.

Det finns inga begränsningar i rätten att överlåta Björn Borg-aktien på grund av bestämmelse i lag eller i Björn Borks bolagsordning. Björn Borg känner heller inte till några avtal mellan aktieägare som kan medföra begränsningar i rätten att överlåta Björn Borg-aktier. Det existerar inte några väsentliga avtal som Björn Borg är part i och som får verkan eller ändras eller upphör att gälla om kontrollen över bolaget förändras till följd av ett offentligt uppköpserbjudande. Vid årsstämman 2014 fick styrelsen ett begränsat bemyndigande att fatta beslut om förvärv och överlåtelse av egna aktier respektive om nyemission om högst 1 250 000 nya aktier.

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

ÅRSSTÄMMA

Årsstämma 2014 hölls den 10 april 2014 i Stockholm. Vid årsstämman fattades bland annat beslut om omval av styrelseledamöterna Isabelle Ducellier, Kerstin Hessius och Mats H Nilsson

samt omvaldes Fredrik Lövestedt som styrelseordförande. Vilhelm Schottenius och Michael Storåkers avgick som styrelseledamöter. Till nya styrelseledamöter valdes Martin Bjäringer, Nathalie Schuterman och Anders Slettengren. Vid stämman fattades även bland annat beslut om överföring av vinstmedel till aktieägarna genom ett så kallat automatiskt inlösenförfarande samt ett begränsat bemyndigande för styrelsen att fatta beslut om förvärv och överlåtelse av egna aktier respektive om nyemission.

STYRELSENS ARBETE

Styrelsen hade under 2014 sex möten, varav fyra i samband med den kvartalsvisa finansiella rapporteringen, ett möte per capsulam i samband med förberedelse till årsstämma samt ett möte för fastställande av affärsplan och budget. Ytterligare information om styrelsens arbete och ledamöternas närvaro vid årets styrelsemöten återfinns i bolagsstyrningsrapporten på sidan 124. Observera att bolagsstyrningsrapporten inte är en del av förvaltningsberättelsen utan en separat rapport.

FINANSIELLA MÅL

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

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

Kommentarer till de finansiella målen:

Omsättningsmålet för 2019 motsvarar en årlig genomsnittlig organisk tillväxt om 13 procent. Omsättningsökningen beräknas komma från satsning på nya produktgrupper inom sports fashion samt på utökad geografisk distribution inom samtliga produktgrupper.

UTDELNING

Styrelsen har beslutat föreslå årsstämman 2015 att en utskiftning om 1,50 SEK per aktie ska utgå för räkenskapsåret 2014, motsvarande 77 procent av vinst efter skatt, se ovan angående finansiella mål och utskiftning. Utskiftningen föreslås ske genom ett automatiskt inlösenförfarande, där varje aktie delas upp i en ordinarie aktie och en inlösenaktie. Inlösenaktierna kommer sedan automatiskt att lösas in för 1,50 SEK per aktie. Betalningen för inlösenaktierna, förutsatt ett godkännande på årsstämman, beräknas genomföras omkring den 12 juni 2015. Styrelsens förslag motsvarar en överföring till aktieägarna om 37,7 MSEK (37,7). För räkenskapsåret 2013 skedde en utskiftning genom ett motsvarande inlösenförfarande om 1,50 SEK per aktie, motsvarande 175 procent av vinst efter skatt.

HÄNDELSE UNDER 2014

Organisationen

Den 1 augusti 2014 tillträdde Henrik Bunge som ny VD för Björn Borg. Henrik Bunge har en gedigen bakgrund från ledande befattningar inom starka varumärken, bland annat som VD för Peak Performance och chef för Adidas Group i Norden.

Marknader

I slutet av året förvärvade Björn Borg AB minoritetens innehav i dotterbolaget Björn Borg Sport BV i Holland och ägde därmed per 31 december 2014 samtliga aktier i dotterbolaget. Förvärvet var ett steg i det pågående projektet att flytta över sportverksamheten till det svenska produktutvecklingsbolaget för underkläder, och successivt avveckla det holländska dotterbolaget.

Björn Borg-butiker

Under 2014 öppnade Björn Borg en tredje butik i Helsingfors genom det egna dotterbolaget i Finland. Den norska distributören öppnade två nya butiker i Oslo. Inga andra förändringar skedde under året. Vid årets slut uppgick därmed antalet Björn Borg-butiker till 41 (38), varav 18 (17) egna.

KONCERNENS UTVECKLING

Nettoomsättning

Koncernens nettoomsättning uppgick under helåret 2014 till 538,8 MSEK (496,0), en ökning med 9 procent. Exklusive valutaeffekter var ökningen 6 procent. I föregående årsredovisning kommunicerade leveransförskjutningar över årsskiftet 2013/2014 i produktbolagen för underkläder och sportkläder har ökat 2014 års omsättning med cirka 25 MSEK. Starkare utländska valutor har också bidragit till den högre omsättningen under året, med cirka 15 MSEK. Sammantaget för året förklarar intäkterna i de två produktbolagen inklusive valutaeffekter en betydande del av omsättningsökningen. De engelska och finska grossistverksamheterna utvecklades positivt under året. Omsättningen i de svenska grossistbolagen för underkläder respektive för skor minskade under året, där ett tufft marknadsklimat lett till minskande kollektioner under främst hösten 2014. Den egna detaljhandeln backade, medan e-handeln gick fortsatt starkt. Royaltointäkterna minskade som en konsekvens av en lägre varumärkesförsäljning under året.

Resultat

Bruttovinstmarginalen för helåret 2014 ökade till 52,9 procent (51,5). Exklusive valutaeffekter hade marginalen uppgått till 53,2 procent.

Omsättningsökningen och den förbättrade bruttovinstmarginalen under året i kombination med något lägre rörelsekostnader förklarar förbättringen i rörelseresultatet, som ökade till 56,0 MSEK (21,2). Rörelsemarginalen var 10,4 procent (4,3). Rörelsens kostnader exklusive handelsvaror minskade med 2,5 MSEK under året, trots en omstruktureringsreserv om cirka 8,5 MSEK främst avseende den pågående flytten av sportverksamheten till Sverige. Den avslutade verksamheten i Kina har inneburit ca 9,4 MSEK lägre kostnader jämfört med 2013. Samtidigt medför den växande e-handeln en ökning av volymrelaterade kostnader inom den verksamheten, samt att fler egna butiker bidrar med tillkommande kostnader. Personalkostnaderna har också ökat från nyanställningar av nyckelpersoner till organisationen som behövs för skiftet av Björn Borg till Sports Fashion. Även om totalt antal anställda har minskat under 2014 jämfört med 2013 genom nedläggningen av verksamheten i Kina och avyttringen av lagerhanteringsbolaget Anteros så har totala personalkostnader ändå ökat jämfört med föregående år.

Finansnettot uppgick till 7,2 MSEK (3,7). Ökningen är huvudsakligen en följd av valutakursförändringar på fordringar i utländsk valuta. Den realiserade och orealiserade avkastningen på placeringar minus ränta på obligationslånet har påverkat koncernens finansnetto med -3,4 MSEK (+2,1 MSEK). Resultatet före skatt ökade till 63,1 MSEK (24,8).

Investeringar och kassaflöde

Kassaflödet från den löpande verksamheten i koncernen under 2014 uppgick till 54,7 MSEK (38,0). Ett väsentligt förbättrat rörelseresultat jämfört med 2013 har åtföljts av en högre rörelsekapitalbindning under året. Tidigare kommunicerade leveransförskjutningar över årsskiftet 2013/2014 innebar att kundfordringar var ovanligt låga per 31 december 2013, varför kapitalbindningen varit högre än under 2013.

De totala investeringarna i materiella och immateriella anläggningstillgångar uppgick för året till 2,8 MSEK (9,6), där de högre investeringarna 2013 till stor del är hänförliga till nya och ombyggda butiker i Sverige och Finland.

FLERÅRSÖVERSIKT

	2014	2013	2012	2011	2010
Nettoomsättning, MSEK	538,8	496,0	551,4	536,5	536,0
Rörelseresultat, MSEK	56,0	21,2	69,8	83,7	126,0
Rörelsemarginal, %	10,4	4,3	12,7	15,6	23,5
Resultat före skatt, MSEK	63,1	24,8	68,9	84,6	124,0
Årets resultat, MSEK	47,6	13,9	47,2	100,2	90,8
Resultat per aktie, SEK	1,94	0,86	2,11	4,19	3,61
Resultat per aktie efter utspädning, SEK	1,94	0,86	2,11	4,19	3,57
Soliditet, %	46,7	45,5	49,6	72,1	75,8
Eget kapital per aktie, SEK	11,36	11,16	13,69	15,78	16,99

Bolaget betalade under 2013 ut ett räntebärande lån med säkerhet till den holländska distributören om 17,0 MSEK med en löptid till 31 mars 2017 med kvartalsvisa amorteringar om 900 TSEK från och med 31 december 2013. Total fordran per 31 december 2014 uppgick till 13,4 MSEK (17,0).

Finansiell ställning och likviditet

Björn Borg-koncernens likvida medel och placeringar uppgick vid årets slut till 218,2 MSEK (218,8) och räntebärande skulder (obligationslånet) uppgick till 187,7 MSEK (192,9). Årets utskiftning om 37,7 MSEK (75,4) har vägts upp av positiva kassaflöden från den löpande verksamheten under 2014.

Bolaget emitterade i april 2012 ett obligationslån som är noterat på NASDAQ Stockholm och löper med en årlig kupongränta motsvarande STIBOR 3 månader +3,25 procent enheter, med förfall i april 2017. Efter transaktionskostnader om cirka 1,3 MSEK för obligationslånet och återköp av egna företagsobligationer om nominellt 11 MSEK, uppgick redovisat värde på obligationslånet till 187,7 MSEK per den 31 december 2014.

Den överlikviditet som uppstår till följd av upptagandet av obligationslånet placeras i räntebärande finansiella instrument, företagsobligationer med god likviditet, inom ramen för den finanspolicy som styrelsen har beslutat. Per den 31 december 2014 hade investeringar i obligationer skett till ett bokfört värde om 133,1 MSEK, vilket utgör verkligt värde vid samma tidpunkt, att jämföra med 136,5 MSEK per 31 december 2013. Huvudregeln är att obligationer i utländsk valuta kurssäkras.

Åtaganden och eventalförpliktelser

Som åtaganden för ovan nämnda obligationslån har bolaget åtagit sig att bland annat tillse att kvoten av koncernens nettoskuld och rörelseresultat före avskrivningar per den sista dagen varje kvartalsslut inte överstiger 3,00 samt att koncernen vid var tid upprätthåller en soliditet om minst 30 procent. Per 31 december 2014 var kvoten -0,47 (-0,93), det vill säga en positiv nettokassa och soliditeten uppgick till 46,7 procent (45,5). För fullständig redogörelse över åtaganden och villkor kring obligationslånet i övrigt hänvisas till prospektet, som finns tillgängligt på bolagets hemsida och hos Finansinspektionen.

I övrigt har inga förändringar skett avseende ställda säkerheter och eventalförpliktelser jämfört med den 31 december 2013.

SEGMENT

Varumärke

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

Segmentets rörelseintäkter uppgick under 2014 till 78,5 MSEK (77,5). De externa rörelseintäkterna minskade till 37,5 MSEK (38,3), som en konsekvens av årets minskade varumärkesförsäljning. Det bör noteras att de royaltyintäkter som Björn Borg Sport erhåller från sina kunder också redovisas i segmentet Varumärke.

Den årliga tilläggssköpeskillingen till den förra varumärkesägaren uppgick under 2014 till cirka 28 MSEK (30). Årlig tilläggssköpeskillingen löper ut 31 december 2016.

Rörelseresultatet uppgick till 19,6 MSEK (14,7), en ökning med 33 procent för året. Det förbättrade rörelseresultatet är

en följd av netto lägre rörelsekostnader för varumärkesskyddande aktiviteter under året i storleksordningen 4 MSEK.

Produktutveckling

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

Segmentets rörelseintäkter under 2014 uppgick till 356,8 MSEK (294,1), en ökning med 21 procent. De externa rörelseintäkterna uppgick till 233,8 MSEK (187,1). Ökningen jämfört med 2013 är främst hänförlig till tidigare kommunicerad leveransförskjutning i båda produktbolagen över årsskiftet, från 2013 till 2014. Nedgången i försäljningen av främst den stora höst-/vinterkollektionen för underkläder har delvis kompenseras av en starkare vår-/sommarkollektion 2015 som intäktsförts under det sista kvartalet 2014.

Rörelseresultatet ökade till 34,8 MSEK (4,0) till följd av den högre försäljningen samt en förbättrad bruttovinstmarginal i detta segment, inte minst inom sportkläder. Tidigare kommunicerad leveransförskjutning har också påverkat årets resultat positivt. Vidare har en starkare USD haft en positiv effekt på såväl omsättning som rörelseresultat. Rörelsekostnaderna i segmentet var i nivå med utfallet under 2013, trots att dessa inkluderar omstruktureringskostnader om cirka 6,9 MSEK för flytten av sportverksamheten till Sverige.

Grossistverksamhet

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

Segmentets rörelseintäkter minskade under 2014 med 14 procent till 220,0 MSEK (256,4). De externa rörelseintäkterna minskade till 192,6 MSEK (204,2). De engelska och finska verksamheterna bidrog med en positiv försäljningsutveckling, medan de svenska grossistverksamheterna för underkläder och för skor hade ett svagare utfall jämfört med 2013.

Rörelseresultatet uppgick till 6,3 MSEK (15,5) som en följd av den lägre omsättningen samt högre rörelsekostnader i de finska och engelska verksamheterna. En starkare EUR och GBP under året resulterade i en viss positiv valutaeffekt.

Detaljhandel

Björn Borg-koncernen äger och driver totalt 18 butiker och factory outlet-butiker i Sverige, Finland och England, med försäljning av underkläder, kompletterande produkter, sportkläder och övriga licensprodukter. Därutöver driver Björn Borg e-handel via www.bjornborg.com.

Från och med 1 januari 2014 redovisas även intäkter och kostnader hänförliga till egna butiker i Finland och England under detta segment. Dessa poster har tidigare ej särredovisats ur grossistverksamheten ovan på grund av begränsad omsättning.

Segmentet Detaljhandel ökade sina rörelseintäkter under 2014 med 15 procent till 92,2 MSEK (80,5). Den externa nettoomsättningen ökade under året med 16 procent till 80,6 MSEK (69,2). Ökningen är hänförlig till e-handels fortsatt starka utveckling, där omsättningen under året ökade med 79 procent till 22,2 MSEK (12,4). De svenska

butikssintäkterna backade under året. För outletbutikerna och jämförbara Björn Borg-butiker i Sverige var omsättningen ned 7 procent jämfört med 2013.

Rörelseresultatet för 2014 förbättrades till -4,7 MSEK (-13,1). Resultatet belastas inte längre av verksamheten i Kina som belastade 2013 med 10,9 MSEK.

Koncernintern försäljning

Den koncerninterna försäljningen för 2014 uppgick till 203,0 MSEK (209,3).

PERSONAL OCH RIKTLINJER FÖR ERSÄTTNING

Medarbetarnas kompetens, kreativitet och drivkraft är viktiga faktorer bakom den positiva utvecklingen för varumärket och koncernen, och är avgörande för fortsatt framgång. Att behålla personal och attrahera nya professionella medarbetare till organisationen betraktas därmed som en prioriterad uppgift för ledningen. De kompensationsystem som bolaget tillämpar idag är baserade på ordinarie lön och ett individuellt bonus-system för vissa nyckelmedarbetare där bonus utgår efter prestation mot individuella mål. För närvarande finns inga aktiebaserade incitamentsprogram för de anställda. Medelantalet anställda uppgick till 129 (159) för helåret. Minskningen är hänförlig till avvecklad verksamhet i Kina samt till det under 2013 avyttrade lagerhanteringsbolaget Anteros. Fördelningen är 34 (41) procent män och 66 (59) procent kvinnor.

RIKTLINJER FÖR ERSÄTTNING TILL VD OCH ÖVRIGA LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

På årsstämman den 10 april 2014 fastslogs att ersättning till VD och de övriga personerna i företagsledningen kan bestå av fast lön, rörlig ersättning och övriga förmåner samt pension. Den sammanlagda ersättningen ska vara marknadsmässig och konkurrenskraftig samt stå i relation till ansvar och befogenheter. Den rörliga ersättningen ska baseras på utfallet i förhållande till definierade och mätbara mål, utformade med syfte att främja bolagets långsiktiga värdeskapande, samt vara maximerad i förhållande till den fasta lön som fastställs. Den rörliga ersättningen ska endast i undantagsfall kunna överstiga den fasta lönen. Vid uppsägning av anställningsavtal från bolagets sida ska uppsägningstiden inte vara längre än tolv månader. Avgångsvederlag bör inte förekomma. Pensionsförmåner ska vara avgiftsbestämda och ge ledande befattningshavare rätt att erhålla pension från 65 år.

Inför årsstämman 2015 föreslår styrelsen i allt väsentligt oförändrade riktlinjer för ersättning till VD och övriga ledande befattningshavare.

VERKSAMHET INOM FORSKNING OCH UTVECKLING

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

BJÖRN BORG'S HÅLLBARHETSARBETE

Björn Borg vill ta ansvar för hur människor och miljö påverkas av verksamheten och samarbetar med koncer-

nens nätverk av licenstagare och distributörer i den typen av frågor.

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

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

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

Under året har Björn Borg fortsatt sitt arbete med ansvarsfrågor, bland annat genom BSCI-revisioner, översyn av det interna leverantörskontrollsystemet, implementering av uppdaterad uppförandekod, internutbildningar och olika former av branschsamarbeten för ett effektivare arbete med kemikaliefrågor i produktionen. Under året har Björn Borg också för andra året genomfört en klimatredovisning, och satt nya konkreta mål inom hållbarhetsområdet. Björn Borg bedriver ingen tillståndspliktig verksamhet.

Mer information om Björn Borgs hållbarhetsarbete återfinns på sidorna 44-59.

RISKER, OSÄKERHETSFAKTORER OCH RISKKONTROLL

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

Finansiella risker

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

Marknadsrisker

Björn Borg är verksamt i den starkt konkurrensutsatta modebranschen. Bolagets vision är att befästa varumärket Björn Borg som ett globalt etablerat modevarumärke. Företagets konkurrenter kontrollerar nationella och internationella varumärken, vanligtvis med fokus på samma marknader. Dessa har ofta betydande finansiella och personella resurser. Björn Borg har dock hittills lyckats göra sig gällande i

konkurrensen med andra marknadsaktörer men det finns inga garantier för att bolaget även fortsättningsvis kommer att kunna hävda sig väl mot nuvarande och framtida konkurrenter.

Legala risker

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

Expansion av verksamheten

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

Nätverket

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

Modetrender

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

Konjunkturpåverkan

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

Skydd för varumärket Björn Borg

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

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

Renomméförsämring

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

UTSIKTER 2015

Bolagets policy är att inte lämna resultatprognoser.

MODERBOLAGET

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

äger bolaget 80 procent av aktierna i Björn Borg UK, 75 procent av aktierna i Björn Borg (China) Ltd samt 75 procent av aktierna i Björn Borg Finland Oy.

Moderbolagets nettoomsättning uppgick till 59,7 MSEK (49,9) under helåret. Resultatet före skatt uppgick till 62,7 MSEK (54,3) för helåret. Likvida medel och placeringar vid årets utgång uppgick till 181,2 MSEK (178,1). För helåret uppgick investeringar i immateriella och materiella anläggningstillgångar till 0,1 MSEK (0,9).

Såsom kommunicerat i pressmeddelande 8 december 2014 förvärvade moderbolaget resterande aktier från minoritetsägarna i Björn Borg Sport BV under december månad. Se vidare under not 19 för en detaljerad beskrivning av köpeskillingen.

FÖRSLAG TILL VINSTDISPOSITION

Till årsstämman förfogande står följande vinstmedel:	
Balanserade vinstmedel, SEK	25 487 834
Årets resultat, SEK	63 978 708
	89 466 542
Styrelsen föreslår att:	
till aktieägarna utskiftas	
1,50 SEK per aktie, totalt SEK	37 722 576
I ny räkning överförs, SEK	51 743 966
	89 466 542

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 RÄKENSKAPER

KONCERNENS RESULTATRÄKNING

TSEK	Not	2014	2013
Nettoomsättning		538 753	496 048
Övriga rörelseintäkter		5 744	3 198
Rörelsens intäkter	4, 5	544 497	499 246
Handelsvaror		-253 560	-240 574
Övriga externa kostnader		-122 732	-124 381
Personalkostnader		-102 617	-100 419
Avskrivningar av immateriella och materiella anläggningstillgångar		-8 877	-6 828
Övriga rörelsekostnader		-761	-5 884
Rörelseresultat	4, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 17, 18, 26	55 950	21 160
Ränteintäkter och liknande intäkter	11, 13	22 762	16 171
Rätekostnader och liknande kostnader	11, 13	-15 564	-12 483
Resultat efter finansiella poster		63 148	24 849
Resultat före skatt		63 148	24 849
Skatt på årets resultat	15	-15 577	-10 943
Årets resultat		47 572	13 906
Årets resultat hänförligt till			
Aktieägare i moderbolaget		48 835	21 613
Innehav utan bestämmande inflytande		-1 263	-7 707
Resultat per aktie, SEK	16	1,94	0,86
Resultat per aktie, före och efter spädning, SEK	16	1,94	0,86

KONCERNENS RAPPORT ÖVER TOTALRESULTAT

TSEK	Not	2014	2013
Årets resultat		47 572	13 906
Poster som kan komma att omklassificeras till resultatet			
Årets omräkningsdifferens		-7 052	-2 035
Ackumulerad omräkningsdifferens omklassificerat till resultaträkningen avseende nedlagd verksamhet		-	12
Summa och årets övrigt totalresultat*		-7 052	-2 023
Årets totalresultat		40 520	11 883
Årets totalresultat hänförligt till			
Aktieägare i moderbolaget		43 717	19 590
Innehav utan bestämmande inflytande		-3 197	-7 707

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

KONCERNENS RAPPORT ÖVER FINANSIELL STÄLLNING

TSEK	Not	31 dec 2014	31 dec 2013
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
Immateriella tillgångar	17		
Goodwill		19 265	18 966
Varumärke		187 532	187 532
Licens/kundrelationer		847	1 037
Övriga immateriella tillgångar		3 543	3 711
		211 187	211 246
Materiella anläggningstillgångar	18		
Inventarier		12 334	16 519
		12 334	16 519
Långfristig fordran	22	9 800	13 400
Uppskjuten skattefordran	15	31 713	31 126
		41 513	44 526
Summa anläggningstillgångar		265 034	272 291
Omsättningstillgångar			
Varulager			
Handelslager		40 381	39 031
		40 381	39 031
Kortfristiga fordringar			
Kundfordringar	20, 22	68 232	52 321
Skattefordran		507	14 725
Övriga kortfristiga fordringar		5 343	8 068
Förutbetalda kostnader, upplupna intäkter	21	11 891	11 311
		85 973	86 425
Kortfristiga placeringar			
Kortfristiga placeringar	3, 22	133 147	136 519
		133 147	136 519
Likvida medel			
Kassa och bank	22, 25	85 080	82 304
		85 080	82 304
Summa omsättningstillgångar		344 580	344 279
SUMMA TILLGÅNGAR		609 613	616 570

KONCERNENS RAPPORT ÖVER FINANSIELL STÄLLNING

TSEK	Not	31 dec 2014	31 dec 2013
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital			
Aktiekapital		7 859	7 859
Övrigt tillskjutet kapital		182 145	182 145
Reserver		-14 969	-714
Balanserade vinstmedel		115 317	104 893
Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare		290 352	294 183
Innehav utan bestämmande inflytande		-4 645	-13 533
Summa eget kapital		285 708	280 650
Långfristiga skulder			
Uppskjutna skatteskulder	15	38 350	39 694
Övriga långfristiga skulder	22, 25	201 030	217 042
		239 381	256 736
Kortfristiga skulder			
Leverantörsskulder	22	25 064	26 549
Övriga kortfristiga skulder	22, 25	21 118	21 603
Upplupna kostnader, förutbetalda intäkter	26	29 884	31 032
Avsättning för omstruktureringsreserv	26	8 459	-
		84 524	79 184
Summa skulder		323 906	335 920
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		609 613	616 570
Poster inom linjen	27		
Ställda säkerheter		252 857	273 091
Ansvarsförbindelser		4 581	1 613

FÖRÄNDRING I KONCERNENS EGET KAPITAL

TSEK	Not	Aktie- kapital	Överkurs- fond	Omräknings- reserver	Balanserade vinstmedel	Innehav utan best. inflytande	Totalt eget kapital
Ingående balans per 1 januari 2013		7 859	182 145	1 322	162 726	-9 835	344 216
Årets totalresultat		-	-	-2 023	21 613	-7 707	11 883
Transaktioner med aktieägare							
Utskiftning avseende 2012 via aktieinlösen	23	-3 929	-	-	-71 516	-	-75 445
Fondemission		3 929	-	-	-3 929	-	-
Innehav utan bestämmande inflytande som uppkommit vid rörelseförvärv		-	-	-	-	6	6
Förvärv av innehav utan bestämmande inflytande		-	-	-	-	-	-
Nedlagd verksamhet		-	-	-	-4 003	4 003	-
Utdelning till innehav utan bestämmande inflytande		-	-	-12	-	-	-12
Summa transaktioner med aktieägare		-	-	-12	-79 448	4 009	-75 451
Utgående balans per 31 december 2013		7 859	182 145	-714	104 893	-13 533	280 650
Ingående balans per 1 januari 2014		7 859	182 145	-714	104 893	-13 533	280 650
Årets totalresultat		-	-	-5 118	48 835	-3 197	40 520
Transaktioner med aktieägare							
Utskiftning avseende 2013 via aktieinlösen	23	-3 929	-	-	-33 794	-	-37 723
Fondemission		3 929	-	-	-3 929	-	-
Kvittningsemission i dotterbolag		-	-	-	-	9 466	9 466
Förvärv av innehav utan bestämmande inflytande		-	-	-	-9 822	2 619	-7 203
Summa transaktioner med aktieägare		-	-	-	-47 545	12 085	-35 460
Utgående balans per 31 december 2014		7 859	182 145	-5 832	106 181	-4 645	285 708

KASSAFLÖDESANALYS FÖR KONCERNEN

TSEK	Not	2014	2013
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN			
Resultat efter skatt		47 572	13 906
Inkomstskatt kostnadsförd i resultaträkningen		15 577	10 943
Finansiella kostnader och intäkter redovisade i resultaträkningen	13	-7 198	-3 689
Avskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar	17, 18	8 877	6 825
Övriga ej kassaflödespåverkande poster		-1 732	4 353
Erhållen ränta		10 634	11 776
Betald ränta	13	-9 854	-12 938
Betald skatt	13	-513	-17 794
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapitalet		63 363	13 382
Förändringar i rörelsekapital			
Förändring av varulager		-1 350	3 048
Förändring av kundfordringar		-12 311	28 273
Förändring av övriga fordringar		-309	4 223
Förändring av leverantörsskulder		-1 485	-6 231
Förändring av övriga kortfristiga skulder		6 826	-4 696
Förändring av rörelsekapitalet		-8 629	24 617
Kassaflöde från den löpande verksamheten		54 734	37 999
INVESTERINGSVERKSAMHETEN			
Förvärv av immateriella tillgångar	17	-1 428	-1 533
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	18	-1 353	-8 088
Rörelseförvärv och avyttring dotterbolag		-	-8 916
Förvärv av kortfristiga placeringar	3	-62 425	-62 049
Försäljning av kortfristiga placeringar	3	62 319	90 935
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-2 887	10 349
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN			
Amortering av lån		-7 434	-7 207
Återköp av eget obligationslån		-5 833	-
Förvärv av innehav utan bestämmande inflytande		-1 410	-
Utskiftning	23	-37 723	-75 445
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-52 400	-82 652
ÅRETS KASSAFLÖDE		-553	-34 304
Likvida medel vid årets ingång		82 304	116 195
Omräkningsdifferens likvida medel		3 329	413
Likvida medel vid årets utgång		85 080	82 304
Ökning/minskning av likvida medel		-2 776	33 891

MODERBOLAGETS RÄKENSKAPER

MODERBOLAGETS RESULTATRÄKNING

TSEK	Not	2014	2013
Nettoomsättning		59 677	49 977
Övriga rörelseintäkter		639	198
Rörelsens intäkter	5	60 316	50 175
Handelsvaror		-2 147	-242
Övriga externa kostnader		-47 687	-46 997
Personalkostnader		-31 683	-31 425
Avskrivningar av immateriella och materiella anläggningstillgångar		-2 125	-2 103
Övriga rörelsekostnader		-819	-692
Rörelseresultat	4, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 17, 18	-24 145	-31 284
Resultat från andelar i dotterbolag	12	67 395	50 725
Erhållna koncernbidrag		30 246	43 755
Ränteintäkter och liknande intäkter	13	16 639	15 794
Räntekostnader och liknande kostnader	13	-28 305	-25 034
Resultat efter finansiella poster		61 830	53 957
Bokslutsdispositioner	14	874	295
Resultat före skatt		62 704	54 252
Skatt på årets resultat	15	1 275	296
Årets resultat		63 979	54 548

MODERBOLAGETS RAPPORT ÖVER TOTALRESULTAT

TSEK	Not	2014	2013
Årets resultat		63 979	54 548
Övrigt totalresultat		-	-
Årets totalresultat		63 979	54 548

MODERBOLAGETS BALANSRÄKNING

TSEK	Not	31 dec 2014	31 dec 2013
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
Immateriella tillgångar	17		
Balanserade utgifter		393	595
		393	595
Materiella anläggningstillgångar	18		
Inventarier		2 849	4 627
		2 849	4 627
Finansiella anläggningstillgångar			
Långfristig fordran		9 800	13 400
Uppskjuten skattefordran		961	–
Andelar i koncernbolag	19	335 331	321 243
		346 092	334 643
Summa anläggningstillgångar		349 334	339 865
Omsättningstillgångar			
Kortfristiga fordringar			
Kundfordringar	20	1 173	328
Fordringar hos koncernföretag		268 278	182 141
Skattefordran		657	2 415
Placeringar	3	133 147	136 519
Övriga kortfristiga fordringar		4 148	4 432
Förutbetalda kostnader, upplupna intäkter	21	3 449	3 574
		410 852	329 409
Likvida medel			
Kassa och bank	25	48 081	41 559
		48 081	41 559
Summa omsättningstillgångar		458 932	370 968
SUMMA TILLGÅNGAR		808 267	710 833

MODERBOLAGETS BALANSRÄKNING

TSEK	Not	31 dec 2014	31 dec 2013
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital			
Bundet eget kapital			
Aktiekapital		7 859	7 859
Överkursfond		46 817	46 817
		54 676	54 676
Fritt eget kapital			
Balanserade vinstmedel		25 488	8 663
Årets resultat		63 979	54 548
		89 467	63 211
Summa eget kapital		144 143	117 887
Obeskattade reserver	24	1 014	1 888
Avsättningar			
Uppskjuten skatteskuld	15	–	314
Långfristiga skulder			
Obligationslån	3, 25	187 738	192 927
Övriga långfristiga skulder	25	5 792	–
		193 530	192 927
Kortfristiga skulder			
Leverantörsskulder		4 705	5 407
Skulder till koncernföretag		453 461	382 447
Övriga kortfristiga skulder		1 082	1 112
Upplupna kostnader, förutbetalda intäkter	26	10 332	8 851
Summa kortfristiga skulder		469 581	397 816
Summa skulder		663 111	590 744
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		808 267	710 833
Poster inom linjen	27		
Ställda säkerheter		41 431	40 216
Ansvarsförbindelser		–	–

FÖRÄNDRING I MODERBOLAGETS EGET KAPITAL

TSEK	Not	Aktie- kapital	Reserv- fond	Balanserade vinstmedel	Totalt eget kapital
Ingående balans per 1 januari 2013		7 859	46 817	84 109	138 784
Utskiftning avseende 2012 via aktieinlösen	23	-3 929	–	-71 516	-75 445
Fondemission		3 929	–	-3 929	–
Periodens totalresultat		–	–	54 548	54 548
Utgående balans per 31 december 2013		7 859	46 817	63 212	117 887
Ingående balans per 1 januari 2014		7 859	46 817	63 212	117 887
Utskiftning avseende 2013 via aktieinlösen	23	-3 929	–	-33 794	-37 723
Fondemission		3 929	–	-3 929	–
Periodens totalresultat		–	–	63 979	63 979
Utgående balans per 31 december 2014		7 859	46 817	89 468	144 143

Antal aktier	Antal röster	Antal aktier	Kvotvärde, TSEK
Ingående balans per 1 januari 2013	25 148 384	25 148 384	7 858 870
Inlösen teckningsoptioner	–	–	–
Utgående balans per 31 december 2013	25 148 384	25 148 384	7 858 870
Ingående balans per 1 januari 2014	25 148 384	25 148 384	7 858 870
Inlösen teckningsoptioner	–	–	–
Utgående balans per 31 december 2014	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	2014	2013
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN			
Resultat efter skatt		63 979	54 548
Inkomstskatt kostnadsförd i resultaträkningen		-1 275	-296
Finansiella kostnader och intäkter redovisade i resultaträkningen	13	11 666	9 239
Avskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar	17, 18	2 125	2 283
Nedskrivning av andelar/fordran i dotterbolag		2 605	19 275
Övriga ej kassaflödespåverkande poster		3 257	1 902
Bokslutsdispositioner	14	-874	-295
Erhållna ej utbetalda koncernbidrag		-30 246	-43 755
Erhållen ej utbetald utdelning	12	-70 000	-70 000
Erhållen ränta	13	13 084	12 465
Betald ränta	13	-23 939	-25 034
Betald skatt		1 758	-745
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapitalet		-27 860	-40 413
FÖRÄNDRINGAR I RÖRELSEKAPITAL			
Förändring av kundfordringar		-845	-108
Förändring av övriga fordringar		5 069	26 727
Förändring av leverantörsskulder		-702	2 641
Förändring av övriga kortfristiga skulder		72 465	36 282
Förändring av rörelsekapitalet		75 988	65 542
Kassaflöde från den löpande verksamheten		48 128	25 129
INVESTERINGSVERKSAMHETEN			
Bildande av dotterbolag	19	-	-5 291
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	18	-	-568
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar	17	-134	-308
Förvärv av kortfristiga placeringar	3	-62 425	-62 049
Försäljning av kortfristiga placeringar	3	62 319	90 935
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-240	22 719
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN			
Återköp av eget obligationslån		-5 833	-
Förvärv av minoritetsandelar	19	-1 410	-16
Erhållen amortering från låntagare		3 600	-
Utlåning		-	-17 000
Utskiftning	23	-37 723	-75 445
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-41 366	-92 461
ÅRETS KASSAFLÖDE		6 521	-44 613
Likvida medel vid årets ingång		41 559	86 172
Likvida medel vid årets utgång		48 080	41 559
Ökning/minskning av likvida medel		-6 521	44 613

TILLÄGGS- UPPLYSNINGAR

NOT 1 REDOVISNINGSPRINCIPER

ALLMÄNT

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

Moderbolaget bedriver verksamhet i associationsformen aktiebolag och har sitt säte i Stockholm. Huvudkontorets adress är Tulegatan 11, 113 53 Stockholm. Moderbolagets aktie är noterad på Nasdaq OMX i Stockholm. På sidan 118 i denna årsredovisning framgår en förteckning över de största enskilda aktieägarna per den 31 december 2014. Årsredovisningen godkändes av styrelsen och den verkställande direktören den 15 april 2015 och fastställs slutligen av moderbolagets årsstämma den 11 maj 2015.

REDOVISNINGS- OCH VÄRDERINGSPRINCIPER

Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med de av EU godkända International Financial Reporting Standards (IFRS) per den 31 december 2014. Vidare tillämpar koncernen även Rådet för finansiell rapporterings rekommendation RFR 1 Kompletterande redovisningsregler för koncerner, vilken specificerar de tillägg till IFRS-upplysningar som krävs enligt bestämmelserna i Årsredovisningslagen. Moderbolagets funktionella valuta är svenska kronor, vilket också är koncernens rapporteringsvaluta. Samtliga belopp är angivna i tusentals kronor om ej annat anges. Koncernredovisningen har upprättats enligt anskaffningsvärdemetoden, förutom vad gäller finansiella tillgångar inklusive derivatinstrument värderade till verkligt värde via resultaträkningen. Nedan beskrivs koncernens väsentliga redovisningsprinciper.

ÄNDRADE REDOVISNINGSPRINCIPER 2014

Under 2014 har följande standarder trätt ikraft vilka Björn Borg har tillämpat avseende räkenskapsåret 2014:

IFRS 10 KONCERNREDOVISNING

IFRS 10 ersätter de delar av IAS 27 *Koncernredovisning och separata finansiella rapporter* som inriktar sig på när och hur ett ägarföretag ska upprätta koncernredovisning. IFRS 10 ersätter också SIC-12 *När ska ett företag för särskilt ändamål, ett SPE, omfattas av koncernredovisningen?* i sin helhet. Syftet med IFRS 10 är att det endast ska finnas en grundförutsättning för konsolidering av samtliga företag oavsett karaktären på investeringsobjektet. Den grundförutsättningen är bestämmande inflytande. Definitionen av bestämmande inflytande innefattar följande tre delkomponenter: a) inflytande över investeringsobjektet, b) exponering för, eller rätt till, rörlig avkastning från engagemanget i investeringsobjektet, samt c) möjlighet att använda inflytandet över investeringsobjektet till att påverka sin avkastning. Tillämpningen av IFRS 10 har inte haft någon påverkan på koncernens finansiella rapporter.

IFRS 12 UPPLYSNINGAR OM ANDELAR I ANDRA FÖRETAG

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

IAS 36 NEDSKRIVNINGAR

Den ändring i IAS 36 som gäller från 2014 som innebär att upplysningskravet om återvinningsvärdet tagits bort tillämpades i förtid från räkenskapsåret 2013.

ÖVRIGA IFRS-FÖRÄNDRINGAR

Några andra nya eller reviderade IFRS:er samt tolkningsuttalanden från IFRIC utöver ovan angivna har inte tillämpats eller har inte haft någon väsentlig effekt på koncernens eller moderbolagets finansiella ställning, resultat eller upplysningar.

FÖRÄNDRAD UPPSTÄLLNINGSFORM FÖR RESULTATRÄKNINGEN

Björn Borg har under vintern och våren 2013-2014 i samband med implementering av ett nytt affärssystem gjort en översyn av bolagets externa finansiella rapporter. Mot bakgrund av denna översyn har ledningen bedömt att en uppställningsform för resultaträkningen baserad på kostnadsslag istället för som tidigare på funktioner medför att resultatrapporteringen blir mer relevant och tillförlitlig för användarna av Björn Borgs finansiella rapporter. Jämförelsetal har i denna årsredovisning omräknats i enlighet med den ändrade klassificeringen till kostnadsslagsindelning.

NYA REDOVISNINGSPRINCIPER FRÅN OCH MED 2015

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

Standarder	Skall tillämpas för räkenskapsår som börjar:
Förbättringar av IFRS:er 2010-2012 cykel	1 juli 2014 eller senare
Förbättringar av IFRS:er 2011-2013 cykel	1 juli 2014 eller senare
Förbättringar av IFRS:er 2012-2014 cykel ¹	1 januari 2016 eller senare
Förändringar av IAS 1: Disclosure initiative ¹	1 januari 2016 eller senare
IFRS 9 Finansiella Instrument och efterföljande ändringar i IFRS 9 och IFRS 7 ¹	1 januari 2018 eller senare
IFRS 15 Revenue from contracts with customers ¹	1 januari 2017 eller senare

¹ Har inte antagits av EU ännu

Tolkningar	Skall tillämpas för räkenskapsår som börjar:
IFRIC 21 Avgifter	14 juni 2014 eller senare

Ingen av ovanstående standarder och tolkningar har tillämpats i förtid.

Nya och ändrade standarder från och med 2015:

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

Björn Borg analyserar för närvarande effekterna av ovanstående ändringar och har inte för avsikt att tillämpa dessa förrän från och med den 1 januari 2015 (d.v.s. från och med den tidpunkt när dessa standarder är obligatoriska för tillämpning inom EU). Björn Borgs preliminära bedömning är att dessa ändrade standarder inte kommer att få någon väsentlig påverkan på koncernens finansiella ställning och resultat.

IFRS 9 *Finansiella instrument* utfärdades den 24 juli 2014 och ersätter IAS 39 *Finansiella instrument*. Redovisning och värdering. Standarden innehåller regler för redovisning och värdering, nedskrivning och bortbok-

ning samt generella regler för säkringsredovisning. Standarden har givits ut i faser och den version av IFRS 9 som gavs ut 2014 ersätter alla tidigare versioner. Den är obligatorisk för perioder som börjar den 1 januari 2018 eller senare. Tidigare tillämpning är möjlig. Björn Borg analyserar för närvarande effekterna vid en implementering av IFRS 9.

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

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

KONCERNREDOVISNING

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

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

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

INNEHAV UTAN BESTÄMMANDE INFLYTANDE

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

OMRÄKNING AV TRANSAKTIONER I UTLÄNDSK VALUTA

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

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

INTÄKTSREDOVISNING

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

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

Björn Borks intäkter består av följande fyra intäkts typer:

1. Royaltyintäkter

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

2. Intäkter i egna produktbolag

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

3. *Intäkter i egna distributörsbolag*

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

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

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

LEASING

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

Koncernen som leasetagare

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

Leasingavgifter som erläggs under operationella leasingavtal redovisas som en kostnad linjärt över leasingperioden såvida inte ett annat systematiskt sätt bättre speglar Björn Bors 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 marknads-mässig ersättning från anställda avseende emitterade eget kapitalinstru-ment redovisas ingen kostnad i resultaträkningen. I de fall koncernen erbjuder anställda eller andra ersättning i form av aktierelaterade 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 s k balansräkningsmetoden. Uppskjutna skattekulder redovisas i princip för alla skattepliktiga temporära skillnader medan uppskjutna skattefordringar redovisas i den utsträckning det är sannolikt att beloppen kan utnyttjas mot framtida skattepliktiga överskott.

Det redovisade värdet på uppskjutna skattefordringar 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 övrigt totalresultat eller eget kapital. Då redovisas även den uppskjutna skatten direkt mot övrigt totalresultat eller eget kapital.

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

IMMATERIELLA TILLGÅNGAR

Goodwill

Goodwill uppstår vid förvärv av dotterbolag och intresseföretag och avser det belopp varmed köpeskillingen överstiger Björn Bors 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, vilken inte är större än ett rörelsesegment. Goodwill har en obestämbar nyttjandeperiod och redovisas till anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade nedskrivningar.

Hysesrätter

Hysesrätter 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 uppfyllda; tekniskt möjligt att färdigställa hemsidan, det finns förutsättningar att använda hemsidan i kommersiellt syfte och det kan påvisas att den kommer att generera framtida ekonomiska fördelar samt att dess utgifter som är hänförliga till utvecklingen av hemsidan kan beräknas på ett tillförlitligt sätt. Direkt hänförliga utgifter omfattas företrädesvis av externt anlätade 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 rapporttillfälle görs en bedömning av om det föreligger någon indikation på en värdeminskning avseende koncernens tillgångar. Om så är fallet sker en beräkning av tillgångens återvinningsvärde. Goodwill har allokaterats till kassagenererande enheter och är, tillsammans med andra immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod och immateriella tillgångar som inte tagits i bruk, föremål för årliga nedskrivningsprövningar även om någon indikation på värdeminskning inte föreligger. Prövning av nedskrivningsbehov sker dock oftare om det finns indikationer på att en värdeminskning har inträffat. Återvinningsvärdet utgörs av det högsta av nyttjandevärdet av tillgången i verksamheten och det värde som skulle erhållas om tillgången avyttrades till en oberoende part, nettoförsäljningsvärdet. Nyttjandevärdet utgörs av nuvärdet av samtliga in- och utbetalningar som är hänförliga till tillgången under den period den förväntas nyttjas i verksamheten med tillägg av nuvärdet av nettoförsäljningsvärdet vid nyttjandeperiodens slut. Om det beräknade återvinningsvärdet understiger det redovisade värdet görs en nedskrivning till tillgångens återvinningsvärde. Återföring av tidigare gjorda nedskrivningar sker när återvinningsvärdet för en tidigare nedskriven tillgång överstiger redovisat värde och behovet av nedskrivning som tidigare gjorts ej längre bedöms erforderlig och redovisas i resultaträkningen. Återföring av tidigare gjorda nedskrivningar görs inte med större belopp än att det redovisade värdet efter återföring motsvarar vad som skulle redovisats efter avskrivningar om nedskrivning inte gjorts. Prövning av tidigare nedskrivningar sker individuellt. Nedskrivningar av goodwill återförs ej.

VARULAGER

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

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

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

REDOVISNING AV FINANSIELLA TILLGÅNGAR OCH SKULDER OCH ANDRA FINANSIELLA INSTRUMENT

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

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

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

Beräkning av verkligt värde på finansiella instrument

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

Kvittning av finansiella tillgångar och skulder

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

Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen

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

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

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

Lånefordringar och kundfordringar

Lånefordringar och kundfordringar är finansiella fordringar som uppkommer då företaget tillhandahåller pengar utan avsikt att idka handel med fordringsrätten och kategoriseras som lånefordringar och kundfordringar. I lånefordringar och kundfordringar ingår kundfordringar och övriga kortfristiga fordringar. Tillgångar i denna kategori redovisas inledningsvis till verkligt värde och därefter till upplupet anskaffningsvärde. Upplupet anskaffningsvärde beräknas med hjälp av effektivräntemetoden, vilken innebär att eventuella över- eller underkurser samt direkt hänförliga kostnader eller intäkter periodiseras över kontraktets löptid med hjälp av den beräknade effektivräntan. Effektivräntan är den ränta som ger instrumentets anskaffningsvärde som resultat vid nuvärdesberäkning av framtida kassaflöden. Kundfordringarnas förväntade löptid är kort, varför redovisning sker till nominellt belopp utan diskontering minskat med eventuell reservering för värdeminskning. Kundfordringar redovisas till det belopp som förväntas inflyta efter avdrag för osäkra fordringar som bedömts individuellt. En reservering för värdeminskning av kundfordringar görs när det finns objektiva bevis för att koncernen inte kommer att kunna erhålla alla belopp som är förfallna enligt fordringarnas ursprungliga villkor. Om det vid den kvartalsvisa 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. Leverantörsskuldernas förväntade löptid är kort, varför skulden redovisats till nominellt belopp utan diskontering.

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

AKTIEKAPITAL

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

AVSÄTTNINGAR

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

Omstrukturering

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

KASSAFLÖDESANALYS

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

MODERBOLAGETS REDOVISNINGSPRINCIPER

Årsredovisningen för moderbolaget har upprättats enligt Årsredovisningslagen, Rådet för finansiell rapporterings rekommendation RFR 2 Redovisning för juridiska personer och uttalanden från Rådet för finansiell rapportering. RFR 2 innebär att moderbolaget i årsredovisningen för den juridiska personen ska tillämpa samtliga av EU godkända IFRS och uttalanden så långt detta är möjligt inom ramen för Årsredovisningslagen och Tryggandelagen och med hänsyn till sambandet mellan redovisning och beskattning. Rekommendationen anger vilka undantag och tillägg som ska göras från

IFRS. Skillnaderna mellan koncernens och moderbolagets redovisningsprinciper framgår nedan. Nyheter och ändringar i RFR med tillämpning från och med 2013 har inte haft någon väsentlig påverkan på moderbolagets resultat och finansiella ställning.

Skatt

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

Andelar i dotterbolag

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

Koncernbidrag

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

Leasade tillgångar

Samtliga leasingavtal redovisas enligt reglerna för operationell leasing.

Finansiella garantiavtal

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

NOT 2 VIKTIGA BEDÖMNINGAR OCH UPPSKATTNINGAR

VIKTIGA UPPSKATTNINGAR OCH ANTAGANDEN FÖR REDOVISNINGSSÄNDAMÅL

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

Skatter

Uppskjuten skatt beräknas på temporära skillnader mellan redovisade och skattemässiga värden på tillgångar och skulder samt för skattemässiga underskottsavdrag. Det är främst två typer av antaganden och bedömningar som påverkar den redovisade uppskjutna skatten. Dessa är antaganden och bedömningar för att fastställa det redovisade värdet på olika tillgångar och skulder samt beträffande framtida skattepliktiga vinster, i de fall ett framtida utnyttjande av uppskjutna skattefordringar är beroende av detta. Per den 31 december 2014 uppgick redovisade uppskjutna skattefordringar till 31 713 TSEK (31 126). För vidare information se not 15.

Prövning av nedskrivningsbehov för goodwill och varumärke

Vid nedskrivningsprövning av såväl koncernens goodwill som det redovisade värdet av varumärket har antaganden och uppskattningar gjorts gällande marginaler, tillväxt, diskonteringsränta m.m. För en mer detaljerad beskrivning av nedskrivningsprövningarna, se not 17. Redovisat värde för varumärken och goodwill per 31 december 2014 uppgick till 206 797 TSEK (206 498).

Redovisning av varumärke

Björn Borg förvärvade 2006 varumärket Björn Borg. Köpeskillingen uppgick till dels en kontant köpeskillning vid förvärvstidpunkten om 124 000 TSEK och en tilläggsköpeskillning som utfaller årligen till och med 2016. Tilläggsköpeskillningen är uppdelad i en fast och en rörlig del. Den fasta delen motsvarande 7 800 TSEK per år har, mot bakgrund av att den kan fastställas på ett tillförlitligt sätt redovisats som en del av anskaffningsvärdet medan den rörliga delen redovisas som en rörelsekostnad årligen. Totalt erlagd tilläggsköpeskillning avseende räkenskapsåret 2014 uppgick till cirka 28 MSEK (30). Den rörliga delen baseras på en procentsats på försäljningen i grossistledet under perioden 2006-2016 och kunde därför inte vid förvärvstidpunkten fastställas på ett tillförlitligt sätt. I enlighet med IAS 38 har den framtida utbetalningen av tilläggsköpeskillningen diskonterats till nuvärde varför det totala anskaffningsvärdet för varumärket uppgick till 187 532 TSEK samt har redovisats som en övrig långfristig skuld om 7 500 TSEK (14 712 TSEK) respektive en övrig kortfristig skuld om 7 211 TSEK (6 934 TSEK). Skillnaden mellan nuvärdet av den framtida fasta tilläggsköpeskillningen och det nominella beloppet redovisas som en räntekostnad över kreditperioden med tillämpning av effektivräntemetoden.

NOT 3 FINANSIELL RISKHANTERING**FINANSIELL RISKHANTERING OCH FINANSIELLA DERIVAT**

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

VALUTARISK

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

Transaktionsexponering

Transaktionsexponering delas upp i kommersiell transaktionsexponering och finansiell transaktionsexponering.

Med *kommersiell transaktionsexponering* avses exponering hänförligt till inköp och försäljning i utländsk valuta. Koncernens största valutaexponering är mot USD-anknutna valutor, varav USD utgör den enskilt största exponeringen. Nedan när USD omnäms inkluderas även HKD. Cirka 50 procent av koncernens försäljning sker i USD och den absoluta merparten av koncernens varuinköp sker i USD. Koncernens transaktionsrisk består i att Björn Borgs största rörelsegren, Produktutveckling, har huvudsakligen försäljning i USD och inköp i USD samtidigt som rörelsegrenen Grossistverksamhet, har försäljning i SEK och inköp i USD. Transaktionsexponeringen hanteras huvudsakligen genom att, i den mån det är möjligt, matcha in- och utflöden i samma valuta både tids- och beloppsmässigt för att därigenom uppnå en naturlig säkring. Björn Borg använder inte några derivatinstrument för att hantera denna valutarisk. Under året har realiserade och orealiserade kursdifferenser påverkat rörelseresultatet positivt med 4 702 TSEK (negativt med 1 286).

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

Björn Borg har investerat i företagsobligationer i utländsk valuta. I syfte att reducera denna valutarisk har Björn Borg ingått valutaterminkontrakt. Exponeringen uppgick per 31 december 2014 till 2 200 (2 000) TEUR, 6 000 (0) TNOK, 500 (1 500) TUSD och 0 (850) TGBP efter beaktande av säkringar.

Omräkningsexponering

Valutakursförändringar påverkar koncernen vid omräkning av utländska dotterbolags nettotillgångar till SEK. Omräkningsdifferenserna redovisas i

övrigt totalresultat och ackumuleras i eget kapital. Björn Borg är i huvudsak exponerad för förändringar i EUR, USD och GBP. Björn Borg har valt att inte säkra omräkningsexponeringen. Exponeringen uppgick per 31 december 2014 till -1 062 (-2 359) TEUR, -1 175 (-1 019) TUSD och -1 921 (-1 445) TGBP.

KÄNSLIGHETSANALYS**Kommersiell transaktionsexponering**

Under 2014 har Björn Borg-koncernen påverkats positivt av att USD varit starkare mot den svenska kronan än under 2013. Under helåret 2014 har kursen i genomsnitt varit cirka 5 procent högre än under 2013.

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

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

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

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

BERÄKNAD VALUTAPÅVERKAN

		Uppskattad effekt på omsättning, %	Uppskattad effekt på rörelse- resultat, %	Uppskattad effekt på eget kapital, %
2014				
Starkare USD vs SEK	10	3	1	0,7
Svagare USD vs SEK	-10	-3	-1	-0,7
Starkare EUR vs SEK	10	2	2	1,4
Svagare EUR vs SEK	-10	-2	-2	-1,4

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

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

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

Finansiell transaktionsexponering

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

BERÄKNAD VALUTAPÅVERKAN

		Uppskattad effekt på resultat, TSEK	Uppskattad effekt på eget kapital, TSEK
2014	%		
EUR	+/-10	+/-2 600	+/-2 000
USD	+/-10	+/-500	+/-400
GBP	+/-10	+/-160	+/-130
NOK	+/-10	+/-2 300	+/-1 800

Omräkningsexponering

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

BERÄKNAD VALUTAPÅVERKAN

2014	%	Uppskattad effekt på eget kapital, TSEK
EUR	+/-10%	+/-800
USD	+/-10%	+/-700
GBP	+/-10%	+/-1 800

PRISRISK

Med prisrisk avses risken för att verkligt värde på eller framtida kassaflöden från ett finansiellt instrument varierar på grund av förändringar i marknadspriser (andra än sådana som härrör från ränte- eller valutarisk). Per 31 december 2014 innehade Björn Borg placeringar om 133 147 TSEK (136 519). En generell kursförändring om +/-1 procent i hela portföljen skulle påverka värdet på obligationsportföljen (med tillhörande resultat-effekt) med cirka 1 300 (1 400) TSEK. Motsvarande effekt på eget kapital skulle uppgå till cirka +/-1 000 (1 100) TSEK.

RÄNTERISK

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

Per 31 december 2014 uppgick räntebärande tillgångar i form av bankmedel till 85 080 TSEK (82 304) och i form av företagsobligationer till 133 147 TSEK (136 519). Räntebärande tillgångar avseende bankmedel löper huvudsakligen med rörlig ränta och förändringar i marknadsräntan leder därför till framtida högre eller lägre räntetäkter. Omvärderingseffekten på tillgångar värderade till verkligt värde presenteras ovan under prisrisk. Placeringar i företagsobligationer löper med både rörlig och fast ränta. Omvärderingseffekten på tillgångar värderade till verkligt värde presenteras ovan under prisrisk.

Vid ändrade marknadsräntor om en procentenhet skulle koncernens räntenetto för genomsnittliga räntebärande tillgångar påverkas med cirka +/-400 TSEK, baserat på genomsnittliga räntebärande tillgångar under 2014. Effekten på eget kapital skulle uppgått till cirka +/-330 (500) TSEK.

Vidare finns en ränterisk kopplad till det obligationslån om 200 000 TSEK som Björn Borg emitterade under 2012, och som löper till april 2017. Den årliga kupongräntan är rörlig och motsvarar STIBOR 3 månader +3,25 procentenheter. Per 31 december 2014 hade Björn Borg återköpt nominellt 11 000 TSEK av sitt obligationslån. En ökning av STIBOR 3 månader med 1 procentenhet skulle allt annat lika öka Björn Borks räntekostnader med 1 890 TSEK per år, och en minskning med 1 procentenhet skulle ge motsvarande minskning. Eget kapital skulle i motsvarande mån påverkas med cirka +/-1 500 TSEK.

KREDIT- OCH MOTPARTSRISKER

Koncernens kredit- och motpartsrisiker består av exponeringar gentemot kommersiella och finansiella motparter. Med kredit- och motpartsrisk avses risken för förlust om motparten inte fullgör sina förpliktelser. Enligt styrelsebeslut ska denna risk begränsas genom att endast motparter med god kreditvärdighet accepteras samt genom fastställda limiter. Björn Borks 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 2014 fanns utestående fordringar från de två produktbolagen för underkläder respektive för sportkläder mot en kommersiell motpart motsvarande ca 48 procent (45 procent) av koncernens totala kundfordringar. Utöver kundfordringar har koncernen en lånefordran om 13 400 TSEK (17 000) på samma motpart. Per den 31 december 2014 uppgick marknadsvärdet för innehav i tre enskilda emittenter till vardera 10 560, 10 375 respektive 10 300 TSEK, motsvarande 23 procent av portföljens marknadsvärde. Den maximala kreditrisken motsvaras av de finansiella tillgångarnas redovisade värde.

BJÖRN BORG-KONCERNENS UTESTÅENDE KREDITRISK PER 2014-12-31

TSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
Fordran DBM, långfristig del	9 800	13 400	9 800	13 400
Kundfordringar	68 232	52 321	1 173	328
Övriga kortfristiga fordringar	5 851	8 068	3 293	4 432
Placeringar	133 147	136 519	133 147	136 519
Kassa och bank	85 080	82 304	48 081	41 559
	292 310	279 212	185 694	182 838

Björn Borg har under året investerat i företagsobligationer samt derivatinstrument (valutaterminer) motsvarande ett nominellt belopp om 62 425 TSEK motsvarande posten Placeringar om 133 147 TSEK (136 519) i tabellen ovan. Enligt koncernens investeringspolicy ska placeringar endast ske i obligationer utgivna av bolag med stabila och positiva kassaflöden. Placeringar skall ske i företagsobligationer och bostadsobligationer med i första hand rörlig ränta och löptider som enligt huvudregeln inte sträcker sig längre än till slutet av 2017. Placering får göras i obligationer med löptider till och med 2019, dock med ett maximalt placeringsutrymme om 50 MSEK. Högst 10 MSEK får vara placerade i en och samma obligationsutgivare, men för utgivare med kreditrating gäller en övre gräns om 20 MSEK. Högst 50 MSEK får placeras i en viss sektor, såsom fastigheter, banker etc, och för placeringar i obligationer i utländsk valuta skall motvärdet i normalfallet terminssäkras, innehav i utländsk valuta överstigande högst 20 MSEK måste vara terminssäkrade. Placeringsportföljen utvärderas månadsvis av placeringsgruppen, och kvartalsvis av styrelsen. Nedan framgår innehavens kreditkvalitet:

BJÖRN BORG-KONCERNENS UTESTÅENDE KREDITRISK PER 2014-12-31

	BBB	BB	B	Ej kredit- ratade	Summa
Företagsobligationer	9 133	44 609	44 512	35 052	133 306
Derivatinstrument	–	–	–	–159	–159
	9 133	44 609	44 512	34 893	133 147

Av placeringarna om 133 147 TSEK (136 519) är motsvarande 22 332 TSEK i NOK-innehav, 19 229 TSEK i EUR-innehav och 4 035 TSEK i USD-innehav. Resterande del är placerade i svenska kronor.

LIKVIDITETS- OCH REFINANSIERINGSRISKER

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

Löptidsanalys av Björn Borg-koncernens utestående fordringar och skulder per 2014-12-31 (avtalsenliga och odiskonterade kassaflöden):

2014-12-31	Upp till 3 mån	3–12 mån	1–5 år	över 5 år
Långfristig fordran	900	–	8 900	–
Kundfordringar	68 232	–	–	–
Övriga fordringar	5 851	–	–	–
Placeringar ¹	4 298	8 935	119 915	–
Kassa och bank	85 080	–	–	–
Övriga skulder	–	–51 002	–2 509	–
Leverantörsskulder	–25 064	–	–	–
Obligationslån	–1 758	–5 273	–209 119	–
Totalt	137 539	–47 339	–82 813	–

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

¹ inklusive derivatinstrument

KAPITAL

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

Koncernens obligationslån innehåller vissa åtaganden, vilka framgår av not 25.

NOT 4 SEGMENTSRAPPORTERING

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

VARUMÄRKE

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

PRODUKTUTVECKLING

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

GROSSISTVERKSAMHETEN

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

DETALJHANDEL

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

SAMMANDRAG RÖRELSEGRENAR 2014

TSEK	Varumärke	Produkt- utveckling	Grossist- verksamhet	Detaljhandel	Totalt	Elimineringar	Koncernen
Intäkter							
Extern försäljning	37 484	233 755	192 649	80 609	544 497	–	544 497
Intern försäljning	40 997	123 063	27 369	11 586	203 015	–203 015	–
Summa intäkter	78 481	356 818	220 018	92 195	747 512	–203 015	544 497
Rörelseresultat	19 569	34 825	6 281	–4 726	55 950	–	55 950
Anläggningstillgångar	201 534	11 928	7 830	6 828	228 120	36 913	265 034
Varulager	–	10 003	31 411	15 871	57 284	–16 904	40 381
Övriga omsättningstillgångar	1 239 122	365 480	223 050	90 528	1 918 181	–1 573 601	344 580
Totala tillgångar	1 440 656	387 411	262 291	113 227	2 203 585	–1 553 592	609 413
Övriga skulder	1 047 430	376 755	218 693	113 799	1 756 677	–1 432 771	323 906
Totala skulder	1 047 430	376 755	218 693	113 799	1 756 677	–1 432 771	323 906
Investeringar i materiella och immateriella anläggningstillgångar	134	25	1 639	983	2 781	–	2 781
Avskrivningar	–2 162	–1 890	–1 516	–3 309	–8 877	–	–8 877

SAMMANDRAG RÖRELSEGRENAR 2013

TSEK	Varumärke	Produkt- utveckling	Grossist- verksamhet	Detaljhandel	Totalt	Elimineringar	Koncernen
Intäkter							
Extern försäljning	38 323	187 090	204 150	69 243	499 246	–	499 246
Intern försäljning	39 176	107 058	52 236	11 237	209 267	–209 267	–
Summa intäkter	77 499	294 148	256 386	80 480	708 513	–209 267	499 246
Rörelseresultat	14 697	4 043	15 526	–13 106	21 160	–	21 160
Anläggningstillgångar	207 709	9 862	8 197	9 129	234 897	37 394	272 291
Varulager	–	7 265	27 816	17 446	52 527	–13 496	39 031
Övriga omsättningstillgångar	1 014 675	212 633	146 125	62 577	1 436 010	–1 130 762	305 248
Totala tillgångar	1 222 385	229 760	182 138	89 152	1 723 434	–1 106 864	616 570
Övriga skulder	832 554	257 991	178 952	110 490	1 379 987	–1 044 067	335 920
Totala skulder	832 554	257 991	178 952	110 490	1 379 987	–1 044 067	335 920
Investeringar i materiella och immateriella anläggningstillgångar	876	1 305	2 797	4 643	9 621	–	9 621
Avskrivningar	–2 283	–604	–978	–2 960	–6 825	–	–6 825

AVSTÄMNING MELLAN RÖRELSERESULTAT OCH RESULTAT FÖR SKATT

Skillnaden mellan rörelseresultat för segment för vilka information ska lämnas 55 950 TSEK (21 160) och resultat före skatt 63 148 TSEK (24 849) är finansiella poster netto, 7 198 TSEK (3 689).

INTERPRISÄTTNING

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

ELIMINERINGAR

Kolumnen för elimineringar avser endast interna mellanhavanden.

GEOGRAFISKA OMRÅDEN

TSEK	Sverige		Holland		Norge		Finland		Övriga		Koncernen	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Nettoomsättning	191 700	201 822	158 091	146 191	44 544	25 085	65 004	54 085	85 158	72 062	544 497	499 246
Tillgångar	214 288	249 251	176 719	180 547	49 793	30 980	72 663	66 796	95 192	88 996	608 654	616 570
Investeringar	1 990	6 026	–	871	–	–	609	–	181	2 724	2 780	9 621
Avskrivningar	–5 798	–5 733	–1 683	–457	–	–	–792	–	–604	–635	–8 877	–6 825

Koncernen presenterar sina intäkter för de fyra största marknaderna: Sverige, Holland, Norge och Finland. Intäkter om cirka 137 415 TSEK (125 149) avser en enskild extern kund. Dessa intäkter hänför sig till varumärkes- och produktutvecklingssegmentet.

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

TSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
Royaltyintäkter	37 484	38 371	–	–
Tjänsteintäkter	–	–	60 316	50 175
Produktbolagsintäkter	233 754	187 090	–	–
Grossistbolagsintäkter	192 649	204 386	–	–
Detaljhandelsintäkter	80 609	69 399	–	–
Totalt	544 496	499 246	60 316	50 175

Övriga rörelseintäkter om 5 744 (3 198) består i allt väsentligt av valutaeffekter.

NOT 6 ÖVRIGA EXTERNA KOSTNADER

TSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
Lokalkostnader	28 735	26 294	9 322	8 385
Försäljningskostnader	23 439	28 108	3 147	5 926
Marknadsföringskostnader	35 876	32 949	19 940	16 853
Administrationskostnader	22 338	30 743	13 217	14 926
Övrigt	12 344	6 287	2 061	907
Totalt	122 732	124 381	47 687	46 997

NOT 7 UPPGIFTER OM INTÄKTER OCH KOSTNADER MELLAN KONCERNFÖRETAG

Moderbolagets intäkter från dotterbolagen har uppgått till 60 309 TSEK (48 129). Moderbolagets kostnader för dotterbolagen har uppgått till 1 226 TSEK (787). Moderbolagets försäljning till dotterbolag utgörs framför allt av ersättningar för att täcka gemensamma kostnader för hyror, central administration, gemensamma system samt marknadsföringstjänster.

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

TSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
Löner och ersättningar	69 703	73 420	19 542	17 745
Sociala kostnader	17 274	19 031	6 851	7 032
Pensionskostnader	5 988	7 884	3 613	5 538
Totalt	92 965	100 335	30 006	30 315

LÖNER, ANDRA ERSÄTTNINGAR FÖRDELADE MELLAN LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE OCH ÖVRIGA ANSTÄLLDA

TSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
Styrelse, VD och övriga ledande befattningshavare	11 562	11 981	10 384	10 922
Övriga anställda	58 141	61 439	9 158	6 823
Totalt	69 703	73 420	19 542	17 745

MEDELANTALET ANSTÄLLDA HAR VARIT: ¹

TSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
Kvinnor	85	94	16	15
Män	44	65	9	9
Totalt	129	159	25	24

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

FÖRDELNING MELLAN KVINNOR OCH MÄN BLAND LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

Koncernen TSEK	2014		2013	
	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor
Styrelse	4	3	4	2
Övriga ledande befattningshavare	4	3	4	2
Totalt	8	6	8	4

ERSÄTTNINGAR OCH ANDRA FÖRMÅNER TILL STYRELSENS LEDAMÖTER

TSEK	2014		2013	
	Styrelse-arvode	Övriga ersättningar	Styrelse-arvode	Övriga ersättningar
<i>Styrelsens ordförande;</i> Fredrik Lövestedt	342	100	325	100
<i>Övriga ledamöter i styrelsen;</i> Mats H Nilsson	135	65	125	65
Vilhelm Schottenius	–	–	125	–
Michael Storåkers	–	–	125	–
Anders Slettengren	135	–	–	–
Martin Bjäringer	135	–	–	–
Nathalie Schuterman	135	–	–	–
Isabelle Ducellier	135	–	125	–
Kerstin Hessius	135	50	125	50
Totalt	1 152	215	950	215

ERSÄTTNINGAR OCH ANDRA FÖRMÅNER TILL LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE 2014

TSEK	Grundlön	Rörlig ersättning	Pensionskostnader	Övrig ersättning	Total
Verkställande direktör*	1 500	–	240	–	1 740
Vice verkställande direktör**	1 581	1 701	552	–	3 834
Övriga ledande befattningshavare	4 773	640	1 245	–	6 658
Totalt	7 854	2 341	2 037	–	12 233

* Avser perioden augusti till december 2014.

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

ERSÄTTNINGAR OCH ANDRA FÖRMÅNER TILL LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE 2013

TSEK	Grundlön	Rörlig ersättning	Pensionskostnader	Övrig ersättning	Total
Verkställande direktör	2 855	–	848	1 481	5 184
Vice verkställande direktör	1 456	–	514	–	1 970
Övriga ledande befattningshavare	4 083	342	968	–	5 393
Totalt	8 394	342	2 330	1 481	12 547

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

Enligt stämmobeslut uppgår arvodet till styrelsens ordförande och ledamöter för 2014 till totalt 1 142 TSEK (950). Styrelsens ordförande erhåller ett arvode om 342 TSEK (325) medan övriga ledamöter erhåller en ersättning om 135 TSEK (125) vardera. Styrelsens ordförande och ledamöter har utöver styrelsearvode erhållit ersättning för resor och uppehälle i anslutning till styrelsemöten. Till Ersättningsutskottet har ett arvode för 2014 uppgående till totalt 40 TSEK (40) kostnadsförts och till revisionskommittén har ett arvode uppgående till totalt 175 TSEK (175) kostnadsförts. Samtliga ersättningar är i enlighet med den ersättning till styrelsen som årsstämman beslutat.

Ersättning till verkställande direktör och vice verkställande direktör

Från januari till juli 2014 var vice VD tillförordnad VD. Ny VD började den 1 augusti 2014. Björn Borgs verkställande direktör har sedan 1 augusti 2014 erhållit lön och övriga ersättningar uppgående till 1 500 TSEK (2 855 TSEK för helåret 2013), därutöver erhåller nye VD:n en rörlig ersättning och för 2014 var den rörliga ersättningen 500 TSEK (0). Dessa 500 TSEK har dock klassificerats som en del av grundlönen då VD:s rörliga ersättning för 2014 och 2015 är garanterad i anställningsavtalet. Den verkställande direktören har enligt avtal rätt till dels fast lön, dels rörlig ersättning givet att vissa fördefinierade mål uppnås. Därutöver har verkställande direktören rätt till vissa andra förmåner, t.ex. tjänstebil och vissa försäkringar. VD har också rätt till en månatlig pensionsavsättning motsvarande 25 procent av den fasta lönen. vVD:s rörliga ersättning 2014 om 1 701 TSEK har reglerats

genom en extra premiepensionsinbetalning. Den rörliga ersättningen har beräknats utifrån koncernens uppnådda omsättning och rörelseresultat i relation till av styrelsen fastställd budget. Vice VD har under 2014 gjort bruttolöneavdrag om 120 TSEK till extra premiepensionsinbetalningar.

Tidigare VD avgick i november 2013, och ersattes av vice VD som tillförordnad VD, och i samband med detta kostnadsfördes, hänförligt till avgående VD, under 2013 dels fast lön för tre månaders uppsägningstid avseende 2014, dels ett avgångsvederlag motsvarande sex månadslöner. Ingen rörlig ersättning har utgått till verkställande direktör för 2013. Tidigare VD har dock erhållit kompensation för ej utnyttjad tjänstebil i form av extra pensionsavsättning.

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

Ersättning till ledande befattningshavare

Med ledande befattningshavare avses koncernledningen. Under 2014 bestod koncernledningen av VD, vice VD samt sex övriga ledande befattningshavare. Grundlönen till ledande befattningshavare för 2014 uppgick till 7 854 TSEK (8 394) därutöver erhåller ledande befattningshavare en rörlig ersättning som baserar sig på koncernens omsättning och resultat överstigande den av styrelsen fastställda budgeten. Den rörliga ersättningen 2014 uppgick till 2 341 TSEK (342). Utöver detta har vissa ledande befattningshavare tillgång till tjänstebil. Björn Borg betalar pensionspremier enligt avgiftsbestämd pensionsplan. Pensionskostnader 2014 uppgick till 2 037 TSEK (2 330). Om ledande befattningshavare sägs upp av företaget har de rätt till 3-6 månaders uppsägningstid. Ledande befattningshavares aktieinnehav i Björn Borg beskrivs nedan.

STYRELSENS, VERKSTÄLLANDE DIREKTÖRENS OCH ANDRA LEDANDE BEFATTNINGSHAVARES AKTIEINNEHAV PER 2014-12-31

TSEK	Antal aktier
Fredrik Lövestedt	2 750 040
Mats H Nilsson	1 588 440
Martin Bjäringer	773 235
Anders Slettengren	–
Isabelle Ducellier	30
Kerstin Hessius	31 000
Nathalie Schuterman	–
Verkställande direktör	100 000
Övriga ledande befattningshavare	14 000
Summa antal aktier	5 256 745

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 2014 till 6,0 MSEK (7,9).

INCITAMENTSPROGRAM

Per 2014-12-31 finns det inga utestående optioner eller andra incitamentsprogram relaterade till aktier eller andra finansiella instrument i bolaget.

NOT 9 ARVODE TILL REVISORER

TSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
Deloitte				
Revisionsuppdrag	988	981	800	701
Revisionsuppdrag uöver revisionsverksamheten	–	–	–	–
Skatterådgivning	110	216	103	–
Övriga tjänster	85	50	85	100
	1 183	1 247	988	801
Övriga revisionsbolag				
Revisionsuppdrag	78	80	–	–
Revisionsuppdrag utöver revisionsverksamheten	–	38	–	–
Skatterådgivning	–	–	–	–
Övriga tjänster	–	–	–	17
	78	118	–	17
Totalt	1 261	1 365	988	818

NOT 10 OPERATIONELL LEASING

TSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
Hyres- och leasingkostnader uppgår under året till	20 245	18 632	8 335	7 769
Avtalade hyres- och leasingkostnader uppgår till				
– inom 1 år	20 342	18 921	8 634	7 894
– senare än ett år men inom 5 år	85 152	79 062	36 128	32 878
Summa	125 739	116 615	53 097	48 540

Björn Borg-koncernen hyr kontorslokaler och butikslokaler. Villkoren för hyresavtalen är marknadsmässiga vad avser såväl priser som avtalslängd. Vissa avtal är variabla där hyresavtalet har en minimihyra samt en omsättningsbaserad del. För 2014 och 2013 uppgick kostnaden för variabel hyra till ej väsentliga belopp.

Per balansdagen 2014-12-31 hade Björn Borg-koncernen inga finansiella leasingavtal.

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

TSEK	Koncernen	
	2014	2013
Låne- och kundfordringar	1 178	3 901
Finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde	942	-77
Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen	-4 367	1 036
Totalt	-2 247	4 860

NOT 12 RESULTAT FRÅN ANDELAR I DOTTERFÖRETAG

TSEK	Moderbolaget	
	2014	2013
Anticiperad utdelning	70 000	70 000
Nedskrivning av andelar och fordringar i dotterföretag	-2 605	-19 275
	67 395	50 725

NOT 13 FINANSNETTO

TSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
Valutakursförändring	6 863	3 336	3 555	2 293
Ränteintäkter ¹	10 634	11 777	13 084	12 465
Övriga finansiella intäkter ²	5 265	1 059	-	1 036
Summa finansiella intäkter	22 762	16 171	16 639	15 794
Valutakursförändring	-	-5	-	-
Räntekostnader ¹	-9 854	-11 265	-23 939	-25 034
Räntekostnad Varumärke ¹	-866	-1 132	-	-
Övriga finansiella kostnader ²	-4 844	-80	-4 367	-
Summa finansiella kostnader	-15 564	-12 482	-28 305	-25 034
Finansnetto	7 198	3 689	-11 666	-12 194

- ¹ Posten i sin helhet avser finansiella tillgångar respektive skulder som inte värderas till verkligt värde, förutom ränteintäkter motsvarande 7,9 MSEK (10,2) som avser tillgångar värderade till verkligt värde.
- ² Varav -4 367 TSEK (1 427) som avser orealiserade förändringar på kortfristiga placeringar värderade till verkligt värde via resultaträkningen.

NOT 14 BOKSLUTSDISPOSITIONER

TSEK	Moderbolaget	
	2014	2013
Bokslutsdispositioner		
Förändring överavskrivningar	874	295
	874	295

NOT 15 SKATT

SKATT PÅ ÅRETS RESULTAT

TSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
Aktuell skatt på årets resultat	-14 730	-11 430	-	-
Uppskjuten skattekostnad	-847	487	1 275	295
Totalt redovisad skattekostnad	-15 577	-10 943	1 275	295

AVSTÄMNING MELLAN GÄLLANDE SKATTESATS OCH EFFEKTIV SKATTESATS

TSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
Redovisat resultat före skatt	63 148	24 849	62 704	54 252
Skatt enligt gällande skattesats i Sverige	-13 892	-5 467	-13 795	-11 935
<i>Skatteeffekt av:</i>				
Ej avdragsgilla kostnader	-730	-224	-646	-3 764
Ej skattepliktiga intäkter	162	317	15 716	15 994
Redovisad uppskjuten skatteintäkt, tidigare ej beaktad	1 387	-	-	-
Effekt av avvikande skattesatser i andra länder	-115	505	-	-
Effekt av ej redovisade skattefordringar på skattemässiga underskottsavdrag	-1 290	-6 074	-	-
Effekt av ändrad skattesats	-	-	-	-
Skatt hänförlig till tidigare år	-1 099	-	-	-
Redovisad skattekostnad	-15 577	-10 943	1 275	295

UPPSKJUTNA SKATTER

TSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
<i>Uppskjutna skattefordringar redovisade i balansräkningen</i>				
Kortfristiga placeringar	961	-	961	-
Underskottsavdrag	30 752	31 126	-	-
Summa uppskjuten skattefordran	31 713	31 126	961	-
<i>Uppskjutna skattekulder redovisade i balansräkningen</i>				
Varumärke	41 257	41 196	-	-
Kortfristiga placeringar	-	314	-	314
Obeskattade reserver	815	1 153	-	-
Internvinst i varulager (fordran)	-3 722	-2 969	-	-
Summa uppskjuten skatteskuld	38 350	39 694	-	314

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 30 753 TSEK (31 126). Det skattemässiga värdet för dessa underskottsavdrag uppgår till 139 874 TSEK (154 709), varav 30 000 TSEK förfaller om 7-9 år. Resterande del har ingen förfallotidpunkt. Det skattemässiga värdet av underskottsavdrag för vilka uppskjutna skattefordringar inte har redovisats i balansräkningen uppgår per 2014-12-31 till 44 917 TSEK (43 162) och är hänförliga till verksamheterna i USA, Holland och UK. För dessa underskottsavdrag har ingen uppskjuten skattefordran redovisats på grund av osäkerhet om och när i framtiden dessa verksamheter kommer att generera tillräckliga skattepliktiga överskott.

NOT 16 RESULTAT PER AKTIE

TSEK	2014	2013
Resultat per aktie, SEK	1,94	0,86
Resultat per aktie, SEK (efter utspädning)	1,94	0,86
Antal aktier	25 148 384	25 148 384
Antal aktier vägt genomsnitt	25 148 384	25 148 384
Effekt av utspädning	-	-
Antal aktier vägt genomsnitt (efter utspädning)	25 148 384	25 148 384

Per utgången av 2014 finns inga utestående optioner.

NOT 17 IMMATERIELLA TILLGÅNGAR

KONCERNEN

TSEK	31 dec 2014	31 dec 2013
Goodwill		
<i>Ackumulerade anskaffningsvärden</i>		
Ingående värden	18 966	13 944
Förvärv av dotterföretag	–	4 992
Årets omräkningsdifferenser	299	30
Redovisat värde vid årets slut	19 265	18 966
Varumärke		
<i>Ackumulerade anskaffningsvärden</i>		
Ingående värden	187 532	187 532
Redovisat värde vid årets slut	187 532	187 532
Licens		
<i>Ackumulerade anskaffningsvärden</i>		
Ingående värden	1 209	–
Investeringar	–	1 209
Årets omräkningsdifferenser	190	–
Utgående värden	1 399	1 209
<i>Ackumulerade avskrivningar</i>		
Ingående värden	–172	–
Årets avskrivningar	–276	–251
Årets omräkningsdifferenser	–104	79
Utgående värden	–552	–172
Redovisat värde vid årets slut	847	1 037
Hyresrätter		
<i>Ackumulerade anskaffningsvärden</i>		
Ingående värden	1 725	2 725
Avyttringar och nedläggning av verksamhet	–	–1 000
Utgående värden	1 725	1 725
<i>Ackumulerade avskrivningar</i>		
Ingående värden	–1 442	–1 575
Avyttringar och nedläggning av verksamhet	–	250
Årets avskrivningar	–100	–117
Utgående värden	–1 542	–1 442
Redovisat värde vid årets slut	183	283

TSEK	31 dec 2014	31 dec 2013
Balanserade utgifter för programvara		
<i>Ackumulerade anskaffningsvärden</i>		
Ingående värden	16 640	15 106
Investeringar	1 428	1 534
Avyttringar och nedläggning av verksamhet	–	–
Årets omräkningsdifferenser	260	–
Utgående värden	18 328	16 640
<i>Ackumulerade avskrivningar</i>		
Ingående värden	–13 212	–11 685
Avyttringar och nedläggning av verksamhet	–	–
Årets avskrivningar	–1 706	–1 451
Årets omräkningsdifferenser	–50	–76
Utgående värden	–14 968	–13 212
Redovisat värde vid årets slut	3 360	3 428

MODERBOLAGET

TSEK	31 dec 2014	31 dec 2013
Balanserade utgifter för programvara		
<i>Ackumulerade anskaffningsvärden</i>		
Ingående värden	2 596	2 288
Investeringar	134	308
Utgående värden	2 730	2 596
<i>Ackumulerade avskrivningar</i>		
Ingående värden	–2 001	–1 535
Årets avskrivningar	–336	–466
Utgående värden	–2 337	–2 001
Redovisat värde vid årets slut	393	595

PRÖVNING AV NEDSKRIVNINGSBEHOV AV GOODWILL OCH VARUMÄRKE

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

GOODWILL

TSEK	31 dec 2014	31 dec 2013
Björn Borg Brands AB	9 330	9 330
Björn Borg Clothing AB	658	658
Björn Borg Footwear AB	3 956	3 956
Björn Borg Finland OY	5 321	5 022
	19 265	18 966
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 2015 för respektive enhet. Därefter baseras kassaflöden på antaganden om en årlig omsättningstillväxt om 2 procent (1 procent). Ledningen baserar antaganden om framtida tillväxt på tidigare utfall samt ingående diskussioner med distributörer och licenstagare kring framtida förväntningar. Nedskrivningsprövning gjordes per 31 december 2014 med tillämpning av cirka 15 procent (19) diskonteringsränta före skatt samt ett antagande om en årlig, uthållig tillväxt om 1 procent (0) för perioden bortom prognoshorisonten. Denna tillväxt är ett försiktigt antagande per december 2014 utifrån nuvarande konjunkturläge på de marknader i främst Europa där Björn Borg driver verksamhet. Prognosperioden sträcker sig från 2015 till 2019, det vill säga under en femårsperiod. Vidare har antagits att kostnader för varumärkesskyddande åtgärder och liknande aktiviteter ökar med 4 procent (4) årligen, utifrån 2015 års budgeterade kostnadsnivå. I samband med värderingen per 31 december 2014 har också tagits hänsyn till att bolaget från och med 2017 inte längre betalar en rörlig tilläggsköpeskillning till den tidigare ägaren av varumärket, vilket får en positiv effekt på kassaflödet från 2017 och framåt. Något nedskrivningsbehov föreligger inte i koncernen då det diskonterade nuvärdet av framtida kassaflöden överstiger nettotillgångarnas redovisade värde i samtliga fall. Om den antagna tillväxten bortom prognosperioden vid beräkning av nyttjandevärde för såväl goodwill som varumärke hade varit -1 procent istället för antagna +1 procent, skulle ändå inget behov av nedskrivning föreligga. En ökning av diskonteringsräntan med 2 procentenheter skulle heller inte medföra något nedskrivningsbehov.

För övriga goodwillposter har prövning skett om det föreligger något nedskrivningsbehov genom att fastställa nyttjandevärdet. Diskonteringsräntan har fastställts till 10–15 procent. De framtida kassaflödena baseras på av styrelsen fastställd budget för 2015 och därefter baseras framtida kassaflöden på antaganden om en årlig omsättningstillväxt om 1–2 procent. Antagandena är baserade på ledningens erfarenhet från historik och bedömning om framtida utveckling i respektive marknad. Utförd känslighetsanalys indikerar inte på något nedskrivningsbehov vid en rimlig förändring av något väsentligt antagande i nedskrivningstestet.

NOT 18 MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

TSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	31 dec 2014	31 dec 2013	31 dec 2014	31 dec 2013
<i>Akkumulerade anskaffningsvärden</i>				
Ingående värden	43 374	37 825	11 530	10 962
Investeringar	1 353	8 088	–	568
Förvärv av dotterföretag	–	524	–	–
Avyttringar och utrangeringar	–	–3 063	–	–
Årets omräkningsdifferenser	317	–	–	–
Utgående värden	45 044	43 374	11 530	11 530
<i>Akkumulerade avskrivningar</i>				
Ingående värden	–26 855	–23 873	–6 903	–5 087
Avyttringar och utrangeringar	–	2 275	–	–
Årets avskrivningar	–6 795	–5 257	–1 778	–1 816
Årets omräkningsdifferenser	–940	–	–	–
Utgående värden	–32 710	–26 855	–8 681	–6 903
Redovisat värde vid årets slut	12 334	16 519	2 849	4 627

NOT 19 FINANSIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

ANDELAR I DOTTERBOLAG

TSEK	Moderbolaget	
	31 dec 2014	31 dec 2013
Ingående anskaffningsvärde	321 243	327 132
Förvärv av minoritetsandelar	7 202	5 307
Kvittningsemission	9 491	–
Nedskrivning	–2 605	–11 196
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	335 331	321 243

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

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

AKTIER I DOTTERBOLAG OCH KONCERNENS SAMMANSÄTTNING

TSEK	Org nr	Säte	Antal aktier	Kapital andel %	Bokfört värde
Björn Borg Brands AB	556537-3551	Stockholm	84 806	100	40 216
Björn Borg Clothing AB	556414-0373	Stockholm	1 000	100	
Björn Borg Sweden AB	556374-5776	Stockholm	3 000	100	
Björn Borg Retail AB	556577-4410	Stockholm	1 000	100	
Björn Borg Footwear AB	556280-5746	Varberg	6 999	100	14 281
Björn Borg Inc		Delaware	3 000	100	
Björn Borg UK Limited	7392965	Wales	400 000	80	4 185
Björn Borg Sport B.V	34268432	Netherlands	100 000	100	14 545
Björn Borg Services AB	556537-3551	Stockholm	5 000	100	262 088
Björn Borg Finland OY	2126188-3	Helsingfors	100	75	16
Björn Borg Limited (China) Limited CR	1671008	Hong Kong	7 500	75	
Björn Borg (Shanghai) Trading Co. Ltd	310000400680797	Shanghai	n/a	100	

335 331**NOT 20 KUNDFORDRINGAR**

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

KUNDFORDRINGAR

TSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	31 dec 2014	31 dec 2013	31 dec 2014	31 dec 2013
Kundfordringar, brutto	69 353	53 625	1 173	328
Reserv för osäkra fordringar	-1 121	-1 304	-	-
Summa kundfordringar, netto efter reserv för osäkra fordringar	68 232	52 321	1 173	328

Per den 31 december 2014 har koncernen och moderbolaget redovisat kundfordringar där nedskrivningsbehov föreligger om 1 121 (1 304) TSEK. De individuellt bedömda fordringarna med ett bedömt nedskrivningsbehov avser i huvudsak enstaka kunder som hamnat i en svår ekonomisk situation och därmed inte kan fullgöra sina skuldåtaganden gentemot Björn Borg.

Åldersanalysen av dessa är som följer:

FÖRFALLNA FORDRINGAR

TSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
Ej förfallna kundfordringar	32 012	31 658	473	-
1-30 dagar	33 479	14 646	611	313
31-90 dagar	2 508	3 832	76	-
91-180 dagar	858	892	13	-
>180 dagar	496	2 597	-	15
Totalt	69 353	53 625	1 173	328

Per den 31 december 2014 var kundfordringar uppgående till 36 222 (20 663) TSEK förfallna men utan att något nedskrivningsbehov ansågs föreligga. De förfallna fordringarna avser ett antal kunder vilka tidigare inte haft några betalningssvårigheter.

Åldersanalysen över kundfordringarna framgår nedan:

FÖRFALLNA FORDRINGAR SOM EJ ANSES VARA OSÄKRA

TSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
Ej förfallna kundfordringar	32 012	31 658	473	-
1-30 dagar	33 479	14 644	611	313
31-90 dagar	2 017	3 774	76	-
91-180 dagar	348	664	13	-
>180 dagar	376	1 579	-	15
Totalt	68 232	52 321	1 173	328

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

OSÄKRA FORDRINGAR – AVSTÄMNING

TSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
Avsättning vid årets början	-1 304	-795	-	-
Periodens återförda reserveringar	426	413	-	-
Periodens reserveringar	-1 121	-1 304	-	-
Konstaterade förluster	878	382	12	-
	-1 121	-1 304	12	-

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

NOT 21 FÖRUTBETALDA KOSTNADER OCH UPPLUPNA INTÄKTER

TSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	31 dec 2014	31 dec 2013	31 dec 2014	31 dec 2013
Upplupna royaltyintäkter	2 682	1 842	–	–
Förutbetald hyra	5 085	4 640	2 335	2 284
Övriga poster	4 124	4 829	1 114	1 290
	11 891	11 311	3 449	3 574

NOT 22 FINANSIELLA TILLGÅNGAR OCH SKULDER

KONCERNEN 2014

TSEK	Värderade till verkligt värde via resultaträkningen	Kund- och lånefordringar	Övriga finansiella skulder	Summa redovisat värde	Verkligt värde	Ej finansiella tillgångar och skulder	Summa balansräkning
Långfristig fordran	–	9 800	–	9 800	9 800	–	9 800
Kundfordringar	–	68 232	–	68 232	68 232	–	68 232
Placeringar	133 147	–	–	133 147	133 147	–	133 147
Kassa och bank	–	85 080	–	85 080	85 080	–	85 080
Summa finansiella tillgångar	133 147	163 112	–	296 259	296 259	–	296 259
Övriga långfristiga skulder	5 792	–	195 238	201 030	194 732	–	201 030
Övriga kortfristiga skulder	–	–	7 212	7 212	7 212	13 906	21 118
Leverantörsskulder	–	–	25 064	25 064	25 064	–	25 064
Summa finansiella skulder	–	–	227 514	233 306	227 008	15 740	247 212

KONCERNEN 2013

TSEK	Värderade till verkligt värde via resultaträkningen	Kund- och lånefordringar	Övriga finansiella skulder	Summa redovisat värde	Verkligt värde	Ej finansiella tillgångar och skulder	Summa balansräkning
Långfristig fordran	–	13 400	–	13 400	13 400	–	13 400
Kundfordringar	–	52 321	–	52 321	52 321	–	52 321
Placeringar	136 519	–	–	136 519	136 519	–	136 519
Kassa och bank	–	82 304	–	82 304	82 304	–	82 304
Summa finansiella tillgångar	136 519	148 024	–	284 544	284 544	–	284 544
Övriga långfristiga skulder	–	–	217 042	217 042	212 290	–	217 042
Övriga kortfristiga skulder	–	–	6 934	6 934	6 934	14 669	21 603
Leverantörsskulder	–	–	26 549	26 549	26 549	–	26 549
Summa finansiella skulder	–	–	250 525	250 525	245 773	14 669	265 194

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

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

FINANSIELLA TILLGÅNGAR OCH SKULDER VÄRDERADE TILL VERKLIGT VÄRDE VIA RESULTATRÄKNINGEN

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

TSEK, Koncernen 2013	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3
Värdepapper som innehas för handel	136 285	–	–
Derivatinstrument som innehas för handel	–	234	–
Summa tillgångar	136 285	234	–

Björn Borg har värderat en tilläggsköpeskilling till säljaren av minoritetsposten i dotterbolaget BB Sport till verkligt värde, för mer information om värdering, se not 19. Det redovisade värdet avseende finansiella instrument redovisade till upplupet anskaffningsvärde överensstämmer med verkligt värde per 31 december 2014 med undantag för obligationslånet vars verkliga värde uppgick till 181 440 TSEK vilket kan jämföras med redovisat värde om 187 738 TSEK. Värdering har skett utifrån noterad kurs på utestående obligationslån.

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

NOT 23 UTDELNING PER AKTIE

Vid årsstämman 2014-04-10 fastställdes en utskiftning om 37 723 TSEK för räkenskapsåret 2013 vilket motsvarar en utdelning om 1,50 SEK per aktie.

Styrelsen har beslutat föreslå årsstämman att en utskiftning om 1,50 SEK per aktie ska utgå för räkenskapsåret 2014. Utskiftningen föreslås ske genom ett automatiskt inlösenförfarande, där varje aktie delas upp i en ordinarie aktie och en inlösenaktie. Inlösenaktien kommer sedan automatiskt att lösas in för 1,50 SEK per aktie. Betalningen för inlösenaktien, förutsatt ett godkännande på årsstämman, beräknas genomföras omkring den 12 juni 2015. Styrelsens förslag motsvarar en överföring till aktieägarna om 37 723 TSEK (37 723).

NOT 24 OBESKATTADE RESERVER

	Moderbolaget	
	31 dec 2014	31 dec 2013
TSEK		
Obeskattade reserver		
Akkumulerade överavskrivningar	1 014	1 888
	1 014	1 888

NOT 25 SKULDER

LÅNGFRISTIGA OCH KORTFRISTIGA RÄNTEBÄRANDE SKULDER

	Koncernen		Moderbolaget	
	31 dec 2014	31 dec 2013	31 dec 2014	31 dec 2013
TSEK				
Checkräkningskrediter	20 000	20 000	20 000	20 000
Totalt beviljade låneramar	20 000	20 000	20 000	20 000
Outnyttjade beviljade låneramar	20 000	20 000	20 000	20 000

Checkräkningskrediterna har i begränsad omfattning utnyttjats under 2014. Bolaget betalar en årlig kontraktsränta om 0,3 % på krediterna.

ÖVRIGA LÅNGFRISTIGA SKULDER

Bland övriga långfristiga skulder redovisas koncernens obligationslån om 187 738 TSEK (192 927) och en skuld till säljaren av varumärket Björn Borg om 7 500 TSEK (14 712) samt en skuld till säljaren av aktierna i BB Sport om 5 792 (–). Total skuld till säljaren av varumärket uppgår till 14 712 TSEK (21 646), varav 7 212 TSEK skall betalas inom 12 månader och 7 500 TSEK inom 2 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.

Under våren 2012 emitterade Björn Borg ett femårigt icke säkerställt obligationslån om 200 MSEK. Erbjudandet blev fulltecknat efter brett intresse och bland investerarna återfinns såväl privatpersoner som institutioner. Syftet med emissionen var att erhålla en ökad finansiell flexibilitet och beredskap för den framtida utvecklingen av Björn Borg och den tillväxtambition som bolaget har genom såväl aktuella satsningar som framtida. Samtidigt gav kapitaltillskottet ökade förutsättningar att upprätthålla en hög och stabil utdelningsnivå, under tiden till dess att den årliga tilläggsköpeskillingen för förvärvet av varumärket upphör efter 2016. Obligationslånet löper med en årlig kupongränta motsvarande STIBOR 3 månader + 3,25 procentenheter och förfaller i april 2017. Obligationslånet noterades på NASDAQ Stockholm i början av maj 2012. Bolaget har under perioden 2012-2014 återköpt egna företagsobligationer om nominellt 11 MSEK utan någon väsentlig effekt på koncernens resultat, varför redovisat värde på obligationslånet efter återköpet och transaktionskostnader om cirka 1,3 MSEK uppgick till 187,7 MSEK per den 31 december 2014.

Verkligt värde för obligationslånet (nominellt 189 MSEK efter återköpet) uppgick per den 31 december 2014 till 181 MSEK (188). För övriga långfristiga skulder bedöms redovisat värde utgöra en god approximation av verkligt värde.

Som åtaganden för ovan nämnda obligationslån har bolaget åtagit sig att bland annat tillse att kvoten av koncernens nettoskuld och rörelseresultat före avskrivningar per den sista dagen varje kvartalsslut inte överstiger 3,00 samt att koncernen vid var tid upprätthåller en soliditet om minst 30 procent. Per 31 december 2014 var kvoten -0,47 (-0,93) (positiv nettokassa) och soliditeten uppgick till 46,7 procent (45,5). För fullständig redogörelse över åtaganden och villkor kring obligationslånet i övrigt hänvisas till prospektet, som finns tillgängligt på bolagets hemsida och hos Finansinspektionen.

NOT 26 UPPLUPNA KOSTNADER OCH FÖRUTBETALDA INTÄKTER SAMT AVSÄTTNINGAR

	Koncernen		Moderbolaget	
	31 dec 2014	31 dec 2013	31 dec 2014	31 dec 2013
TSEK				
Upplupna royaltykostnader	5 144	4 658	–	–
Personalrelaterade poster	11 321	10 961	5 494	5 131
Marknadsföringskostnader	2 647	–	2 647	–
Övriga poster	10 773	15 413	2 191	3 719
	29 884	31 032	10 332	8 850
Avsättningar				
Omstruktureringsreserv	8 459	–	–	–
	8 459	–	–	–

I samband med verksamhetsflytten av sportverksamheten från dotterbolaget Björn Borg Sport B.V. i Holland till dotterbolaget Björn Borg Clothing AB i Sverige har Björn Borg reserverat omstruktureringskostnader om totalt 6 891 TSEK per 31 december 2014. Av dessa avser 4 430 TSEK personalrelaterade poster och resterande 2 461 TSEK avser i huvudsak reserver för uppsagda hyrda lokaler. Resterande 1 568 TSEK är relaterade till en omstruktureringskostnad av retailverksamheten.

NOT 27 STÄLLDA SÄKERHETER OCH ANSVARSFÖRBINDELSER

STÄLLDA SÄKERHETER

	Koncernen		Moderbolaget	
	31 dec 2014	31 dec 2013	31 dec 2014	31 dec 2013
TSEK				
Företagsinteckningar	18 000	18 000	–	–
Värdepapper	1 215	–	1 215	–
Aktier i dotterbolag	233 642	255 091	40 216	40 216
	252 857	273 091	41 431	40 216

ANSVARSFÖRBINDELSER

	Koncernen		Moderbolaget	
	31 dec 2014	31 dec 2013	31 dec 2014	31 dec 2013
TSEK				
Hyresgaranti och övriga garantiförbindelser	4 581	2 002	–	–
	4 581	2 002	–	–

Se även not 25.

NOT 28 INNEHAV UTAN BESTÄMMANDE INFLYTANDE

INFORMATION OM INNEHAV UTAN BESTÄMMANDE INFLYTANDE

	31 dec 2014	31 dec 2013
TSEK		
Vid årets början	–13 533	–9 829
Andel av årets resultat	–1 263	–
Andel av årets totalresultat	–3 197	–7 707
Kvittningsemission i dotterföretag (BB Sport)	9 466	–
Effekt som följd av nedlagd verksamhet	–	4 003
Förändring som följd av förvärv av andelar från innehavare utan bestämmande inflytande	2 619	–
Vid årets slut	–4 645	–13 533

Björn Borg-koncernen har två dotterbolag där det per 2014-12-31 finns väsentliga innehav utan bestämmande inflytande. Dessa är Björn Borg Finland Oy och Björn Borg UK Ltd. Björn Borg äger 75 respektive 80 procent av andelarna och rösterna i dessa två bolag. Resterande delar ägs av den lokale VD:n i respektive bolag.

DOTTERFÖRETAG

	Resultat som fördelats till innehav utan bestämmande inflytande		Ackumulerade innehav utan bestämmande inflytande	
	2014	2013	2014	2013
TSEK				
Björn Borg UK Ltd	–1 075	–1 474	–4 661	–3 053
Björn Borg Finland Oy	–112	140	38	146
Övriga innehav utan bestämmande inflytande	–76	–6 373	–22	–10 626
Totalt	–1 263	–7 707	–4 645	–13 533

FINANSIELL INFORMATION I SAMMANDRAG

Den finansiella informationen nedan avser värden före interna elimineringsar.

RESULTATRÄKNING

TSEK	Björn Borg UK		Björn Borg Finland	
	2014	2013	2014	2013
Intäkter	21 353	14 010	43 737	37 386
Kostnader	-26 728	-21 380	-44 183	-36 844
Årets resultat	-5 375	-7 370	-446	542
Övrigt totalresultat	-	-	-	-
Årets totalresultat	-5 375	-7 370	-446	542

RAPPORT ÖVER FINANSIELL STÄLLNING

TSEK	Björn Borg UK		Björn Borg Finland	
	2014	2013	2014	2013
Anläggningstillgångar	1 760	1 889	5 786	5 930
Omsättningstillgångar	8 218	7 083	4 405	16 305
Summa tillgångar	9 978	8 972	10 191	22 235
Eget kapital	-23 307	-15 267	152	585
Långfristiga skulder	-	-	-	-
Kortfristiga skulder	33 285	24 239	10 039	21 650
Summa skulder	33 285	24 239	10 039	21 650
Summa eget kapital och skulder	9 978	8 972	10 191	22 235

KASSAFLÖDEN

TSEK	Björn Borg UK		Björn Borg Finland	
	2014	2013	2014	2013
Från den löpande verksamheten	-1 328	-	650	-
Från investeringsverksamheten	-1 264	-	45	-
Från finansieringsverksamheten	-	-	-	-
Årets kassaflöde	-2 592	-	695	-

STYRELSENS UNDERTECKNANDE

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

Stockholm den 15 april 2015

Fredrik Lövestedt
Styrelseordförande

Martin Bjäringer
Styrelseledamot

Isabelle Ducellier
Styrelseledamot

Kerstin Hessius
Styrelseledamot

Mats H Nilsson
Styrelseledamot

Nathalie Schuterman
Styrelseledamot

Anders Slettengren
Styrelseledamot

Henrik Bunge
Verkställande direktör

Vår revisionsberättelse har avgivits den 17 april 2015
Deloitte AB

Fredrik Walméus
Auktoriserad revisor

REVISIONS- BERÄTTELSE

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

RAPPORT OM ÅRSREDOVISNINGEN OCH KONCERNREDOVISNINGEN

Vi har utfört en revision av årsredovisningen och koncernredovisningen för Björn Borg AB (publ) för räkenskapsåret 2014-01-01–2014-12-31. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sidorna 70-113.

STYRELSENS OCH VERKSTÄLLANDE DIREKTÖRENS ANSVAR FÖR ÅRSREDOVISNINGEN OCH KONCERNREDOVISNINGEN

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

REVISORNS ANSVAR

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

En revision innefattar att genom olika åtgärder inhämta revisionsbevis om belopp och annan information i årsredovisningen och koncernredovisningen. Revisor 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 2014 och av dess finansiella resultat och kassaflöden för året enligt årsredovisningslagen. Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen

och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av koncernens finansiella ställning per den 31 december 2014 och av dess resultat och kassaflöden enligt International Financial Reporting Standards, såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

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

RAPPORT OM ANDRA KRAV ENLIGT LAGAR OCH ANDRA FÖRFATTNINGAR

Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även reviderat förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för Björn Borg AB (publ) för räkenskapsåret 2014-01-01–2014-12-31.

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 ersättningsskyldig mot bolaget. Vi har även granskat om någon styrelseledamot eller verkställande direktören på annat sätt har handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen.

Vi anser att 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 17 april 2015
Deloitte AB

Fredrik Walméus
Auktoriserad revisor

AKTIEN

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

AKTIEKAPITAL

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

AKTIEHANDEL

Sista betalkurs per den 30 december 2014 var 23,50 SEK, vilket gav ett börsvärde för Björn Borg på cirka 590 MSEK. Totalt omsattes 11 643 071 aktier under 2014, motsvarande ett värde av cirka 291 MSEK. Det genomsnittliga antalet aktier omsatta per handelsdag var 46 759. Kursen sjönk under året med 6,90 SEK, vilket var 22,7 procent lägre än förra året. Högsta kurs som noterades under året var 33,30 SEK och lägsta kurs var 20,10 SEK.

INCITAMENTSPROGRAM

Det finns för närvarande inga utestående incitamentsprogram i bolaget.

OBLIGATIONSÅN

Björn Borg emitterade den 30 mars 2012 ett femårigt icke säkerställt obligationslån om 200 MSEK. Obligationslånet löper med en årlig kupongränta motsvarande STIBOR 3 månader +3,25 procentenheter och förfaller i april 2017. Som åtaganden för obligationslånet har bolaget åtagit sig att bland annat tillse att kvoten av koncernens nettoskuld och rörelseresultat före avskrivningar per den sista dagen varje kvartalsslut inte överstiger 3,00 samt att koncernen vid var tid upprätthåller en soliditet om minst 30 procent. Per den 31 december 2014 var kvoten -0,47 (-0,93), det vill säga en positiv nettokassa, och soliditeten uppgick till 46,7 procent (45,5). Obligationerna är sedan 4 maj 2012 noterade på NASDAQ Stockholm och handlas under kortnamnet BORG 001 02.

UTDELNINGSPOLICY

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

UTDELNINGSFÖRSLAG

Styrelsen föreslår årsstämman att en utskiftning för 2014 om 1,50 SEK per aktie ska utgå, motsvarande 77 procent av vinst efter skatt. Utskiftningen föreslås ske genom ett automatiskt inlösenförfarande, där varje aktie delas upp i en ordinarie aktie och en inlösenaktie. Inlösenaktien kommer sedan automatiskt att lösas in för 1,50 SEK per aktie. Betalningen för inlösenaktien, förutsatt ett godkännande på årsstämman, beräknas genomföras omkring den 12 juni 2015.

Styrelsens förslag motsvarar en överföring till aktieägarna om 37,7 MSEK (37,7). För räkenskapsåret 2013 skedde en utskiftning om 1,50 SEK per aktie, motsvarande 175 procent av vinst efter skatt.

AKTIEÄGARE

Antalet aktieägare i Björn Borg uppgick per den 30 december 2014 till 6 327 (6 888) enligt Euroclear, efter ägargruppering av bolaget. Björn Borks tio största ägare innehade aktier motsvarande 49,8 procent av röster och kapital i bolaget. Det institutionella ägandet uppgick till 32 procent.

AKTIEKAPITALET UTVECKLING

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

STÖRSTA AKTIEÄGARE

	Antal aktier	Andel röster/kapital, %
Fredrik Lövestedt, direkt och genom bolag	2 750 040	10,94
Swedbank Robur Fonder	1 886 065	7,50
Mats H Nilsson	1 588 440	6,32
Danske Invest Sverige	1 458 934	5,80
Vilhelm Schottenius	1 023 520	4,07
Fjärde AP-fonden	1 016 774	4,04
Martin Bjäringer	773 235	3,07
Avanza Pension	722 471	2,87
Håkan Roos	712 000	2,83
Länsförsäkringar	621 000	2,47
Summa, största ägarna	12 552 479	49,91
Summa, övriga	12 595 905	50,09
Totalt antal aktier	25 148 384	100,00

Enligt aktiebok per den 30 december 2014, ägargrupperat av bolaget.

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

AKTIEÄGARSTRUKTUR

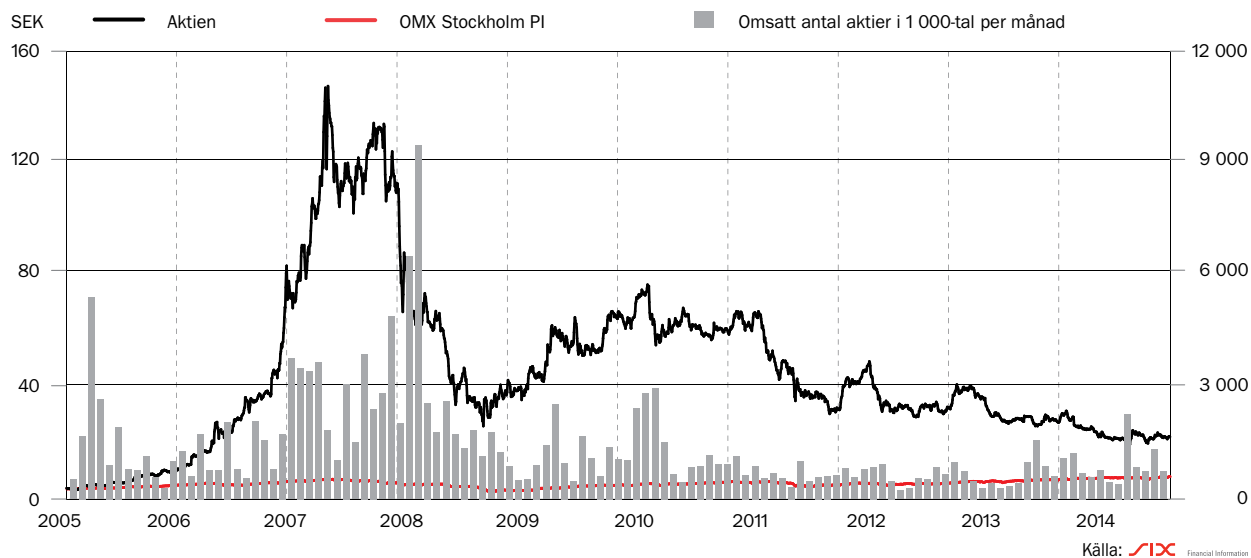
Storlek på innehav	Antal aktieägare	Antal aktier	Kapital och röster, %
1 – 500	4 192	763 907	3,04
501 – 1 000	967	846 613	3,37
1 001 – 5 000	918	2 205 720	8,77
5 001 – 10 000	117	896 538	3,56
10 001 – 15 000	33	406 359	1,62
15 001 – 20 000	30	544 006	2,16
20 001 –	70	19 485 241	77,48
Totalt	6 327	25 148 384	100,00

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

DATA PER AKTIE

	2014	2013	2012	2011	2010
Resultat per aktie före utspädning, SEK	1,94	0,86	2,11	4,19	3,61
Resultat per aktie efter full utspädning, SEK	1,94	0,86	2,11	4,19	3,57
Utestående antal aktier på balansdagen	25 148 384	25 148 384	25 148 384	25 148 384	25 148 384
Genomsnittligt antal utestående aktier	25 148 384	25 148 384	25 148 384	25 148 384	25 148 384
Genomsnittligt antal utestående aktier efter full utspädning	25 148 384	25 148 384	25 148 384	25 180 574	25 470 202

KURSUTVECKLING



STYRELSE OCH REVISORER



Fredrik Lövestedt

Styrelseordförande sedan 2005, styrelseledamot sedan 2004. Född 1956. Civilingenjör KTH, MBA INSEAD. Övriga uppdrag: Styrelseordförande Alertsec AB, VD i AB Durator. Bakgrund: Tidigare vice VD Protect Data AB (1996–2001). Egen företagare sedan 1984. Aktier i Björn Borg: 2 750 040.

Oberoende från bolaget och bolagsledningen men inte från större aktieägare.



Martin Bjäringer

Styrelseledamot sedan 2014. Född: 1959. Civilekonom. Övriga uppdrag: styrelseledamot the Fine Art Fund Group, London. Bakgrund: olika positioner inom Alfred Berg, grundare Monterro PE, styrelseordförande i Protect Data, Svensk Bevakningstjänst och Svenska Orient Linien samt styrelseledamot i Gunnebo, Björn Borg, Resco, Pricer och Erik Penser Fondkommission. Aktier i Björn Borg: 773 235

Oberoende från såväl bolaget och bolagsledningen som från större aktieägare.



Isabelle Ducellier

Styrelseledamot sedan 2013. Född 1969. Magisterexamen International Marketing, EM Lyon resp. Executive MBA, INSEAD. Övriga uppdrag: VD för Pernod Ricard Sverige, Styrelseordförande French Association of Foreign trade advisors. Bakgrund: Försäljningsdirektör för Pernod Frankrike, Internationell marknadsdirektör för Wyborowa SA (Polen) och Försäljnings- och marknadsdirektör, Pernod Ricard Sverige. Aktier i Björn Borg: 30.

Oberoende från såväl bolaget och bolagsledningen som från större aktieägare.



Kerstin Hessius

Styrelseledamot sedan 2010. Född: 1958. Civilekonom. Övriga uppdrag: VD för Tredje AP-fonden, styrelseledamot i Vasakronan AB, Hemsö Fastighets AB, SPP Pension och Försäkring AB, Svedab, AIAB och Öresundskonsortiet. Aktier i Björn Borg: 31 000.

Oberoende från såväl bolaget och bolagsledningen som från större aktieägare.



Mats H Nilsson

Styrelseledamot sedan 1998. Född 1955. Civilekonom. Övriga uppdrag: Styrelseledamot i Credelity Capital AB och SevenDay Finans AB. Bakgrund: Tidigare Executive Director Swiss Bank Corporation, London samt Director SG Warburg & Co Ltd, London. Aktier i Björn Borg: 1 588 440.

Oberoende från såväl bolaget och bolagsledningen som från större aktieägare.



Nathalie Schuterman

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

Oberoende från såväl bolaget och bolagsledningen som från större aktieägare.



Anders Slettengren

Styrelseledamot sedan 2014. Född: 1968. Civilekonom. Övriga uppdrag: VD för Industrifonden. Bakgrund: Tidigare VD för Novax och innan dess arbete med marknadsföring, försäljning och affärsutveckling inom detaljhandel och konsumentvaror inom bl.a. Microsoft och Unilever, ordförande i Filippa K och Designorget, styrelseledamot i RNB Retail and Brands AB, WeSC AB, Himla AB, RCO, Svensk Bevakningstjänst och Concept Motion. Aktier i Björn Borg: 0

Oberoende från såväl bolaget och bolagsledningen som från större aktieägare.

Revisorer

Deloitte AB
Fredrik Walmeus, auktoriserad revisor

Uppgifter om aktieinnehav avser per den 31 december 2014.

LEDANDE BEFATTNINGS- HAVARE



Henrik Bunge

Verkställande Direktör

Född: 1973

Rekryterad: 2014

Jur Kand, Sales Management Harvard
Bakgrund: VD, Peak Performance, Managing Director Group Area Nordic, Adidas, VP Sales and marketing Hästens sängar
Aktier i Björn Borg: 100 000



Henrik Fischer

Vice VD

Född: 1967

Rekryterad: 2008

Gymnasieekonom
Bakgrund: VD Polarn O. Pyret, COO Gant, VD Gant Sweden.
Aktier i Björn Borg: 12 000



Fredrika Erlandsson

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



Lena Nordin

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



Jonas Lindberg Nyvang

Marknadsdirektör
Född: 1975
Rekryterad: 2012
Msc in Business Economics, MA in Design Futures
Bakgrund: Business Development Director Starcom Nordics, Marketing Director MySpace Nordics, CEO State of the Arts.
Aktier i Björn Borg: 3 257



Marie Paulsson

Creative Director
Född: 1974
Rekryterad: 2014
Industrial Design, Fashion design, Beckmans School of Design, Public Relations at University of Gothenburg
Bakgrund: Conceptual Design Manager POC, Design Consult, Designer Mountain Works/Ocean Works, Designer Electrolux.
Aktier i Björn Borg: 0



Joacim Sjödin

Global försäljningschef
Född: 1975
Rekryterad: 2015
Bakgrund: Country manager adidas Group 2006-2012, European Sales Director Peak Performance 2012-2015
Aktier i Björn Borg: 20 000



Victoria Swedjemark

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



Magnus Teeling

Ekonomichef
Född: 1973
Rekryterad: 2011
Civilekonom
Bakgrund: Tilgin AB, Aroma AB, KPMG.
Aktier i Björn Borg: 2 000



Lisa Udd

Management Assistant
Född: 1961
Rekryterad: 2014
Distribution/Office & Language at University
Bakgrund: Peak Performance, Entreprenörföretagen, Plåtslageriernas Riksförbund, Accuray Scandinavia, FRA, Nam-Nam
Aktier i Björn Borg: 200

Uppgifter om aktieinnehav avser per den 31 december 2014.

BOLAGSSTYRNING- RAPPORT 2014

Björn Borg-aktien är noterad på Nasdaq Stockholm.

BOLAGSSTYRNING INOM BJÖRN BORG

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

De principer för bolagsstyrning som Björn Borg tillämpar, utöver de regler som följer av lag eller annan författning, följer av Svensk kod för bolagsstyrning ("Koden"). Styrelsen är ansvarig för att övervaka tillämpningen av Koden löpande. Om bolag som omfattas av Koden i något avseende inte följer Koden, ska bolaget redovisa denna avvikelse, beskriva den lösning som valts istället samt ange skälen för detta. Den enda avvikelser från Koden under året är att Mats H. Nilsson, som är ledamot i styrelsen, har varit ordförande i valberedningen. Skälet till denna avvikelse från Koden är att valberedningen ansåg att Mats H. Nilssons bakgrund som stor aktieägare under många år kvalificerade honom att som ordförande effektivt leda valberedningens arbete.

Denna bolagsstyrningsrapport utgör inte en del av den formella årsredovisningen.

BOLAGSSTÄMMA

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

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

Årsstämma 2015

Nästa årsstämma hålls den 11 maj 2015 i Stockholm. Kallelse till denna kommer att ske enligt bolagsordningen och de regler som gäller enligt aktiebolagslagen samt med beaktande av Koden.

Årsstämma 2014

Årsstämma 2014 hölls den 10 april 2014 i Stockholm. Vid årsstämman fattades bland annat beslut om omval av

styrelseledamöterna Mats H Nilsson, Kerstin Hessius, Isabelle Ducellier och Fredrik Lövestedt, med den senare som styrelseordförande. Nathalie Schuterman, Martin Bjäringer och Anders Slettengren valdes också in som nya ledamöter i styrelsen. Vid stämman fattades även bland annat beslut om överföring av vinstmedel till aktieägarna genom ett så kallat automatiskt inlösenförfarande samt ett begränsat bemyndigande för styrelsen att fatta beslut om förvärv och överlåtelse av egna aktier respektive om nyemission. Protokollet från årsstämman finns tillgängligt på Björn Borks webbplats.

VALBEREDNING

Enligt beslut vid årsstämman 2014 ska en valberedning för Björn Borg utses genom att styrelsens ordförande kontakter de fyra röstmässigt största aktieägarna per den 31 augusti 2014 och ber dem utse en person att delta i valberedningen. Valberedningen, vars sammansättning publicerades på koncernens webbplats i oktober 2014, består inför årsstämman 2015 av följande ledamöter:

- Fredrik Lövestedt, styrelsens ordförande, och själv största aktieägare i bolaget
- Mats H Nilsson, själv aktieägare
- Marianne Flink, Swedbank Robur Fonder
- Vilhelm Schottenius, själv aktieägare

Mats H Nilsson har utsetts till valberedningens ordförande. Valberedningen har enligt beslut på Björn Borks årsstämma 2014 haft i uppdrag att inför årsstämman 2015 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 15 mars 2015 haft fem protokollförda möten samt kontakter däremellan. Ingen särskild ersättning har utgått till valberedningens ledamöter.

STYRELSEN

Björn Borks 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 2014 omvaldes till styrelseledamöter Fredrik Lövestedt, Mats H Nilsson, Isabelle Ducellier och Kerstin Hessius och valdes Martin Bjäringer, Nathalie Schuterman och Anders Slettengren in som nya ledamöter. Fredrik Lövestedt valdes på nytt till styrelsens ordförande.

Bolagets styrelse uppfyller kraven i Koden om att högst en stämmevald 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 2014 gjorde valberedningen bedömningen att samtliga föreslagna styrelseledamöter var oberoende från såväl bolaget och bolagsledningen som från större aktieägare, med undantag för att styrelsens ordförande Fredrik Lövestedt på grund av sitt aktieinnehav inte ansågs oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare.

Styrelsen biträds av en advokat som extern styrelsessekreterare. För övrig information om styrelseledamöterna hänvisas till sid 120 i årsredovisningen.

Styrelsens arbetsrutiner

Av aktiebolagslagen följer att Björn Borgs styrelse svarar för bolagets organisation och förvaltningen av bolagets angelägenheter samt utser bolagets verkställande direktör. Styrelsen fastställer bolagets mål och strategi och antar väsentliga policydokument samt övervakar kontinuerligt efterlevnaden av dessa. Styrelsen har vidare det yttersta ansvaret för de olika styrelseutskotten. Styrelsens arbetsordning, vilken senast fastställdes vid styrelsemöte den 16 maj 2014, fastställer principerna för styrelsearbetet, arbetsfördelningen mellan styrelsen och den verkställande direktören samt för den ekonomiska rapporteringen.

Styrelsens arbete

Styrelsen hade under 2014 sex möten, varav fyra i samband med den kvartalsvisa finansiella rapporteringen, ett möte per capsulam i samband med förberedelse till årsstämma samt ett möte för fastställande av affärsplan och budget. Styrelseledamöternas närvaro vid årets styrelsemöten framgår av tabellen nedan.

Ersättningsutskott

Styrelsen har inrättat ett ersättningsutskott bestående av styrelseordföranden Fredrik Lövestedt och Mats H Nilsson, för beredning av frågor rörande ersättningar och andra anställningsvillkor för bolagsledningen. Utskottet hade under 2014 två sammanträden och båda ledamöterna var närvarande vid mötena. Utskottet har endast en beredande funktion.

Revisionsutskott

Björn Borgs styrelse har inrättat ett revisionsutskott bestående av styrelseordföranden Fredrik Lövestedt, Mats H Nilsson och Kerstin Hessius. Revisionsutskottet stödjer styrelsen i dess arbete med att kvalitetssäkra Björn Borgs finansiella rapportering och har bland annat till uppgift att säkerställa att en korrekt finansiell rapportering av hög kvalitet upprättas och kommuniceras. Utskottet hade under 2014 totalt fyra sammanträden, samtliga i anslutning till kvartalsrapporterna. Alla utskottets ledamöter närvarade vid samtliga dessa sammanträden. VD har under 2014 som så kallad adjungerad ledamot deltagit under mötena. Utskottet har endast en beredande funktion.

VERKSTÄLLANDE DIREKTÖREN

Styrelsen har fastställt en instruktion för verkställande direktörens arbete och roll, som i nuvarande lydelse fastställdes den 16 maj 2014. Verkställande direktören har ansvaret för den löpande förvaltningen av koncernens verksamhet

enligt styrelsens riktlinjer och övriga fastställda policies och riktlinjer, och rapporterar till styrelsen.

Henrik Bunge (1973) tillträdde som verkställande direktör den 4 augusti 2014, och ersatte då Henrik Fischer (1967), som sedan november 2013 varit tillförordnad VD. Ingen av dessa äger aktier i företag med vilka Björn Borg har betydande affärsförbindelser. För övrig information om verkställande direktören hänvisas till sid 122 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 2014 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 2015.

Ytterligare information om revisorerna finns på sid 120 i årsredovisningen och uppgifter om revisorernas arvode finns i not 9.

ERSÄTTNINGAR TILL STYRELSE OCH LEDANDE

BEFATTNINGSHAVARE

Till styrelsens ordförande och ledamöter utgår arvode enligt årsstämmans beslut. Enligt gällande beslut vid årsstämma 2014 har arvodet till styrelsens ordförande varit 350 000 SEK och till ordinarie ledamot 140 000 SEK. För utskottsarbete utgick under 2014 ersättning med 15 000 SEK till ledamot av ersättningsutskottet och med 25 000 SEK till dess ordförande samt med 50 000 SEK till ledamot av revisionsutskottet och med 75 000 SEK till dess ordförande.

Enligt beslut vid årsstämma 2014 om riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare kan ersättning till verkställande direktören och de övriga personerna i företagsledningen bestå av fast lön, rörlig ersättning, inrättade långsiktiga incitamentsprogram och övriga förmåner samt pension. Eventuell rörlig ersättning baseras på utfallet i förhållande till definierade och mätbara mål, samt är maximerad i förhållande till den mållön som fastställts.

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

INCITAMENTSPROGRAM

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

STYRELSENS NÄRVARO UNDER 2014

	13-feb	6-mars**	16-maj	19-aug	30-sept	14-nov
Fredrik Lövestedt	1	1	1	1	1	1
Martin Bjäringer*	*	*	1	1	1	1
Mats H Nilsson	1	1	1	1	1	1
Nathalie Schuterman*	*	*	1	1	–	1
Anders Slettengren*	*	*	1	1	1	1
Kerstin Hessius	1	1	1	1	1	1
Isabelle Ducellier	1	1	–	1	1	1
Michael Storåkers*	1	1	*	*	*	*
Vilhelm Schottenius*	1	1	*	*	*	*
Antal deltagare	6 (av 6)	6 (av 6)	6 (av 7)	7 (av 7)	6 (av 7)	7 (av 7)

* Personen i fråga lämnade eller valdes in i styrelsen vid årsstämman 2014

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

FINANSIELL RAPPORTERING

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

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

Styrelsen ansvarar, enligt den svenska aktiebolagslagen och Kodex, för den interna kontrollen. Nedanstående rapport om intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen 2014 har upprättats i enlighet med dessa regelverk och utgör en del av bolagsstyrningsrapporten. Björn Borgs styrelse har utvärderat behovet av en särskild granskningsfunktion (intern revision) och har kommit fram till att någon sådan funktion för närvarande inte är motiverad med hänsyn tagen till bemaningen på bolagets ekonomifunktion i förhållande till verksamhetens art, omfattning och komplexitet.

ORGANISATION AV INTERN KONTROLL AVSEENDE DEN FINANSIELLA RAPPORTERINGEN

Kontrollmiljö och bolagsstyrning

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

Riskbedömning

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

Kommunikation och kontrollaktiviteter

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

Uppföljning

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

BJÖRN BORG-AKTIE OCH ÄGARFÖRHÅLLANDEN

Aktierna i Björn Borg AB är noterade på Nasdaq Stockholm, small cap-listan. Det totala antalet aktier i Björn Borg uppgår till 25 148 384. Det finns endast ett aktieslag. Aktiekapitalet uppgår till 7 858 870 SEK och kvotvärdet per aktie är 0,3125 SEK. En aktie ger rätt till en röst på bolagsstämma och det finns inte några begränsningar i fråga om hur många röster varje aktieägare kan avge vid bolagsstämma. Antalet aktieägare i Björn Borg uppgick vid årets slut till 6 327. Största aktieägare per 30 december 2014 var Fredrik Lövestedt, genom bolag och direkt, med 10,94 procent av aktierna och rösterna. Det finns inga begränsningar i rätten att överlåta Björn Borg-aktien på grund av bestämmelse i lag eller i Björn Borgs bolagsordning. Björn Borg känner heller inte till några avtal mellan aktieägare som kan medföra begränsningar i rätten att överlåta Björn Borg-aktier.

TIO STÖRSTA ÄGARE PER 30 DEC 2014

	Antal	Andel, %
Fredrik Lövestedt, direkt och genom bolag	2 750 040	10,94
Swedbank Robur Fonder	1 886 065	7,50
Mats H Nilsson, direkt eller genom närstående	1 588 440	6,32
Danske Invest Sverige	1 458 934	5,80
Vilhelm Schottenius	1 023 520	4,07
Fjärde AP-fonden	1 016 774	4,04
Martin Bjäringer, direkt eller genom närstående	773 235	3,07
Avanza Pension	722 471	2,87
Håkan Roos	712 000	2,83
Länsförsäkringar	621 000	2,47
Summa	12 552 479	49,91
Totalt antal aktier	25 148 384	100,00

REVISORS YTTRANDE OM BOLAGSSTYRNING- RAPPORTEN

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

Det är styrelsen som har ansvaret för bolagsstyrningsrapporten för år 2014 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 17 april 2015
Deloitte AB

Fredrik Walméus
Auktoriserad revisor

DEFINITIONER

BRUTTOVINSTMARGINAL

Nettoomsättningen minus kostnader för handelsvaror i förhållande till nettoomsättningen.

RÖRELSEMARGINAL

Rörelseresultat i procent av nettoomsättningen.

VINSTMARGINAL

Resultat före skatt i procent av nettoomsättningen.

SOLIDITET

Eget kapital i procent av balansomslutningen.

RÄNTABILITET PÅ SYSSELSATT KAPITAL

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

RÄNTABILITET PÅ EGET KAPITAL

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

RESULTAT PER AKTIE

Resultat i förhållande till vägt medeltal av antalet aktier under perioden

RESULTAT PER AKTIE EFTER UTSPÄDNING

Resultat per aktie justerat för eventuell utspädningseffekt.

RÖRELSEKOSTNADER

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

VARUMÄRKESFÖRSÄLJNING

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

BJÖRN BORG

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

DETALJISTER

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

DISTRIBUTÖRER

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

PRODUKTBOLAG

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

BJÖRN BORG-BUTIKER

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

FRANCHISETAGARE

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

NÄTVERKET

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

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

ÖVRIG INFORMATION

ÅRSSTÄMMA

Aktieägarna i Björn Borg AB (publ) kallas till årsstämma måndagen den 11 maj 2015 klockan 18.00 i bolagets lokaler på Tulegatan 11 i Stockholm. Inregistrering inleds kl. 17.15.

För att få delta i årsstämman måste aktieägare dels vara registrerad i den av Euroclear Sweden AB förda aktieboken senast tisdagen den 5 maj 2015, dels till bolaget anmäla sitt deltagande vid stämman senast nämnda dag (tisdagen den 5 maj 2015), till adress Björn Borg AB, Tulegatan 11, 113 53 Stockholm, per telefon på 08-506 33 700, på bolagets webbplats (<http://corporate.bjornborg.com/sv>) eller per e-post till stamma@bjornborg.com. Vid anmälan ska uppges namn, person- eller organisationsnummer, adress, telefonnummer och i förekommande fall antal medföljande biträden.

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

Aktieägare som har sina aktier förvaltarregistrerade måste, för att ha rätt att delta i bolagsstämman, begära att tillfälligt föras in i aktieboken hos Euroclear Sweden AB i eget namn. För att sådan registrering ska vara verkställd tisdagen den 5 maj 2015 måste aktieägaren i god tid före detta datum hos sin förvaltare begära omregistrering (s.k. rösträtsregistrering) av aktierna.

KALENDARIUM 2015

Årsstämma 2014	11 maj 2015
Delårsrapport januari – mars 2015	11 maj 2015
Delårsrapport januari – juni 2015	12 augusti 2015
Delårsrapport januari – september 2015	6 november 2015

FINANSIELLA RAPPORTER

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

AKTIEÄGARKONTAKTER

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

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

SPREAD MORE LOVE IN THE WORLD



BJÖRN BORG

BJÖRN BORG AB

Tulegatan 11, SE-113 53 Stockholm

Telefon: +46 8 506 33 700

Fax: +46 8 506 33 701

www.bjornborg.com