



BJÖRN BORG

ÅRSREDOVISNING 2016



INNEHÅLL

6	BJÖRN BORG I KORTHET
8	VD HAR ORDET
10	VISION, AFFÄRSIDÉ, MÅL OCH STRATEGI
12	VARUMÄRKET BJÖRN BORG
14	PRODUKTUTVECKLING
16	VERKSAMHETEN
22	PRODUKTOMRÅDEN
28	GEOGRAFISKA MARKNADER
30	BJÖRN BORG'S ANSVAR
32	MEDARBETARE OCH ORGANISATION
36	FLERÅRSÖVERSIKT
37	KVARTALSDATA FÖR KONCERNEN
38	FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE
44	KONCERNENS RÄKENSKAPER
44	Koncernens resultaträkning och rapport över totalresultat
45	Koncernens rapport över finansiell ställning
47	Förändring i koncernens eget kapital
48	Kassaflödesanalys för koncernen
49	MODERBOLAGETS RÄKENSKAPER
49	Moderbolagets resultaträkning och rapport över totalresultat
50	Moderbolagets balansräkning
52	Förändring i moderbolagets eget kapital
53	Kassaflödesanalys för moderbolaget
54	TILLÄGGSUPPLYSNINGAR
76	STYRELSENS UNDERTECKNANDE
78	REVISIONSBERÄTTELSE
82	AKTIEN
85	DEFINITIONER
86	STYRELSE OCH REVISORER
87	LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE
88	BOLAGSSTYRNINGSRAPPORT 2016
92	REVISORS YTTRANDE OM BOLAGSSTYRNINGSRAPPORTEN
93	ÖVRIG INFORMATION



”Tydliga mål och träning har varit centrala delar i var vi nu är och kommer vara centrala delar på vägen dit vi ska. Jag vet nu att vårt team aldrig tidigare varit mer engagerat, mått bättre och känt en större lust att ta oss till våra mål, jag är mycket stolt!

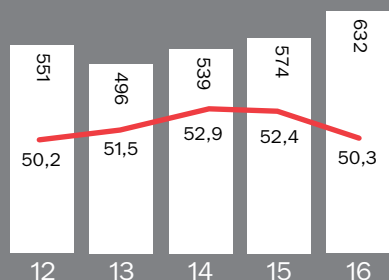
Nu kör vi!”

Henrik Bunge



BJÖRN BORG I KORTHET

■ NETTOOMSÄTTNING MSEK
— BRUTTOVINSTMARGINAL (%)



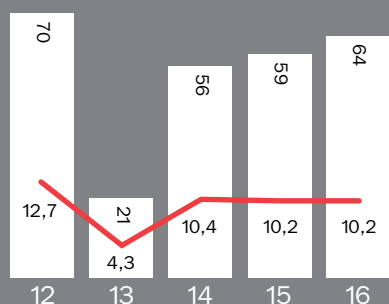
ANTALET BJÖRN BORG-BUTIKER
 UPPGICK VID ÅRETS SLUT TILL 40,
 VARAV 20 EGNA

40

UTSKIFTNING OM 2,00 SEK PER AKTIE

2,00

■ RÖRELSERESULTAT MSEK
— RÖRELSEMARGINAL (%)



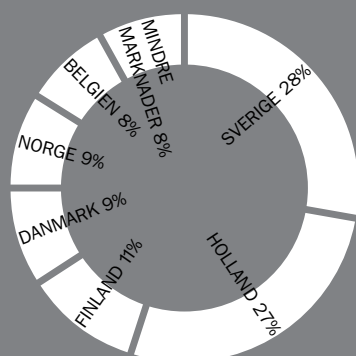
RÖRELSEMARGINALEN UPPGICK TILL
 10,2 PROCENT

10,2

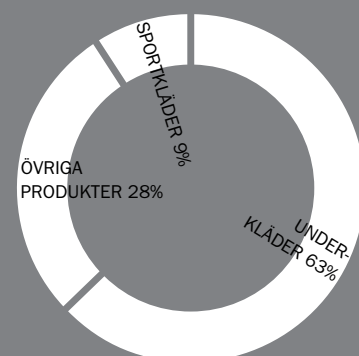
BRUTTOVINSTMARGINALEN UPPGICK
 TILL 50,3 PROCENT

50,3

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 tjugotal 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 licensstagare 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, Baltikum och Danmark. Genom förvärvet av distributören för Benelux ligger även distributionen av underkläder och sportkläder i Holland respektive Belgien inom koncernen från och med 2:a januari 2017.

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

ÅRET I SIFFROR

- Koncernens nettoomsättning ökade med 10 procent till 631,6 MSEK (574,3), valutapåverkan var marginell.
- Bruttovinstmarginalen uppgick till 50,3 procent (52,4), exklusive valutaeffekter till 50,7 procent
- Rörelseresultatet uppgick till 64,2 MSEK (58,6).
- Resultat efter skatt uppgick till 46,9 MSEK (41,6).
- Resultat per aktie före och efter utspädning uppgick till 1,88 (1,79).
- Styrelsen har beslutat att föreslå årsstämman en utskiftning om 2,00 SEK (2,00) per aktie, motsvarande totalt 50,3 MSEK (50,3)

VARUMÄRKESFÖRSÄLJNING

För helåret ökade varumärkesförsäljningen till 1 551 MSEK (1 443) en ökning med 7 procent, valutaeffekterna var marginella. (Se definitioner sid 85.)

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 sportmode 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.

MARKNADER

- Björn Borg finns representerat på ett tjugotal marknader, varav Sverige och Holland är de största.
- Det var god tillväxt i den egna e-handeln (www.bjornborg.com), omsättningen ökade med 33 procent.
- Björn Borg har förvärvat den tidigare distributören för Benelux under 2016. Förvärvet trädde i kraft den 2 januari 2017. Förvärvet av verksamheten i Benelux är ett viktigt steg i att accelerera den vertikala integrationen av Björn Borks verksamhet och ligger i linje med strategin att komma närmare konsumenter och återförsäljare på Björn Borks huvudmarknader.

NYA BUTIKER

Under året öppnades fyra butiker som fördelades en per marknad i Sverige, Finland, Norge och Holland. Fem butiker stängde även under året, två i Sverige och Belgien samt en i Finland. Vid årets slut uppgick antalet Björn Borg-butiker till 40 (41), varav 20 (21) egna.

VD HAR ORDET

– Ängrar du att ni valde så svåra mål för er affärsplan?

Den frågan fick jag av en journalist efter vår Q3 rapport för 2016. Jag svarade:

– Nej, varför välja något lätt när vi hade möjligheten att välja något svårt? En framgångsrik affärsplan för mig handlar inte om att sätta lätta mål eller att hela tiden utvärdera om målen är för svåra. Jag är helt säker på att vi kommer nå fram, lika säker som jag var för 2,5 år sedan när jag presenterade målen för första gången. Jag är också lika säker då som nu att vägen framåt inte kommer se ut exakt så som jag hade förutsett den.

MÅR DU BRA PRESTERAR DU BÄTTRE

Det är en mängd olika individer som tillsammans gör skillnaden för vårt företag. Vårt fokus fortsätter därför att kretsa kring våra medarbetare och att få dem att prestera sitt bästa. Vi är alla individer som både har förmågan att göra svåra saker lätta, och lätta saker svåra. En våra största segrar för 2016 är att vi återigen ökar vårt engagemang med 3 procentenheter. Nyckeln till vårt starka engagemang ligger i två delar:

- Den ena är vårt träningsfokus, där vår övertygelse är att ditt fysiska välmående är direkt kopplat till din egen förmåga att prestera på topp. Här arbetar vi med obligatorisk träningstimme, obligatoriska fystester och gemensamma tävlingar.
- Den andra är vår övertygelse om att tydliga personliga mål är nyckeln för att varje individ ska kunna prestera som sin egen bästa version. Här arbetar vi med personliga måldokument där alla i hela organisationen har skrivit ner bolagets mål, avdelningens mål, individens mål och individens aktiviteter.

Tydliga mål och träning har varit centrala delar i var vi nu är och kommer vara centrala delar på vägen dit vi ska. Jag vet nu att vårt team aldrig tidigare varit mer engagerat, mått bättre och känt en större lust att ta oss till våra mål, jag är mycket stolt! Min viktigaste uppgift är att säkerställa att alla i organisationen vet vart vi är på väg samt vad vi behöver göra för att komma dit. Detta arbete har också uppmärksamrats externt när vi vann "Healthy business award 2016" och då jag nyligen på chefsgalan blev utsedd till årets hälsofrämjande chef.

ATT DRIVA GENOMFÖRSÄLJNING

Vårt viktigaste nyckeltal är genomförsäljning, dvs. vår förmåga att få så många slutkonsumenter som möjligt att köpa våra produkter innan realisation, i relation till hur många produkter som har sålts in. Jag kan samtidigt konstatera att för 2016 så fortsätter den generella trenden på marknaden

med högre andel försäljning efter prisreduktion. För att växa ställs i denna marknad helt nya krav på både varumärken och detaljister eftersom allt större del av försäljningen drivs av olika kampanjer där både pris och produkt är centrala. För vår del innebär det dels att vi behöver vara relevanta i kampanjsammanhang, dels att vi behöver fortsatt stärka vårt unika varumärke och skapa en emotionell koppling till varumärket Björn Borg. Det innebär att även om genomförsäljning fortsatt är vårt högsta fokus så behöver den skapa möjligheter till maximal och lönsam tillväxt.

FORTSATT UTVECKLING AV VÅRT VARUMÄRKE MOT SPORTMODE

Vi har under 2016 förflyttat varumärket i linje med vår ambition, och vi kan också bekräfta att det går att bygga en Sportmode-position och samtidigt vara stark inom en särskild kategori – i vårt fall underkläder för män. Under 2016 är vi fortsatt ledare för underkläder samtidigt som vi förbättrar konsumentens medvetenhet "awareness" för vår sportkollektion. Under 2016 är jag särskilt nöjd med vår höstkampanj "don't run in cotton" där vi lanserade vår sportunderklädeskollektion, med över 200 000 sålda enheter. Vi behöver konsekvent fortsätta att driva vår förflyttning och vårt fokus framåt är att stärka konsumentens medvetenhet om vår sportmodekollektion. Stora steg togs också under året i vår plan för ett mer integrerat Björn Borg, där vi dels under 2016 tog beslut om att förvärva vår distributör i Benelux, dels förvärvade Björn Borg UK Ltd minoritetsägares aktier (20 procent). Båda förvärven var viktiga i vår strävan att komma närmare konsumenten på våra respektive marknader, men också för att snabbare kunna nå våra mål i affärsplanen.

EN AFFÄRSPLAN PÅ RULL

I vår affärsplan, Northern Star, kommunicerades ett omställningsmål på en miljard SEK och en rörelsemarginal på 15 procent för verksamhetsåret 2019. Med 2016 års siffror nu till handlingarna kan jag konstatera att vi ligger före vår plan avseende rörelseresultat, men något efter avseende



omsättning. Såväl omsättning som resultat ökar med ca 10 procent under 2016. Trots en temporär minskning av bruttomarginalen under det fjärde kvartalet, ligger vi stadigt på en bruttomarginal för helåret på över 50 procent.

Försäljningstillväxten drivs av ökning i egen retail och e-handel där vår egna e-handel ökade med 33 procent. Inom grossistförsäljningen har vi en fortsatt mycket god tillväxt i Sverige, Finland och UK, medan Norge och Benelux fortsätter att tappa mot föregående år. Jag kan vidare konstatera att vårt förvärv av Benelux tar oss avsevärt mycket närmare vårt långsiktiga mål på 1 miljard i omsättning, eftersom vi redan under 2017 kan addera ca 100 MSEK till vår försäljning då vi tar bort ett mellanled i vår försäljningskanal.

LÖNSAMHET

Avseende lönsamheten så behöver vi bli mer effektiva. Under 2016 så ökade visserligen vårt rörelseresultat med 10 procent, men en fortsatt stark dollar och ökad andel försäljning av sportmodeprodukter, samt ökad andel försäljning i egen detaljhandel med generellt sett lägre rörelsemarginaler gör att vi behöver bli duktigare på att skapa mer med mindre resurser för att förbättra lönsamheten i framtiden. Som vi tidigare har kommunicerat så upphör i och med 2016 års utgång tilläggsköpeskillingen för förvärvet av varumärket Björn Borg vilket kommer påverka rörelseresultatet positivt (2016, 22,2 MSEK) vilket i

princip motsvarar de kortsiktiga negativa effekterna på rörelseresultatet i 2017 på grund av förvärvet av Benelux.

EN HÅLLBAR AFFÄRSMODELL OCH TILLVÄXT

Vidare kan jag konstatera att en hållbar affärsmodell är central både för min egen del, våra ägare, alla anställda, våra kunder, och för att uppnå våra finansiella mål. En hållbar affärsmodell handlar om en övertygelse att vi behöver bli bättre på att ta ansvar. Det innebär mer hållbara material i kollektionerna och minskad påverkan på vår gemensamma miljö. Under 2016 gör vi stora förflyttningar där vi avsevärt ökat andelen hållbara material och också minskat våra flygfrakter med hela 40 procent jämfört med 2015.

AMBITION

Mitt mål är att varje nytt år ska bli bättre än det föregående avseende samtliga våra utvalda nyckeltal; genomförsäljning, medarbetarindex, försäljning och lönsamhet. Och precis som vi stängde 2015 starkare än 2014 och som vi stängde 2014 starkare än 2013, så stänger vi nu 2016 bättre än 2015. Min övertygelse är att året 2017 som vi nu påbörjat också kommer att avslutas bättre.

Nu kör vi!
Henrik Bunge
Head Coach

VISION, AFFÄRSIDÉ, MÅL OCH STRATEGI

**I ALLA LÄNDER ANVÄNDER VI ETT
ENKELT RAMVERK, SOM GER NYCKELN
TILL VÅR FRAMTIDA FRAMGÅNG.
VI KALLAR DET "BJÖRN BORG
FRAMEWORK FOR PERFORMANCE".**

Ramverket består av fem frågor, alla olika, men ingen är mer eller mindre betydelsefull än den andra. Ramverket är också vår process, eller sätt att tänka, där respektive fråga alltid ställs i samma ordning. För att mäta att vi tar oss fram mot den målsättning som frågorna pekar ut, bryter vi dels ner målen till avdelningar och individer, dels säkerställer vi att våra mål är *SMARTa* (*Specifikt, Mätbart, Attraktivt, Relevant, Tidssatt*).

Frågorna kan sammanfattas som *Vart; Var; Vad; Hur* och *Varför?*

THE FIRST QUESTION IS:

WHERE ARE WE GOING?

To be the No 1 Sports Fashion Brand for people who want to feel active and attractive.

SMART goals for 2019;

- Sell-through 70%
- Employment engagement 90%
- Total sales 1 Billion SEK
- EBIT 15%

THE SECOND QUESTION IS:

WHERE ARE WE?

For the most part our annual report is describing exactly this, i.e. our current situation. However, this is strategically broken down to each department and each individual person. For us it is crucial to always look at the “brutal facts” and understand where you are before you can move forward.

THE THIRD QUESTION IS:

WHAT TO DO?

It is simply describing what we need to do to take us from where we are today to where we need to be tomorrow.

We have identified three cross-functional strategic themes for what we need to do.

- *Win the consumer at the Point of Sale*
We win when our product leaves the store, therefore all functions play to win the consumer at the Point of Sale.
- *Create a winning team*
To succeed we work as a strong and united team exploiting the full potential of all individuals – internal and external
- *Brand alignment*
To be able to reach through and make a difference to the consumer, we need to act and be perceived as one clear brand – in all channels, all markets and in everything we do, from products to communication

THE FOURTH QUESTION DESCRIBES OUR VALUES:

HOW DO WE DO THINGS?

We have agreed on three values that drive our behaviour at Björn Borg

- *Passion*
Firmly positioned deep on the baseline, attentively awaiting the serve, we see the entire court. It sounds quiet, but it's loud. It appears calm, but it's alive. It's fast moving and vibrant. We see the ball coming. Our passion inspires action.
- *Multiplying*
Here we see a seamless synergy where cooperation, acceptance, and camaraderie create an outcome stronger than the individual parts. One plus one equals more than three.
- *Winning attitude*
We perform when it matters the most, undeterred and engaged in the face of adversity. Our attitude is clear – you mustn't be pushed, the vision pulls you.

THE FIFTH QUESTION DESCRIBES WHAT INSPIRES AND MOTIVATES US:

WHY DO WE DO THIS?

We believe all humans carry the will to make a difference – for themselves, for someone else, or for the world. We believe that we all can be different and make things better. Together we can change the game and break what is impossible.

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.

VARUMÄRKET BJÖRN BORG

VARUMÄRKESUTVECKLING

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 både Björn Borgs framgång som tennisspelare och 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 på de nyare marknaderna är i en etableringsfas. Björn Borg har i sin affärsplan ett uttalat mål att bli en ledande aktör inom sportmode och har därför valt att i ökad omfattning fokusera på design och produktion av sportkläder.

Med fem olika produktområden samt försäljning på ett tjugotal 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 design, varumärkes- och kommunikationsplattform tillsammans med ett nytt kreativt uttryck togs fram i 2015 och har implementerats under 2016. Denna speglar varumärkets sportiga identitet med produkter som får kunden att känna sig både aktiv och attraktiv.

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

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

MARKNADSKOMMUNIKATION

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 Borgs integrerade kampanjer. Underlag och riktlinjer tas fram centralt som en del i de marknadsföringspaket som distributörerna får tillgång till, medan detaljplanering och genomförande hanteras på respektive marknad.

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

Genom webbshoppen 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.

Björn Borg-butikerna fyller även en viktig funktion som marknadsföringskanal och för exponering av varumärket och aktuella kampanjer.

KAMPANJER, SAMARBETEN OCH EVENT 2016

Under året fortsatte Björn Borg att positionera sig inom sport och mode med tre huvudaktiviteter som fokus.

DESIGNSAMARBETE MED CRAIG GREEN

På öppningskvällen på Stockholms modevecka i januari presenterade Björn Borg sitt designsamarbete med den framgångsrike brittiska designern Craig Green. Internationell media och opinionsledare fick uppleva en presentation på Wetterling Gallery i Stockholm av en futuristisk sport-modekollektion för dam och herr. Presentationen var modeveckans mest uppmärksammade och genererade ett högt PR-värde för Björn Borg i bland annat modetung-viktarna Vogue, iD, VMan och Sportswear International. Kollektionen öppnade upp för ny internationell distribution för Björn Borg i NYC, London, Paris, Berlin och Tokyo.

CHANGE YOUR GAME MED PERFORMANCE UNDERWEAR

Under 2016 fokuserade Björn Borg på att etablera en ny sportfokuserad produkt på marknaden, Performance Underwear. Kampanjen lanserades på samtliga stora marknader med det tydliga budskapet "Don't run in Cotton". Björn Borg arbetade i en heltäckande kampanj med nyckelkunder för att maximera genomförsäljning och kännedom. Under året genererades en försäljning av över 180 000 produkter och kampanjen fick stort genomslag på Björn Borgs stora marknader. Inför kampanjen gjorde Björn Borg tusentals konsumenttester och produkten fick högsta betyg, samt rekommenderades av över 90 procent av testarna.

MARKETING CAPSULE COLLECTIONS

Björn Borg använde under året snabba Flashkollektioner som en marknadsstrategi 2016 för att skapa PR och öppna upp för ny distribution. I januari släpptes Sport Couture, en kollektion inspirerad av visningen Training for Mars. Kollektionen gjordes i en numrerad serie som såldes enbart online. Sport Couture uppmärksammades av internationell media och pryddes förstasidan på bland annat T magazine i The New York Times.

I mars på FNs internationella anti rasist-dag (International Day for the Elimination of Racial Discrimination) släppte Björn Borg The Skin Collection – en hudfärgad underklädeskollektion i s.k. "nude" för alla hudtoner. Traditionellt erbjuds "nude"-underkläder enbart i ljus beige. Initiativet fick mycket uppmärksamhet för sitt ställningstagande och vann bland annat guld i Cannes Lions.

För att fira Björn Borgs sextioårsdag i juni tog varumärket även fram en helvit tenniskollektion med det följdriktiga namnet The Achromatic Collection. Kollektionen fick stor uppmärksamhet i internationell tennis- och livsstilsmedia.



PRODUKTUTVECKLING

VARUMÄRKET OCH PRODUKTERNA

Björn Borgs är ett sportmodevarumärke som erbjuder en rad olika produkter, innefattande sportkläder (On & Off court), underkläder (mode som sport), badkläder, strumpor och lounge wear-produkter.

Björn Borgs produkter karakteriseras av ett sportigt uttryck i kombination med hög modegrad. Samtliga Björn Borg produkter skall få kunden att känna sig både aktiv och attraktiv. Denna gemensamma positionering fastslås av en stark, modern designplattform och tillkommande säsongsinriktningar. Dessa delas och följs av både den interna designavdelningen såväl som de externa licens-tagarna. Detta för att skapa ett enhetligt uttryck i kundens ögon. Tennis som sport, arv och inspiration är centralt i varumärket och tar sig ett modernt, nutida uttryck. Under året har det lagts ned mycket tid och fokus på att sätta ett enhetligt, start uttryck för kommande kollektioner.

VIKTIGA HÄNDELSER UNDER 2016

Hösten 2016 lanserade företaget den första Sport kollektionen som tagits fram av den nyetablerade produktorganisationen i Stockholm. Reaktionerna har varit positiva från konsument liksom genomförsäljningen i butik.

Det försäljningsmässigt största produktområdet har fortsatt varit underkläder, men den grupp av produkter som ökar mest i andel är funktionella sportunderkläder. Detta har varit och kommer att förbli ett fokusområde för fortsatt etablering av varumärket inom sportmode både på nya och mogna marknader. Kollektionen Performance Underwear har utökats och fått ett Björn Borg specifikt uttryck under senare delen av året.

Arbetet med att göra Björn Borgs underklädessortiment mer effektivt har fortgått under året men även utvecklats med ett antal highligts under året. The Skin collection bestående av underkläder för henne och honom i det allt mer populära segmentet Micro fiber lanserades med anledning av The Racial Discrimination Day. Det unika består i kollektionens färgspektra som fokuserat erbjuder hudfärgade underkläder för alla hudtoner. Utöver det har introduktionen av månadens kalsong varit omåttligt populär i våra egna kanaler.

Arbetet med bolagets största produktgrupp, underkläder, har under året främst handlat om att möta en priskänslig marknad i förändring. Arbetet på klädsidan har varit mer mångfasetterat med fokus på uttryck och passform.

I februari lanserades ett samarbete med den engelske designern Craig Green, där Green gjorde en personlig tolkning av Björn Borgs sportmode. Efter en lyckad lansering under Stockholm Fashion Week i början av året, öppnades dörrar till ledande modeåterförsäljare runt om i världen och kollektionen mottogs positivt av konsumenterna när den nådde butiksgolvet under oktober månad.

I juni lanserade företaget en Jubileums-kollektion med anledning av Björn Borgs 60-årsdag. Innovativa material och skärningar kombineras där med moderna siluetter för On & Off Court. Kollektionen, som också innehåller accessoarer, väskor och skor går helt i vitt för att hedra tennislegenden och den vita sporten.

Under 2016 har organisationen förstärkts av en ny Design-, & Product Director med bred erfarenhet från sportmode-branschen. Områdena Produktion och Miljö har fått utökad fokus och utökad kompetens för att säkerställa kvalitet på så väl produkt som produktion. Med instiftande av två kategorichefer har samarbetet och dialogen med de egna marknaderna såväl som distributörer utökats, vilket resulterat i en mer effektiv kollektion och relevant prisbild. Företagets mönsteravdelning har växt och ett antal nya rekryteringar har gjorts inom Design och Produktion för att säkerställa innovations-, och modegrad samt finish, funktion och perfekt passform. Detta återspeglats väl i de kollektioner som kommer att levereras under 2017.

FOKUS FRAMÅT

Under 2016 har många nya dörrar öppnats för företagets Sportsatsning och varumärket Björn Borg är fortsatt starkt inom Underwear. Björn Borgs produkter står, efter det förbättringsarbete som gjorts under året, väl rustade att fortsatt leverera starka och relevanta produkter både inom Underwear och Sport. Produkt och Marknad jobbar nära för att säkerställa att produkter och marknadsstöd går hand i hand. Miljöarbetet har utökats under 2016 och kommer accelerera under 2017 bland annat med ett betydligt bredare, miljövänligt sortiment. Med stor lyhördhet för marknaderna, kund och trend skapas nu produkterna för framtiden.



VERKSAMHETEN

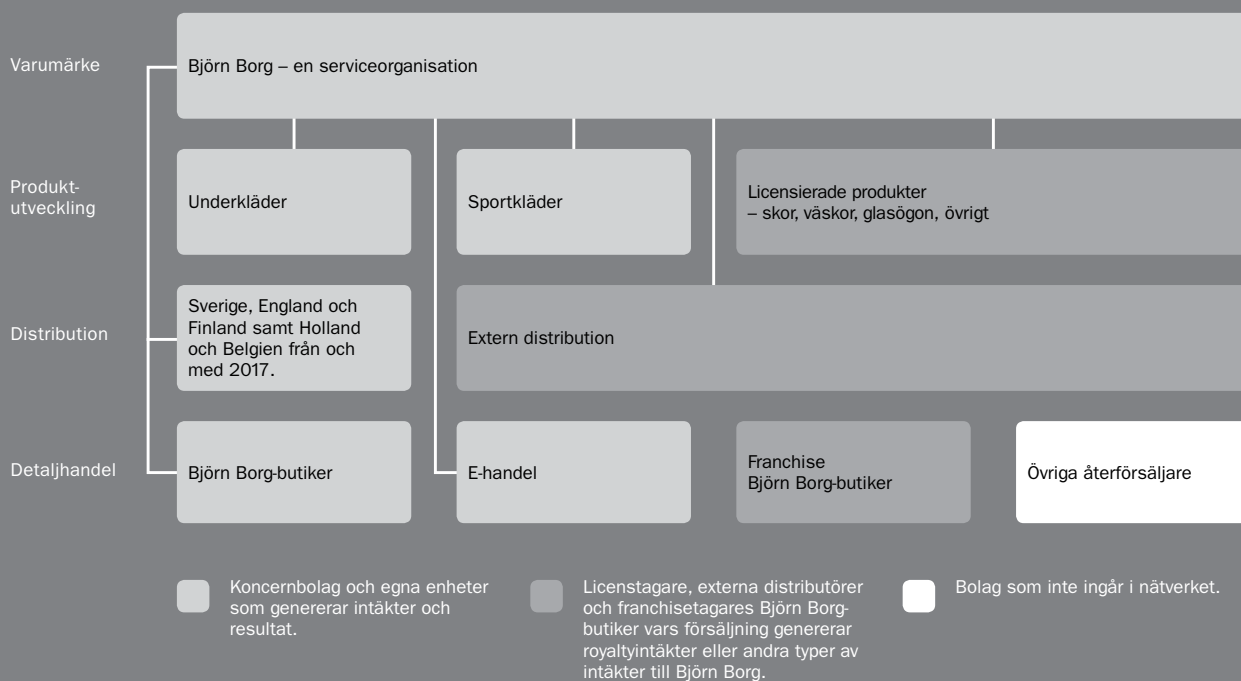
AFFÄRSMODELLEN

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, på basis av en licens från Björn Borg. Dessa distributörer och licenstagare 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.

I och med förvärvet av distributören för Benelux förändras affärsmodellen från och med 2017, då distributionen på dessa marknader sker i egen regi. Detta kommer innebära högre grad av kontroll av försäljning och marknadsföring av Björn Borg produkter men samtidigt en ökad kapitalbindning i form av lager och kundfordringar.





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

De största och strategiskt viktiga produktområdena underkläder samt sport- och funktionskläder ägs och produktutvecklas inom koncernen. Design- och produktutvecklingen av sport- och funktionskläder flyttades under 2014 från Holland till Sverige och har sedan 2015 drivits från det svenska huvudkontoret. Höstkollektionen 2016 var den första sport- och funktionsklädeskollektionen som utvecklades av det svenska produktteamet.

Produktutvecklingen av övriga produktområden; skor, väskor, glasögon och övrigt, 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 under senare år har viss produktion flyttats till Europa, framför allt till Turkiet, vilket innebär kortare leveranser.

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 sidan 30 och på www.bjornborg.com.



DISTRIBUTION

Grossistverksamheten och distributionen av produkter till återförsäljare hanteras dels av externa distributörer med rätt att marknadsföra och distribuera Björn Borg produkter på en eller flera geografiska marknader men även genom egen distribution i framförallt Sverige, Finland och England.

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

EGEN DISTRIBUTION

I allt större utsträckning sker distributionen genom bolag inom koncernen. Inom huvudområdena underkläder samt sport- och funktionskläder 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, Danmark och Baltikum.

I och med förvärvet av distributören för Benelux ökar andelen egen distribution kraftigt under 2017 då dessa bolag sköter distributionen av produktkategorierna underkläder och sportkläder i dessa marknader vilka utgör en stor del av volymen som distribueras globalt.

SAMARBETET MED EXTERNA DISTRIBUTÖRER

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

I avtalen förbinder sig distributörerna att nå vissa mål avseende försäljning och investeringar på sina marknader och Björn Borg kan, om 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.

Under 2016 har avtalet med den danska distributören omförhandlats och ett nytt avtal har tecknats som löper fram till 31 december 2020.

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 3 700, varav cirka 900 i Sverige, 700 i Danmark, 620 i Holland, 580 i Norge, 240 i Belgien och 400 i Finland. På de mindre marknaderna finns det cirka 850 återförsäljare som säljer dessa produkter. Björn Borg produkter säljs via totalt cirka 4 500 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 butiksindredning.

BJÖRN BORG-BUTIKER

Förutom en viktig komponent för försäljning och lönsamhet, är Björn Borg butikerna viktiga för exponering av varumärket, marknadsföring samt en viktig kanal för Björn Borgs direktkontakt med slutkonsumenten.

Björn Borgs utvärderar löpande sin närvaro i detaljistledet för att hitta en optimal mängd 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 i Björn Borgs affärsmodell på både nya respektive mer mogna marknader.

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. En av 2016 års tydligaste 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 under andra halvåret, för att fortsätta anpassningen mot konsumenternas behov. Försäljningen från den egna e-handeln utvecklades starkt under 2016 (ökade med 33 procent) och Björn Borg ser fortsatt goda tillväxtpotentialer.

Försäljningen via så kallade e-tailers, det vill säga "återförsäljare" på nätet, 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.

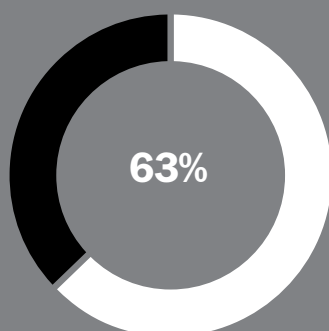
BJÖRN BORG-BUTIKER, PER 31 DEC 2016

	Egna	Franchiseägda
Sverige	13	–
Holland	–	8
Belgien	–	5
Finland	6	–
Norge	–	7
England	1	–
Totalt	20	20

PRODUKTOMRÅDEN

UNDERKLÄDER

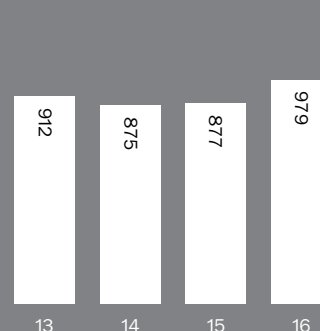
UNDERKLÄDER, ANDEL AV TOTAL
VARUMÄRKESFÖRSÄLJNINGEN 2016



UNDERKLÄDER, VARUMÄRKES-
FÖRSÄLJNING PER LAND 2016



UNDERKLÄDER, UTVECKLING
2013–2016, MSEK



Underkläder är Björn Borgs största produktområde och omfattar herr-, dam- och barnunderkläder i olika kategorier och segment. Detta kompletteras med loungewear, framförallt sovkläder och strumpor. 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.

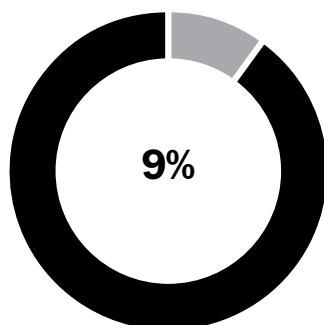
Återförsäljare av Björn Borgs underkläder är fristående handlare, mode- och sportkedjor och varuhus samt Björn Borg-butiker och egen och extern e-handel. Produktutveckling för underkläder drivs inom Björn Borg-koncernen.

Varumärkesförsäljningen inom underkläder ökade under 2016 till 979 MSEK och produktområdet utgjorde 63 procent av den totala varumärkesförsäljningen. Bland de större marknaderna visade Holland, Sverige, Danmark, Belgien och Finland tillväxt, Norge är den enda större marknad som visade en tillbakagång.

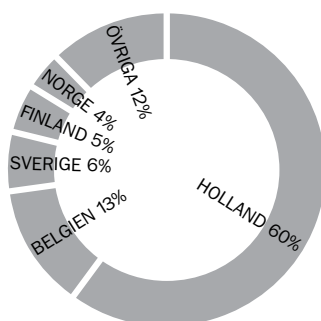


SPORTKLÄDER

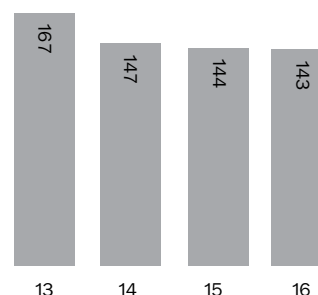
**SPORTKLÄDER, ANDEL AV TOTAL
VARUMÄRKESFÖRSÄLJNING 2016**



**SPORTKLÄDER, VARUMÄRKES-
FÖRSÄLJNING PER LAND 2016**



**SPORTKLÄDER, UTVECKLING
2013–2016, 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.

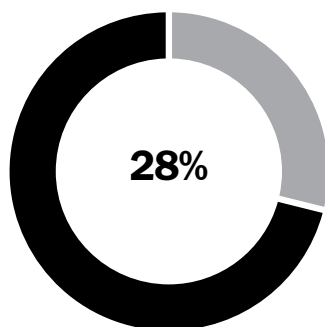
Idag säljs Björn Bors sportprodukter på totalt nio marknader. Återförsäljare är sportfackhandeln, sportkedjor och varuhus samt Björn Borg-butiker och e-handel.

Design- och produktutvecklingen av sport- och funktionskläder flyttades under 2014 från Holland till Sverige och har sedan 2015 drivits från det svenska huvudkontoret.

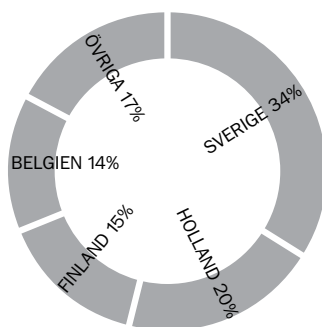


ÖVRIGA PRODUKTER

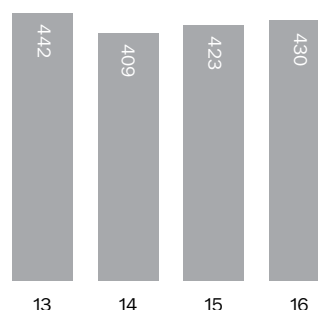
ÖVRIGA PRODUKTER, ANDEL AV TOTAL VARUMÄRKESFÖRSÄLJNING 2016



ÖVRIGA PRODUKTER, FÖRSÄLJNING PER LAND 2016



ÖVRIGA PRODUKTER, UTVECKLING 2013–2016, MSEK



SKOR

Inom produktområdet skor, som drivs av en extern licenstagare, 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 skolverksamheten internationellt på flera marknader. Under 2016 såldes Björn Bors skor på ett tjugotal marknader i Europa, varav Sverige, Holland, Finland och Belgien är de största. Fokus för tillväxt ligger inom Björn Bors huvudmarknader i norra Europa.

VÄSKOR

Sortimentet för produktområdet väskor ligger inom mode- och trendsegmentet och omfattar väskor, såsom sportväskor, ryggsäckar 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. Under 2016 har Björn Borg bytt licenstagare från EGO optiska AB till FrameWorks AB, det nya licensavtalet avseende distributionsrättigheter av glasögon gäller från första augusti 2016.

HOME

Under 2016 har Björn Bors träffat avtal med en licenstagare, Sky Brands A/S, om att starta tillverkning och distribution av lakan, handdukar och filtar. Produkterna tillverkas och distribueras av licenstagaren med start under 2017. Distributionen kommer ske genom fackhandel av liknande produkter, varuhus, e-handlare samt sporthandel.

UTVECKLING ÖVRIGA PRODUKTER 2016

Den sammantagna varumärkesförsäljningen i segmentet övriga produkter uppgick under 2016 till 430 MSEK, en ökning med 2 procent jämfört med 2015. Sammantaget utgjorde övriga produkter 28 procent av den totala varumärkesförsäljningen.

Produktområdet skor uppvisade en ökning med 22 procent till 336 MSEK, och utgjorde därmed 22 procent av varumärkesförsäljningen. Övriga produktområden – främst väskor och glasögon – visade under året sammanlagt en minskad försäljning med 16 procent till 94 MSEK. Dessa stod tillsammans för 6 procent av varumärkesförsäljningen.



GEOGRAFISKA MARKNADER

STÖRRE MARKNADER

Björn Borg finns för närvarande representerat på ett tjugotal marknader, varav Sverige, Holland, Finland, Danmark, Norge och Belgien är de största, i nämnd ordning.

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 28 procent av den totala varumärkesförsäljningen. Björn Borg-produkter säljs via cirka 900 återförsäljare runt om i landet, via egen detaljhandel i 13 Björn Borg-butiker varav två är factory outletbutiker samt via e-handel. Björn Borg har idag en bred distribution på den svenska marknaden och varumärket finns representerat med samtliga produktgrupper. Ytterligare breddning i återförsäljarledet sker selektivt med befintliga samt nya produktkategorier såsom sportkläder och performance underwear. Varumärkesförsäljningen uppvisade en uppgång under 2016 med 7 procent jämfört med föregående år.

HOLLAND

Holland var under 2016 den näst 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.

Björn Borg-produkter säljs idag genom cirka 620 återförsäljare och åtta Björn Borg-butiker. På den holländska marknaden finns Björn Borg-produkter till försäljning inom samtliga produktområden. Varumärkesförsäljningen i Holland ökade under året med 10 procent.

Björn Borg har under det fjärde kvartalet förvärvat distributören i Benelux, förvärvet träder i kraft den andra januari 2017. Förvärvet av verksamheten i Benelux är ett viktigt steg i att accelerera den vertikala integrationen av Björn Borgs verksamhet och ligger i linje med strategin att komma närmare konsumenter och återförsäljare på Björn Borgs huvudmarknader.

FINLAND

I Finland etablerades varumärket under andra halvan av 1990-talet och har under senare år utvecklats starkt och står idag för cirka 11 procent av den totala varumärkesförsäljningen och är därmed Björn Borgs tredje största marknad. Underkläder är det dominerande produktområdet men även skor, sportkläder och väskor finns till försäljning. Det finns sex Björn Borg-butiker i Finland varav fem ligger i Helsingforsområdet. Varumärkesförsäljningen i Finland visade god tillväxt under året och ökade med 34 procent.

DANMARK

Björn Borg lanserades i Danmark 1992 och Danmark står idag för 9 procent av den totala varumärkesförsäljningen. På den danska marknaden säljs Björn Borg-produkter enbart via externa återförsäljare, cirka 700, då det idag inte finns några Björn Borg-butiker i landet. I Danmark finns varumärket representerat med produkter inom samtliga produktområden. Under 2016 uppvisade varumärkesförsäljningen i Danmark en uppgång jämfört med 2015 om sex procent.

NORGE

Varumärket lanserades på den norska marknaden i början av 1990-talet. Norge står idag för 9 procent av den totala varumärkesförsäljningen. Produkterna säljs via cirka 580 återförsäljare runt om i landet samt i sju Björn Borg-butiker. Alla produktgrupper finns representerade i Norge. Varumärkesförsäljningen på den norska marknaden uppvisade en nedgång om 15 procent jämfört med föregående år.

BELGIEN

Björn Borg lanserades i Belgien under andra halvan av 1990-talet. Belgien är idag Björn Borgs sjätte största marknad med 8 procent av den totala varumärkesförsäljningen. Underkläder dominerar på den belgiska marknaden men samtliga produktområden finns till försäljning. Björn Borg-produkter säljs via cirka 240 återförsäljare samt fem Björn Borg-butiker. Varumärkesförsäljningen på den belgiska marknaden minskade jämfört med 2015 med två procent.

MINDRE MARKNADER

Bland de mindre marknaderna återfinns England samt ett antal andra marknader bland annat Kanada, Schweiz, Tyskland och Österrike.

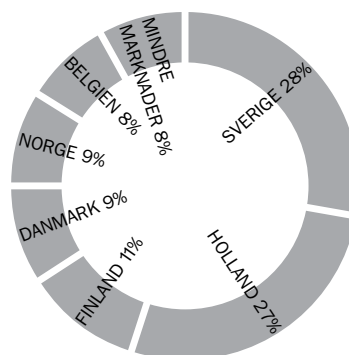
ENGLAND

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 varuhusen Harvey Nichols och Harrods samtidigt som fler kategorier lagts till såsom sportkläder. Varumärkesförsäljningen i England ökade under 2016 med 14 procent.

ÖVRIGA MINDRE MARKNADER

På många av de mindre marknaderna minskar varumärkesförsäljningen. Björn Borg har valt att fokusera insatserna mer på de marknader som betraktas som nyckelmarknader det vill säga norra Europa. Försäljningsminskningen beror delvis på att samarbetet avslutats med några av de tidigare distributörerna.

VARUMÄRKESFÖRSÄLJNING PER LAND



BJÖRN BORGS ANSVAR

BJÖRN BORGS HÅLLBARHETSPLAN 2016-2019

FÖRSTA STEGEN I IMPLEMENTERINGEN

I slutet av 2015, sattes en långsiktig hållbarhetsplan för Björn Borg för åren 2016-2019, där 2016 har utgjort det första året för implementering. Planen innehåller mål och aktiviteter för varje år, med en målsättning om att säkra framsteg över tid och förmåga att uppnå långsiktiga mål genom att ta tydliga steg i rätt riktning varje år. Vi har sett en klar förbättring under året, trots att 2016 huvudsakligen har handlat om att lägga grunden för vår framtida acceleration inom området. Under året har våra mål och aktiviteter i den långsiktiga planen vidare integrerats både på avdelningsnivå och genom individuella målsättningar. Denna typ av integrering är nyckeln till full implementering av den långsiktiga hållbarhetsplanen, som har en holistisk infallsvinkel och omfattar samtliga delar av vår verksamhet.

UTRULLNING AV HÅLLBARA MATERIAL

VIKTIGA FÖRSTA STEGEN I ATT ÖKA ANDELEN HÅLLBARA FIBRER

Under 2016 upprättades en konkret plan för utrullning av hållbara material, som innefattar både övergripande direktiv och tydliga aktiviteter i ett led att möta bolagets långsiktiga mål om att en substantiell del av våra kollektioner ska tillverkas av hållbara fibrer. Planen omfattar aktiviteter i steg-för-steg mot att öka andelen hållbara fibrer till det långsiktiga målet om att 70% av fibrerna ska vara hållbara. Med oss på den resan behöver vi både bygga vår interna kapacitet på området, samt försäkra oss om att våra leverantörer har kapacitet att stödja oss i detta skifte.

Under året har Björn Borg både fokuserat på intern utbildning om hållbara material för berörda delar av vårt team, samt på kartläggning av nuvarande leverantörers kapacitet. Som ett första viktigt steg mot en fortsatt implementering, integreras nu planen i kollektionernas planering och materialval. Under året har Björn Borgs första kollektioner, Höst/Vinter samt Jul 2017, med en substantiell andel hållbara fibrer utvecklats, där 15-20 procent av kollektionerna kommer att utgöras av hållbara material. Detta är ett stort steg framåt och representerar början på vår utrullning.

INTEGRERING AV SPORTKLÄDER I HÅLLBARHETSPROGRAMMET

Under 2016 infördes full integrering av sportklädesverksamheten, inklusive samtliga leverantörer, i hållbarhetsprogrammet. Verksamheten drevs tidigare av Björn Borgs licenstagare Björn Borg Sport B.V. Materialinköp centraliserades inte till fullo inom Björn Borg förrän i början av 2016. Ett viktigt fokus för året har varit att integrera denna del av verksamheten till det övergripande hållbarhetsprogrammet på Björn Borgs huvudkontor. Detta inkluderar även hänsyn till arbetsförhållanden på fabriker genom programmet BSCI, kontroll av kemikalier samt miljömässigt avtryck. Våra leverantörer av sportkläder har exempelvis tagit del av de leverantörskontroller som vi har utfört under året, vilket ökar vår förståelse för dessa leverantörers utvecklingspotential.



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 tre värdeord – *Passion*, *Multiplying* och *Winning attitude*. Dessa ska genomsyra såväl sättet att arbeta som all kommunikation både internt och externt.

Företagets mission är att *“We believe all humans carry the will to make a difference – for themselves, for someone else, or for 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.

ORGANISATIONEN UNDER ÅRET

Under året har Björn Borg stärkt organisationens kompetens genom nyrekryteringar inom bland annat design, produkt och varumärkeskommunikation med tyngd inom sportmode. Bolaget har även gjort en kompetenskartläggning med målsättning att identifiera ytterligare områden att förstärka det kommande året. Detta 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. Varje medarbetare har individuella utvecklingsmål som gäller både den funktionella kompetensen och personligt välmående.

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 arbetat fram en affärsplan (Northern Star) 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 vid 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 personliga mål för sin egen hälsa.

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

ORGANISATIONEN I SIFFROR

Medelantalet anställda i koncernen uppgick under 2016 till 133 personer jämfört med 132 under 2015.

Medelåldern bland de anställda var 32 år och av de anställda var 71 procent kvinnor och 29 procent män. Fysiologiskt är medarbetarna i genomsnitt 29 år, det vill säga tre år yngre än den fysiska åldern. Detta enligt en genomförd friskvårdsaktivitet under året där alla medarbetare genom en professionell personlig tränare har fått genomgå test av den egna hälsan och fått sätta mål för egen förbättring av den. Under 2016 har medarbetarna på alla mätta områden (kondition, styrka, rörlighet och upplevt välmående) förbättrat sig i linje med uppsatta mål för gruppen.

Medarbetarengagemanget i organisationen är högt (75%) och har under året ökat i linje med uppsatta målsättningar. Alla avdelningar har engagerats i att utifrån nuläget sätta egna målsättningar för hur resultaten ska förbättras även kommande år.

BJÖRN BORG I SIFFROR





FLERÅRSÖVERSIKT

FLERÅRSÖVERSIKT

TSEK	2016	2015	2014	2013	2012
Resultaträkning					
Rörelsens intäkter	638 570	584 498	544 497	499 246	551 432
Rörelseresultat	64 196	58 592	55 950	21 160	69 786
Resultat efter finansiella poster	63 470	57 560	63 148	24 849	68 877
Årets resultat	46 897	41 643	47 572	13 906	47 227
Balansräkning					
Immateriella tillgångar	208 492	209 336	211 187	211 246	206 048
Materiella anläggningstillgångar	9 277	10 076	12 334	16 519	13 952
Långfristig fordran	10 700	8 900	9 800	13 400	–
Uppskjuten skattefordran	13 452	35 315	31 713	31 126	35 283
Varulager	67 477	75 851	40 381	39 031	35 688
Kortfristiga fordringar	153 913	107 395	85 973	86 425	123 244
Kortfristiga placeringar	26 167	80 909	133 147	136 519	163 979
Likvida medel	48 948	50 643	85 080	82 304	116 195
Summa tillgångar	538 426	578 425	609 613	616 570	694 389
Eget kapital	289 103	290 675	285 708	280 650	344 216
Långfristiga skulder	17 273	174 832	201 030	217 042	223 269
Uppskjutna skatteskulder	35 418	41 969	38 350	39 694	44 544
Kortfristiga skulder	196 632	70 949	84 524	79 184	82 361
Summa eget kapital och skulder	538 426	578 425	609 613	616 570	694 389
Nyckeltal					
Bruttovinstmarginal %	50,3	52,4	52,9	51,5	50,2
Rörelsemarginal %	10,2	10,2	10,4	4,3	12,7
Vinstmarginal %	10,0	10,0	11,7	5,0	12,5
Räntabilitet på sysselsatt kapital %	16,3	14,8	14,8	7,0	15,9
Räntabilitet genomsnittligt eget kapital %	16,3	15,6	17,2	6,9	14,3
Moderbolagets aktieägares andel av resultatet	47 361	45 062	48 835	21 613	52 963
Soliditet %	53,7	50,3	46,7	45,5	49,6
Eget kapital per aktie, SEK	11,5	11,56	11,36	11,16	13,69
Investeringar immateriella anläggningstillgångar	–	301	1 428	1 533	2 679
Investeringar materiella anläggningstillgångar	5 231	4 746	1 353	8 088	3 843
Investering finansiella tillgångar	–	–	1 410	6 547	–
Årets avskrivningar	–6 797	–6 592	–8 877	–6 825	–6 438
Medelantal anställda	133	132	129	159	139
Data per aktie					
Resultat per aktie, SEK	1,88	1,79	1,94	0,86	2,11
Resultat per aktie, SEK (efter utspädning)	1,88	1,77	1,94	0,86	2,11
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	–	456 000	–	–	–
Antal aktier vägt genomsnitt (efter utspädning)	25 148 384	25 604 384	25 148 384	25 148 384	25 148 384

KVARTALSDATA FÖR KONCERNEN

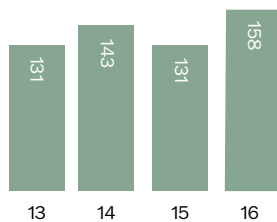
KVARTALSDATA FÖR KONCERNEN

TSEK	Q4 2016	Q3 2016	Q2 2016	Q1 2016	Q4 2015	Q3 2015	Q2 2015	Q1 2015
Nettoomsättning	171 410	179 977	122 165	158 065	152 618	191 430	99 199	131 081
Bruttovinstmarginal, %	48,0	50,4	53,5	50,0	51,8	51,9	53,0	53,6
Rörelseresultat	21 365	28 636	305	13 891	14 554	32 872	-1 662	12 828
Rörelsemarginal, %	12,5	15,9	0,2	8,8	9,5	17,2	neg	9,8
Resultat efter finansnetto	25 413	28 493	-16	9 579	11 855	29 510	-1 585	17 781
Vinstmarginal, %	14,8	15,8	0,0	6,1	7,8	15,4	neg	13,6
Resultat per aktie, SEK	0,74	0,95	-0,09	0,28	0,34	0,88	-0,04	0,61
Resultat per aktie, efter utspädning, SEK	0,74	0,95	-0,09	0,28	0,29	0,84	-0,04	0,61
Antal Björn Borg-butiker vid periodens slut	40	39	40	40	41	38	38	40
varav egna Björn Borg-butiker	20	20	21	21	21	18	17	18
Varumärkesförsäljning	371 960	479 109	280 888	424 685	330 214	472 865	249 063	394 206

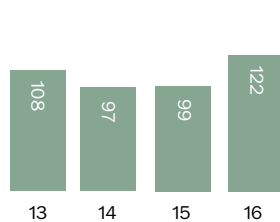
SÄSONGSVARIATIONER

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

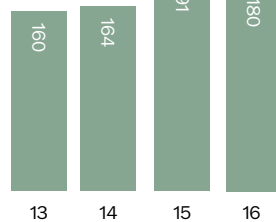
**NETTOOMSÄTTNING
2013–2016, Q1, MSEK**



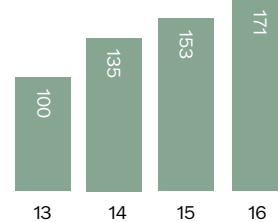
**NETTOOMSÄTTNING
2013–2016, Q2, MSEK**



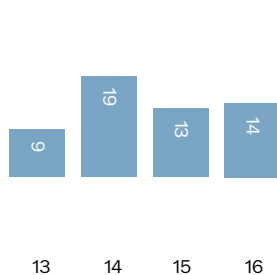
**NETTOOMSÄTTNING
2013–2016, Q3, MSEK**



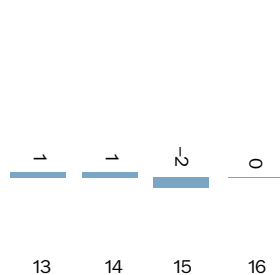
**NETTOOMSÄTTNING
2013–2016, Q4, MSEK**



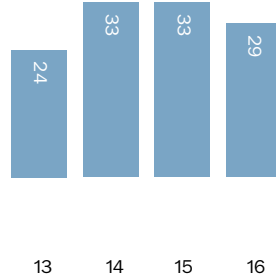
**RÖRELSERESULTAT
2013–2016, Q1, MSEK**



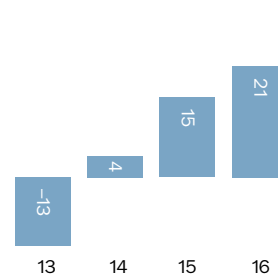
**RÖRELSERESULTAT
2013–2016, Q2, MSEK**



**RÖRELSERESULTAT
2013–2016, Q3, MSEK**



**RÖRELSERESULTAT
2013–2016, Q4, MSEK**



FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE

Styrelsen och verkställande direktören för Björn Borg AB (publ), organisationsnummer 556658-0683, avger härmed årsredovisning och koncernredovisning för verksamhetsåret 2016.

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 tjugotal 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, Baltikum och Danmark.

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 7 677. Största aktieägare per den 31 december 2016 var Martin Bjäringer. Martin Bjäringer innehar, direkt och indirekt, 9,7 procent av aktierna i Björn Borg.

Det finns inga begränsningar i rätten att överlåta Björn Borg-aktien på grund av bestämmelse i lag eller i Björn Borgs bolagsordning. Björn Borg känner heller inte till några avtal mellan aktieägare som kan medföra begränsningar i rätten att överlåta Björn Borg-aktier.

Björn Borgs huvudsakliga lånefinansiering, via emitterad företagsobligation med löptid fram till april 2017 samt det treåriga låneavtal om 150 MSEK som tecknats under 2017 med Danske Bank, omfattas av en så kallad "change of control" klausul. Klausulen innebär att om någon förvärvar en ägarandel av bolaget till 50 procent eller mer så upphör obligationsavtalet samt bankavtalet att gälla.

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

ÅRSSTÄMMA

Årsstämma 2016 hölls den 19 maj 2016 i Stockholm. Vid årsstämman fattades bland annat beslut om omval av styrelseledamöterna Mats H Nilsson, Fredrik Lövestedt, Heiner Olbrich och Martin Bjäringer. Dessutom valdes Petra Stenqvist,

Christel Kinning och Lotta de Champs in som nya ledamöter i styrelsen. Nathalie Schuterman, Isabelle Ducellier och Kerstin Hessius avböjde omval och lämnade styrelsen. Vid stämman fattades även bland annat beslut om överföring av vinstmedel till aktieägarna genom ett så kallat automatiskt inlösenförfarande samt ett begränsat bemyndigande för styrelsen att fatta beslut om förvärv och överlåtelse av egna aktier respektive om nyemission. Protokollet från årsstämman finns tillgängligt på Björn Borgs webbplats.

STYRELSENS ARBETE

Styrelsen hade under 2016 sex möten, varav fyra i samband med den kvartalsvisa finansiella rapporteringen, ett möte per capsulam i samband med förberedelse till årsstämma samt ett möte för fastställande av budget. Ytterligare information om styrelsens arbete och ledamöternas närvaro vid årets styrelsemöten återfinns i bolagsstyrningsrapporten på sidan 88. Observera att bolagsstyrningsrapporten inte är en del av förvaltningsberättelsen utan en separat rapport.

FINANSIELLA MÅL

Björn Borgs 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 16 procent. Omsättningsökningen, tillika ökningen av rörelsemarginalen, beräknas komma från satsningar på nya produktgrupper inom sportmode samt på utökad geografisk distribution inom samtliga produktgrupper.

UTDELNING

Styrelsen har beslutat föreslå årsstämman 2017 att en utskiftning om 2,00 SEK (2,00) per aktie ska utgå för räkenskapsåret 2016, motsvarande 106 procent (112 procent) av vinst efter skatt. Utskiftningen föreslås ske genom ett automatiskt inlösenförfarande, där varje aktie delas upp i en ordinarie och en inlösenaktie. Inlösenaktien kommer sedan automatiskt att lösas in för 2,00 SEK per aktie. Betalningen för inlösenaktien, förutsatt ett godkännande på årsstämman, beräknas genomföras omkring den 15 juni 2017. Styrelsens förslag motsvarar en överföring till aktieägarna om 50,3 MSEK (50,3). För 2015 skedde en utskiftning om 2,00 SEK per aktie, motsvarande 112 procent av vinst efter skatt.

HÄNDELSE UNDER 2016

Organisationen

Under årets första kvartal har Mija Nideborn tillträtt som Design- och Produktutvecklingschef då positionen varit vakant under slutet av 2015. Mija Nideborn har lång erfarenhet inom området design- och produktutveckling från framförallt Helly

Hansen och Peak Performance. Under det andra kvartalet lämnade Callum Sneddon, VD och tidigare delägare av Björn Borgs dotterbolag i England. Ny VD för det engelska dotterbolaget är Neil Smith, tidigare säljchef för dotterbolaget.

Marknader

Under det andra kvartalet har Björn Borg AB förvärvat Björn Borg UK Limiteds minoritetsägares aktier (20 procent). Björn Borg UK är därmed ett helägt dotterbolag.

I slutet av det fjärde kvartalet förvärvade Borg Borg AB Baseline-koncernen, den nuvarande distributören för Björn Borg produkter i Benelux. Distributionsavtalet för Benelux sades upp i december 2015 för att upphöra december 2019 då distributionen skulle tas över av Björn Borg-koncernen. Förvärvet av verksamheten, med tillträdesdag 2:a januari 2017, är ett viktigt steg i att accelerera den vertikala integrationen av Björn Borgs verksamhet och ligger i linje med strategin att komma närmare konsumenter och återförsäljare. För mer information om förvärvet se not 29.

Björn Borg har även i slutet av 2016 tecknat ett nytt uppdaterat avtal med den nuvarande distributören för underkläder och sportkläder i Danmark. Slutdatum för det nya avtalet är sista december 2020.

Björn Borg-butiker

Under 2016 öppnade Björn Borg två egna butiker, en i Sverige samt en i Finland. Tre egna butiker stängdes, två i Sverige samt en i Finland. Under året har även två distributörsägda butiker stängts i Belgien medan två har öppnats, en i Norge och en i Holland. Vid årets slut uppgick därmed antalet Björn Borg-butiker till 40 (41), varav 20 (21) egna.

KONCERNENS UTVECKLING

Nettoomsättning

Koncernens nettoomsättning uppgick under helåret 2016 till 631,6 MSEK (574,3), en ökning med 10,0 procent. Valutaeffekterna var marginella på nettoomsättningen.

Den goda omsättningsutvecklingen jämfört med föregående år drivs av den egna grossist- och detaljhandeln. De externa distributörsintäkterna i produktbolagen minskar kraftigt mot

föregående år framförallt på grund av lägre försäljning till Norge och Benelux medan Danmark ligger på samma nivå som i 2015. Samtliga egna grossist- respektive detaljistbolag växer kraftigt mot föregående år. Ökningen i Sverige, Finland och England beror framförallt på breddad distribution av underkläder inom sporthandeln men även genom tillväxt hos befintliga kunder. Under året har regraden varit högre än föregående år, delvis på grund av en stor prispress i marknaden, en förändrad distributionsmix samt initiativ för att få ned lagernivåer inför den lagerflytt som gjordes i januari 2017. Grossistbolaget för skor växer delvis på grund av de nya danska distributionsrättigheterna men även genom tillväxt i Sverige med befintliga samt nya kunder. Det svenska detaljhandelsbolaget växer framförallt inom e-handel (32,9 procent) men även i fysisk detaljhandel tack vare ett större antal butiker under året. Försäljningsutvecklingen i jämförbara butiker i Sverige var oförändrat mot föregående år. De externa royaltyintäkterna är i nivå med föregående år.

Resultat

Bruttovinstmarginalen för helåret minskade till 50,3 procent (52,4). Rensat för valutaeffekter var marginalen 50,7 procent. Bruttovinstmarginalens minskning mot föregående år beror på ökad prispress i marknaden med en högre andel prisnedsatta varor samt en förändrad distributionsmix i grossistförsäljningen. Även produktbolagens marginaler påverkas genom att de externa distributörerna är pressade av lägre marginaler på sina marknader. Vidare har ett äldre doftlager skrivits ned med 1,4 MSEK under det fjärde kvartalet.

De högre intäkterna tillsammans med den försämrade bruttovinstmarginalen samt något högre rörelsekostnader medförde att rörelseresultatet ökade till 64,2 MSEK (58,6). Rörelsemarginalen var 10,2 procent (10,2). Rörelsekostnaderna exklusive handelsvaror ökade med 2,9 procent mot föregående år. Rensat för engångskostnader för förvärvet av Baseline om 1,7 MSEK samt föregående års engångskostnader om 2,2 MSEK ökar kostnaderna med 3,2 procent. Ökningen är framförallt hänförlig till fler antal egna butiker under året samt ökade logistikkostnader som en effekt av den högre nettoomsättningen i egna kanaler.

FLERÅRSÖVERSIKT

	2016	2015	2014	2013	2012
Nettoomsättning, MSEK	631,6	574,3	538,8	496,0	551,4
Rörelseresultat, MSEK	64,2	58,6	56,0	21,2	69,8
Rörelsemarginal, %	10,2	10,2	10,4	4,3	12,7
Resultat före skatt, MSEK	63,5	57,6	63,1	24,8	68,9
Årets resultat, MSEK	46,9	41,6	47,6	13,9	47,2
Resultat per aktie, SEK	1,88	1,79	1,94	0,86	2,11
Resultat per aktie efter utspädning, SEK	1,88	1,77	1,94	0,86	2,11
Soliditet, %	53,7	50,3	46,7	45,5	49,6
Eget kapital per aktie, SEK	11,50	11,56	11,36	11,16	13,69

Finansnettot uppgick till -0,7 MSEK (-1,0). Den realiserade och orealiserade avkastningen på placeringar plus kupong-räntor minus ränta på obligationslånet har påverkat koncernens finansnetto negativt med -1,3 MSEK (-2,6 MSEK). Resterande förändring jämfört med föregående år är främst hänförlig till omvärdering av finansiella tillgångar och skulder i utländsk valuta. Resultatet före skatt uppgick till 63,5 MSEK (57,6).

Investeringar och kassaflöde

Kassaflödet från den löpande verksamheten i koncernen för året var positivt och uppgick till 15,3 MSEK (-17,8). Det förbättrade kassaflödet mot jämförelseperioden beror främst på ett förbättrat kassaflöde från rörelsen före förändring av rörelsekapital. Rörelsekapitalet ökar och påverkar kassaflödet negativt primärt på grund av högre kundfordringar medan lagret har minskat mot föregående år. Ökningen i kundfordringar är drivet av en stark utveckling av grossistförsäljningen under Q4 men även påverkat av förvärvet av Benelux där bolaget har gett längre betalvillkor till den tidigare distributören när avtalet om förvärvet träffades. Förvärv och försäljning av kortfristiga placeringar på 55,0 MSEK (47,7), samt investering och försäljning av materiella anläggningstillgångar på totalt -5,2 MSEK (-4,7) gav ett kassaflöde från investeringsverksamheten på 49,7 MSEK (42,7). Det negativa kassaflödet från finansieringsverksamheten på -68,5 MSEK (-60,6) beror till största delen på att en utdelning till aktieägarna har ägt rum med -50,3 MSEK (-37,7) men även på grund av återköp av egna obligationer om ca 18 MSEK. Koncernens kassaflöde för året var negativt med -3,4 MSEK (-35,6) och likvida medel vid periodens utgång var 48,9 MSEK (50,6).

Finansiell ställning och likviditet

Björn Borg-koncernens likvida medel och placeringar uppgick vid periodens slut till 75,1 MSEK (131,6) och räntebärande skulder (obligationslånet) uppgick till 137,1 MSEK (154,5).

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 procentenheter, med förfall i april 2017. Den överlikviditet som uppstår till följd av upptagandet av obligationslånet samt konvertibelprogrammet placeras i räntebärande finansiella instrument, företagsobligationer med god likviditet, inom ramen för den finanspolicy som styrelsen har beslutat. Per den 31 december 2016 hade investeringar i obligationer skett till ett bokfört värde om 26,2 MSEK (80,5), vilket utgör verkligt värde vid samma tidpunkt. Under perioden har återköp av egna obligationer gjorts om 18,0 MSEK.

Utöver obligationslånet har Björn Borg en checkkredit med Danske Bank om 90 MSEK som inte nyttjas per den 31 december 2016.

Björn Borg har under februari tecknat avtal om en treårig bekräftad revolverande kredit om 150 MSEK för återbetalning av obligationslånet som förfaller i april 2017.

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 den 31 december 2016 var kvoten 1,12 (0,62) och soliditeten uppgick till 53,7 procent (50,3). För fullständig redogörelse över åtaganden och villkor kring obligationslånet i övrigt hänvisas till prospektet, som finns tillgängligt på bolagets hemsida och hos Finansinspektionen.

Som åtagande för checkkrediten har bolaget åtagit sig att bland annat tillse att kvoten av koncernens nettoskuld och 12 månaders rullande rörelseresultat före avskrivningar per den sista dagen varje kvartalsslut inte överstiger 3,00 förutom för de tre första kvartalen i 2017. För första och andra kvartalet 2017 får kvoten inte överstiga 4,00 och för det tredje kvartalet 2017 ej överstiga 3,50. Vidare skall koncernen vid var tid upprätthålla en soliditet om minst 35 procent.

I övrigt har inga förändringar skett avseende ställda säkerheter och eventalförpliktelser jämfört med den 31 december 2015.

Transaktioner med närstående

Under 2015 emitterade Björn Borg ett optionsprogram för koncernledningen respektive ett konvertibelprogram för samtliga anställda. Under 2016 har ett mindre antal transaktioner gjorts avseende optioner och konvertibler via nyteckning. Övriga ledande befattningshavare har tecknat 40 000 optioner respektive 20 000 konvertibler under året. Vidare har övriga anställda tecknat 2 000 konvertibler under året. Björn Borg har erhållit en marknadsmässig ersättning för teckningsoptionerna och konvertiblerna och priset har baserats på marknadsmässiga villkor. Utöver sedvanlig ersättning (lön, arvoden och andra förmåner) till VD, ledande befattningshavare och styrelse har inga transaktioner med närstående parter genomförts under perioden.

SEGMENT

Varumärke

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

Segmentets rörelseintäkter för året uppgick till 83,4 MSEK (84,3). De externa rörelseintäkterna minskade till 33,6 MSEK (34,7), vilket är ett resultat av lägre varumärkesförsäljning hos licenstagare och vissa distributörer. Royaltyn i procent varierar mellan produktkategorierna varför det inte alltid är en exakt korrelation mellan royaltyintäkter och varumärkesförsäljning.

Rörelseresultatet minskade till 19,5 MSEK (24,2). Det försämrade rörelseresultatet är en följd av lägre marginaler.

Produktutveckling

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

Segmentets rörelseintäkter under året uppgick till 363,9 MSEK (462,1), en minskning med 21 procent. Segmentets externa intäkter uppgick till 187,7 MSEK (238,1) en minskning med 50 MSEK och 21 procent. Nedgången beror primärt på en svag norsk marknad där distributören lagerjusterar genom att sälja ut sitt befintliga lager samt att distributörer på mindre marknader minskar sina inköp alternativt är uppsagda. Benelux har under andra halvåret minskat mot föregående år och minskar på helåret medan Danmark håller föregående års nivåer.

Rörelseresultatet minskade till 33,4 MSEK (37,4) till följd av den lägre totala försäljningen.

Grossistverksamhet

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

Segmentets rörelseintäkter ökade under året till 320,8 MSEK (235,2), en ökning med 36 procent. De externa rörelseintäkterna uppgick till 289,6 MSEK (207,1) vilket är en ökning om 82,5 MSEK och 40 procent. Tillväxten inom segmentet kommer från

samtliga marknader inom framförallt produktområdena underkläder och skor. Tillväxten för underkläder drivs delvis av en breddad distribution till sporthandeln men även av tillväxt hos befintliga kunder. För skor drivs tillväxten delvis av de nya distributionsrättigheterna i Danmark som gäller från första juli 2015 men även av tillväxt i den svenska verksamheten hos befintliga och nya kunder.

Rörelseresultatet uppgick till 17,6 MSEK (–4,1), ökningen till följd av intäktsökningen dock till en sämre bruttovinstmarginal på grund av prispress och förändrad distributionsmix.

Detaljhandel

Björn Borg-koncernen äger och driver totalt 20 (21) butiker och factory outlet-butiker i Sverige, Finland och England, med försäljning av underkläder, sportkläder, kompletterande produkter och övriga licensprodukter. Därutöver driver Björn Borg e-handel via www.bjornborg.com.

Segmentet Detaljhandel ökade sina rörelseintäkter under året med 25 procent till 145,0 MSEK (115,6). Den externa nettoomsättningen ökade med 22 procent till 127,6 MSEK (104,6). Ökningen är både hänförlig till e-handelns tillväxt samt att försäljning inom fysisk retail ökar, framförallt genom ett större antal egna butiker under året. E-handeln ökade sin omsättning under året med 32,9 procent till 50,8 MSEK (38,2). För jämförbara egna Björn Borg-butiker ökade omsättningen med 4 procent jämfört med 2015.

Rörelseresultatet för året uppgick till –6,3 MSEK (1,1). Det försämrade resultatet är en följd av lägre bruttovinstmarginaler på grund av prispress på marknaden, en större andel försäljning genom factory outlets samt högre rörelsekostnader på grund av nyöppnade butiker.

Koncernintern försäljning

Den koncerninterna försäljningen för året 2016 uppgick till 274,6 MSEK (312,7).

PERSONAL OCH PRINCIPER

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.

Under 2015 emitterade Björn Borg ett optionsprogram för koncernledningen respektive ett konvertibelprogram för samtliga anställda.

Konvertiblerna löper med ränta från och med 1 juli 2015 räntan fastställs utifrån ett genomsnitt av STIBOR vid vissa fasta dagar under årsperioden jämte en marginal uppgående till 3,15 procent. Skuldebrevet förfaller till betalning den 30 juni 2019 till sitt nominella värde eller kan konverteras till aktier på begäran av innehavaren till en kurs om 37,96 kronor per aktie. Per 31 december 2016 är 478 000 konvertibler tecknade till ett belopp om 18,1 MSEK.

Teckningsoptionerna berättigar innehavaren att teckna en aktie för 37,96 kronor/aktie under perioden 1 juni-14 juni 2019. Björn Borg har erhållit en marknadsmässig ersättning för optionerna uppgående till 2,5 kronor/option. Per 31 december 2016 är 520 000 optioner tecknade till ett belopp om 1,3 MSEK.

För mer information om konvertibel- och optionsprogrammet se Not 8.

Medelantalet anställda uppgick till 133 (132) för helåret. Fördelningen är 29 (32) procent män och 71 (68) procent kvinnor.

RIKTLINJER FÖR ERSÄTTNING TILL VD OCH ÖVRIGA LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

På årsstämman den 19 maj 2016 fastslogs att ersättning till VD och de övriga personerna i företagsledningen kan bestå av fast lön, rörlig ersättning, långsiktiga inrättade incitamentsprogram och övriga förmåner samt pension. Den sammanlagda ersättningen ska vara marknadsmässig och konkurrenskraftig samt stå i relation till ansvar och befogenheter. Den rörliga ersättningen ska baseras på utfallet i förhållande till definierade och mätbara mål, utformade med syfte att främja bolagets långsiktiga värdeskapande, samt vara maximerad i förhållande till den fasta lön som fastställts. Den rörliga ersättningen ersättningen skall ej 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.

VERKSAMHET INOM FORSKNING OCH UTVECKLING

Björn Borg bedriver ingen forskningsverksamhet, dock sker utveckling och design inom produktområdena underkläder och sportkläder.

BJÖRN BORG'S HÅLLBARHETSARBETE

Björn Borg vill ta ansvar för hur människor och miljö påverkas av verksamheten och samarbetar också med koncernens nätverk av licenstagare och distributörer i den typen av frågor.

Björn Borg har ett tätt samarbete med koncernens leverantörer, i många fall baserat på fleråriga relationer. Antalet leverantörer 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 så till vida 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 max-nivåer för särskilda kemikalier.

Under 2016 har bolaget fortsatt implementeringen av det övergripande styrdokumentet, Björn Borg Sustainability Roadmap, som fastställdes under 2015, som består av ett antal konkreta mål och aktiviteter i en stegvis process för att nå de mål som ställts upp för 2019.

Under året har Björn Borg fortsatt sitt arbete med att implementera BSCI 2.0, det vill säga den uppdaterade uppförandekoden och de nya krav den ställer och har genomfört ett flertal BSCI-revisioner enligt den nya uppförandekoden. Under året har också en fortsatt översyn av systemet för utvärdering och utveckling av leverantörer skett, liksom en fortsatt integrering av sportklädesleverantörerna i koncernens hållbarhetsprogram. Under 2016 har en konkret utställningsplan för ökad andel

hållbara material i kollektionerna färdigställt och flera internutbildningar för relevant personal hållits, bland annat avseende mer hållbara fibrer. Under året har den första kollektionen med en mer betydande andel hållbara material sålts in till distributörer och återförsäljare. Ett miljöprojekt, med fokus på bland annat vatten och kemikalier har också genomförts inom ramen för Sweden Textile Water Initiative (STWI), där Björn Borg är medlem, på en underleverantör till en av bolagets fabriker. Under året har Björn Borg också på nytt upprättat en klimatredovisning för koncernens verksamhet.

Mer information om Björn Borks hållbarhetsarbete finns i Björn Borks separata hållbarhetsredovisning, som bland annat går att ladda ned på bolagets hemsida (<https://corporate.bjornborg.com/en/section/sustainability/>).

RISKER, OSÄKERHETSAKTÖRER OCH RISKKONTROLL

Det finns ett flertal inre och yttre rörelse- och finansiella risker som kan påverka Björn Borks 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 sportmodevarumärke. Företagets konkurrenter, 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 betydande 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 för att otillåtet använda någon annans varumärkes- eller upphovsrättsskyddade material. Den typen av krav kan medföra ersättningsskyldighet 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 Borks 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 konsumtionsmönster. 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. Vid sidan av risker förenade med piratkopiering kan möjligheten att expandera på nya marknader begränsas om exempelvis en tredje part i ett land har registrerat ett varumärke som påminner om Björn Borg. Bolaget arbetar kontinuerligt med varumärkesskydd. Det finns dock inga garantier för att de åtgärder som vidtas för att skydda varumärket Björn Borg är tillräckliga.

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

Renomméförsämring

Bolagets förtroende hos kundkretsen bygger på att kunderna upplever bolagets produkter på ett konsekvent sätt på de marknader där produkterna syns. Björn Borg-produkter skall presenteras på ett sätt som återspeglar de värden som Björn Borg representerar. Om de parter som ingår i nätverket vidtar någon åtgärd som innebär att Björn Borg-produkterna presenteras på ett sätt som strider mot bolagets positionering på marknaden eller står i konflikt med de värden som varumärket representerar kommer Björn Borks renommé att skadas. 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 2017

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

Moderbolagets nettoomsättning uppgick till 64,9 MSEK (52,4) för helåret 2016.

Resultatet före skatt uppgick till 53,9 MSEK (39,1) för helåret 2016. För helåret 2016 uppgick investeringar i immateriella och materiella anläggningstillgångar till 1,6 MSEK (2,0).

FÖRSLAG TILL VINSTDISPOSITION

Till årsstämman förfogande står följande vinstmedel:	
Balanserade vinstmedel, SEK	40 547 044
Emission av teckningsoptioner, SEK	1 266 800
Emission av konvertibel, SEK	1 208 501
Årets resultat, SEK	52 989 655
	96 012 000
Styrelsen föreslår att:	
till aktieägarna utskiftas	
2,00 SEK per aktie, totalt SEK	50 296 768
I ny räkning överförs, SEK	45 715 232
	96 012 000

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.

STYRELSENS FÖR BJÖRN BORG AB MOTIVERADE YTTRANDE I ENLIGHET MED 20 KAP. 8 § AKTIEBOLAGSLAGEN

Styrelsen får härmed, i enlighet med 20 kap. 8 § aktiebolagslagen (2005:551), avge följande motiverade yttrande i samband med förslaget om minskning av bolagets aktiekapital för återbetalning till aktieägarna.

Bolagets och Björn Borg-koncernens resultat och ställning är överlag bra, vilket framgår av bolagets och koncernens bokslutskommuniké för 2016 och av den av styrelsen avgivna reviderade årsredovisningen. Det framgår av förslaget till minskning av aktiekapitalet att styrelsen föreslår att bolagets aktiekapital minskas med 3 929 435 kronor genom indragning av 25 148 384 aktier efter genomförd aktiesplit, för återbetalning till aktieägarna. Styrelsen föreslår samtidigt att bolagsstämman beslutar att återställa bolagets aktiekapital till dess ursprungliga belopp genom att öka bolagets aktiekapital med 3 929 435 kronor genom fondemission utan utgivande av nya aktier genom överföring av emissionsbeloppet från bolagets fria egna kapital till bolagets aktiekapital. Efter

genomförd fondemission kommer bolagets bundna egna kapital och aktiekapital att vara oförändrat.

Den föreslagna återbetalningen uppgår till 2 kronor per aktie, vilket motsvarar en sammanlagd inlösenlikvid om 50 296 768 kronor, vilket utgör 106 procent av vinsten efter skatt för räkenskapsåret 2016. Återbetalningen är därmed i linje med bolagets finansiella mål och utdelningspolicy för perioden 2015-2019.

Efter den föreslagna återbetalningen har bolaget full täckning för det bundna egna kapitalet. Det fria egna kapitalet i bolaget efter återbetalningen och fondemissionen uppgår till 43 238 621 kronor. Det sammanlagda egna kapitalet efter återbetalningen uppgår till 100 390 078 kronor för bolaget och 238 806 232 kronor för koncernen.

Koncernens resultat efter skatt har för 2016 stärkts jämfört med 2015 samtidigt som koncernens rörelsekapital fortsatt växa på grund av högre kundfordringar, vilket gör att koncernens kassaflöde från den löpande verksamheten för helåret 2016 uppgår till 15 300 TSEK (-17 800). Likviden för förvärvet av Björn Borgs distributör i Benelux, Baseline, påverkar koncernens kassaflöde under 2017 marginellt. Den 17 april 2017 förfaller det utgivna obligationslånet om nominellt 200 000 TSEK där den utestående skulden per den 31 december 2016 är 137 000 TSEK. Lånet refinansieras med en treårig lånefinansiering hos Danske Bank som också beaktar den högre kapitalbindning som följer med Björn Borgs nya affärsmodell med en allt högre andel grossist och detaljistsäljning.

Styrelsen bedömer att bolagets och koncernens kassaflöde över tid är fortsatt god, särskilt med beaktande av att betalningarna av tilläggsköpeskilling för varumärket Björn Borg upphör den 15 februari 2017. Koncernens soliditet och likviditet kommer även efter föreslagen återbetalning att vara betryggande i relation till den bransch bolaget och koncernen verkar inom, även med hänsyn taget till exempelvis planerade investeringar, och bolaget och koncernen antas kunna fullgöra sina förpliktelser på kort och lång sikt.

Styrelsen har inför sitt förslag till minskning av aktiekapitalet med återbetalning till aktieägarna beaktat de risker och osäkerhetsfaktorer som bolaget är utsatt för (se vidare under avsnittet *Risker, osäkerhetsfaktorer och riskkontroll* i Förvaltningsberättelsen i årsredovisningen). Mot ovanstående bakgrund anser styrelsen att den föreslagna minskningen av aktiekapitalet med återbetalning till aktieägarna är försvarlig med hänsyn till:

1. de krav som verksamhetens (bolagets respektive koncernens) art, omfattning och risker ställer på storleken av det egna kapitalet, och
2. bolagets respektive koncernens konsolideringsbehov, likviditet och ställning i övrigt.

Stockholm april 2017
Björn Borg AB (publ)

KONCERNENS RÄKENSKAPER

KONCERNENS RESULTATRÄKNING

TSEK	Not	2016	2015
Nettoomsättning		631 616	574 328
Övriga rörelseintäkter		6 954	10 170
Rörelsens intäkter	4	638 570	584 498
Handelsvaror		-314 137	-273 126
Övriga externa kostnader		-148 187	-136 135
Personalkostnader		-105 191	-106 013
Avskrivningar av immateriella och materiella anläggningstillgångar		-6 797	-6 592
Övriga rörelsekostnader		-62	-4 040
Rörelseresultat	4, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 17, 18	64 196	58 592
Ränteintäkter och liknande intäkter	11, 13	7 609	12 048
Räntekostnader och liknande kostnader	11, 13	-8 336	-13 080
Resultat efter finansiella poster		63 469	57 560
Resultat före skatt		63 469	57 560
Skatt på årets resultat	15	-16 572	-15 917
Årets resultat		46 897	41 643
Årets resultat hänförligt till			
Aktieägare i moderbolaget		47 361	45 062
Innehav utan bestämmande inflytande	28	-464	-3 419
Resultat per aktie, före utspädning, SEK	16	1,88	1,79
Resultat per aktie, efter utspädning, SEK	16	1,88	1,77

KONCERNENS RAPPORT ÖVER TOTALRESULTAT

TSEK	Not	2016	2015
Årets resultat		46 897	41 643
Poster som kan komma att omklassificeras till resultatet			
Årets omräkningsdifferens		1 704	-2 887
Summa och årets övrigt totalresultat ¹		1 704	-2 887
Årets totalresultat		48 601	38 756
Årets totalresultat hänförligt till			
Aktieägare i moderbolaget		49 065	42 424
Innehav utan bestämmande inflytande		-464	-3 668

¹ Koncernen har inga poster som inte kommer att omklassificeras till resultaträkning.

KONCERNENS RAPPORT ÖVER FINANSIELL STÄLLNING

TSEK	Not	31 dec 2016	31 dec 2015
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
Immateriella tillgångar	17		
Goodwill		19 292	19 064
Varumärke		187 532	187 532
Licens/kundrelationer		297	548
Övriga immateriella tillgångar		1 371	2 192
		208 492	209 336
Materiella anläggningstillgångar	18		
Inventarier		9 277	10 076
		9 277	10 076
Långfristig fordran	22	10 700	8 900
Uppskjuten skattefordran	15	13 452	35 315
		24 152	44 215
Summa anläggningstillgångar		241 921	263 627
Omsättningstillgångar			
Varulager			
Handelslager		65 106	75 851
Förskott varor		2 371	3 690
		67 477	79 541
Kortfristiga fordringar			
Kundfordringar	20, 22	137 769	87 816
Skattefordran		4 095	2 802
Övriga kortfristiga fordringar		3 313	5 929
Förutbetalda kostnader, upplupna intäkter	21	8 736	10 848
		153 912	107 395
Kortfristiga placeringar			
Kortfristiga placeringar	3, 22	26 167	80 909
		26 167	80 909
Likvida medel			
Kassa och bank	22, 25	48 948	50 643
		48 948	50 643
Summa omsättningstillgångar		296 503	318 488
SUMMA TILLGÅNGAR		538 426	582 115

KONCERNENS RAPPORT ÖVER FINANSIELL STÄLLNING

TSEK	Not	31 dec 2016	31 dec 2015
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital			
Aktiekapital		7 859	7 859
Övrigt tillskjutet kapital		182 145	182 145
Reserver		-6 766	-8 470
Balanserade vinstmedel		106 137	115 874
Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare		289 375	297 408
Innehav utan bestämmande inflytande	28	-272	-6 733
Summa eget kapital		289 103	290 675
Långfristiga skulder			
Uppskjutna skatteskulder	15	35 418	41 969
Obligationslån		-	154 538
Övriga långfristiga skulder	22, 25	17 273	20 294
		52 691	216 801
Kortfristiga skulder			
Leverantörsskulder	22	13 797	24 309
Obligationslån		137 092	-
Övriga kortfristiga skulder	22, 25	13 995	19 014
Upplupna kostnader, förutbetalda intäkter	26	31 748	30 916
		196 632	74 239
Summa skulder		249 324	291 040
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		538 426	582 115

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 2015		7 859	182 145	-5 832	106 181	-4 645	285 708
Årets totalresultat		-	-	-2 638	45 062	-3 668	38 756
Transaktioner med aktieägare							
Utskiftning avseende 2014 via aktieinlösen	23	-3 929	-	-	-33 794	-	-37 723
Fondemission		3 929	-	-	-3 929	-	-
Erhållen likvid för emission av teckningsoptioner		-	-	-	1 200	-	1 200
Eget kapitaldel vid emission av konvertibel		-	-	-	1 154	-	1 154
Erhållna aktieägartillskott från minoritetsägare		-	-	-	-	1 580	1 580
Summa transaktioner med aktieägare		-	-	-	-35 369	1 580	-33 789
Utgående balans per 31 december 2015		7 859	182 145	-8 470	115 874	-6 733	290 675
Ingående balans per 1 januari 2016		7 859	182 145	-8 470	115 874	-6 733	290 675
Årets totalresultat		-	-	1 704	47 361	-464	48 601
Transaktioner med aktieägare							
Utskiftning avseende 2015 via aktieinlösen	23	-3 929	-	-	-46 368	-	-50 297
Fondemission		3 929	-	-	-3 929	-	-
Erhållen likvid för emission av teckningsoptioner	25	-	-	-	-	-	-
Eget kapitaldel vid emission av konvertibel		-	-	-	68	-	68
Erhållna aktieägartillskott från minoritetsägare		-	-	-	55	-	55
Förvärv av innehav utan bestämmande inflytande		-	-	-	-6 925	6 925	-
Summa transaktioner med aktieägare		-	-	-	-57 099	6 461	-50 174
Utgående balans per 31 december 2016		7 859	182 145	-6 766	106 137	-272	289 103

KASSAFLÖDESANALYS FÖR KONCERNEN

TSEK	Not	2016	2015
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN			
Resultat efter skatt		46 897	41 643
Inkomstskatt kostnadsförd i resultaträkningen		16 572	15 917
Finansiella kostnader och intäkter redovisade i resultaträkningen	13	727	1 032
Avskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar	17, 18	6 797	6 592
Övriga ej kassaflödespåverkande poster		663	764
Erhållen ränta	13	6 058	8 691
Betald ränta	13	-7 815	-7 691
Betald skatt	15	-520	-18 413
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapitalet		69 378	48 534
Förändringar i rörelsekapital			
Förändring av varulager		12 172	-35 470
Förändring av kundfordringar		-49 953	-19 584
Förändring av övriga fordringar		5 730	2 289
Förändring av leverantörsskulder		-10 512	-4 045
Förändring av övriga kortfristiga skulder		-11 502	-9 532
Förändring av rörelsekapitalet		-54 066	-66 343
Kassaflöde från den löpande verksamheten		15 313	-17 809
INVESTERINGSVERKSAMHETEN			
Förvärv av immateriella tillgångar	17	-	-301
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	18	-5 231	-4 746
Försäljning av materiella anläggningstillgångar		-	129
Förvärv av kortfristiga placeringar	3	-28 337	-56 476
Försäljning av kortfristiga placeringar	3	83 299	104 133
Kassaflöde från investeringsverksamheten		49 730	42 739
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN			
Amortering av lån		1 034	-7 500
Emission av teckningsoptioner		125	1 200
Konvertibel		-	17 310
Återköp av eget obligationslån		-18 480	-33 844
Förvärv av innehav utan bestämmande inflytande		-842	-
Utskiftning	23	-50 297	-37 723
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-68 460	-60 557
ÅRETS KASSAFLÖDE		-3 417	-35 627
Likvida medel vid årets ingång ¹		50 643	85 080
Omräkningsdifferens likvida medel ¹		1 722	1 190
Likvida medel vid årets utgång¹		48 948	50 643
Ökning/minskning av likvida medel¹		1 695	34 437

¹ Likvida medel avser kassa & bank.

MODERBOLAGETS RÄKENSKAPER

MODERBOLAGETS RESULTATRÄKNING

TSEK	Not	2016	2015
Nettoomsättning		64 905	52 358
Övriga rörelseintäkter		3 964	5 624
Rörelsens intäkter	5	68 869	57 982
Handelsvaror		-74	-24
Övriga externa kostnader		-55 768	-51 268
Personalkostnader		-34 615	-42 152
Avskrivningar av immateriella och materiella anläggningstillgångar		-2 234	-1 873
Övriga rörelsekostnader		-443	-3
Rörelseresultat	4, 6, 7, 8, 9, 10, 17, 18	-24 265	-37 338
Resultat från andelar i dotterbolag	12	54 270	43 769
Erhållna koncernbidrag		39 047	48 054
Ränteintäkter och liknande intäkter	13	6 239	11 261
Räntekostnader och liknande kostnader	13	-22 438	-26 695
Resultat efter finansiella poster		52 853	39 051
Bokslutsdispositioner	14	1 014	-
Resultat före skatt		53 867	39 051
Skatt på årets resultat	15	-877	46
Årets resultat		52 990	39 099

MODERBOLAGETS RAPPORT ÖVER TOTALRESULTAT

TSEK	Not	2016	2015
Årets resultat		52 990	39 099
Övrigt totalresultat		-	-
Årets totalresultat		52 990	39 099

MODERBOLAGETS BALANSRÄKNING

TSEK	Not	31 dec 2016	31 dec 2015
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
Immateriella tillgångar	17	193	284
Balanserade utgifter			
		193	284
Materiella anläggningstillgångar	18		
Inventarier		2 306	3 118
		2 306	3 118
Finansiella anläggningstillgångar			
Långfristig fordran		10 700	8 900
Uppskjuten skattefordran		130	1 008
Andelar i koncernbolag	19	353 182	353 882
		364 012	363 790
Summa anläggningstillgångar		366 511	367 192
Omsättningstillgångar			
Kortfristiga fordringar			
Kundfordringar	20	620	352
Fordringar hos koncernföretag		428 241	335 914
Skattefordran		624	2 008
Placeringar	3	26 167	80 909
Övriga kortfristiga fordringar		11	4 360
Förutbetalda kostnader, upplupna intäkter	21	3 377	3 369
		459 040	426 912
Likvida medel			
Kassa och bank	25	13 330	25 717
		13 330	25 717
Summa omsättningstillgångar		472 370	452 629
SUMMA TILLGÅNGAR		838 881	819 821

MODERBOLAGETS BALANSRÄKNING

TSEK	Not	31 dec 2016	31 dec 2015
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital			
Bundet eget kapital			
Aktiekapital		7 859	7 859
Reservfond		46 817	46 817
		54 676	54 676
Fritt eget kapital			
Balanserade vinstmedel		43 022	54 098
Årets resultat		52 990	39 099
		96 012	93 197
Summa eget kapital		150 687	147 872
Obeskattade reserver	24	–	1 014
Långfristiga skulder			
Obligationslån	3, 25	–	154 538
Övriga långfristiga skulder	25	17 273	20 294
		17 273	174 832
Kortfristiga skulder			
Leverantörsskulder		2 777	2 637
Skulder till koncernföretag		516 066	480 250
Obligationslån		137 092	–
Övriga kortfristiga skulder		5 005	1 346
Upplupna kostnader, förutbetalda intäkter	26	9 981	11 870
Summa kortfristiga skulder		670 921	496 103
Summa skulder		688 194	670 935
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		838 881	819 821

FÖRÄNDRING I MODERBOLAGETS EGET KAPITAL

TSEK	Not	Aktie- kapital	Reserv- fond	Balanserade vinstmedel	Totalt eget kapital
Ingående balans per 1 januari 2015		7 859	46 817	89 467	144 143
Utskiftning avseende 2014 via aktieinlösen	23	-3 929	-	-33 794	-37 723
Fondemission		3 929	-	-3 929	-
Erhållen likvid för emission av teckningsoptioner	8	-	-	1 200	1 200
Eget kapitaldel vid emission av konvertibel	8	-	-	1 154	1 154
Periodens totalresultat		-	-	39 099	39 099
Utgående balans per 31 december 2015		7 859	46 817	93 197	147 872
Ingående balans per 1 januari 2016		7 859	46 817	93 197	147 872
Utskiftning avseende 2015 via aktieinlösen	23	-3 929	-	-46 368	-50 297
Fondemission		3 929	-	-3 929	-
Erhållen likvid för emission av teckningsoptioner	8	-	-	68	68
Eget kapitaldel vid emission av konvertibel	8	-	-	55	55
Periodens totalresultat		-	-	52 990	52 990
Utgående balans per 31 december 2016		7 859	46 817	96 012	150 687

KASSAFLÖDESANALYS FÖR MODERBOLAGET

TSEK	Not	2016	2015
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN			
Resultat efter skatt		52 990	39 099
Inkomstskatt kostnadsförd i resultaträkningen		877	-46
Finansiella kostnader och intäkter redovisade i resultaträkningen	13	16 197	15 434
Avskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar	17, 18	2 234	1 873
Nedskrivning av andelar/fordran i dotterbolag		2 500	21 231
Övriga ej kassaflödespåverkande poster		482	-1 370
Bokslutsdispositioner	14	-1 014	-
Erhållna ej utbetalda koncernbidrag		-39 047	-48 054
Erhållen ej utbetald utdelning	12	-56 770	-65 000
Erhållen ränta	13	6 197	11 261
Betald ränta	13	-7 109	-7 356
Betald skatt		-	-1 351
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapitalet		-22 463	-34 279
FÖRÄNDRINGAR I RÖRELSEKAPITAL			
Förändring av kundfordringar		-268	821
Förändring av övriga fordringar		6 031	-8 897
Förändring av leverantörsskulder		140	-2 068
Förändring av övriga kortfristiga skulder		22 417	28 591
Förändring av rörelsekapitalet		28 320	18 447
Kassaflöde från den löpande verksamheten		5 857	-15 832
INVESTERINGSVERKSAMHETEN			
Bildande av dotterbolag	19	-	-
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	18	-1 636	-2 033
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar	17	-	-
Förvärv av kortfristiga placeringar	3	-28 337	-56 476
Försäljning av kortfristiga placeringar	3	83 299	104 133
Kassaflöde från investeringsverksamheten		53 326	45 626
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN			
Återköp av eget obligationslån		-18 480	-33 844
Förvärv av minoritetsandelar	19	-1 801	-
Teckningsoption		125	1 200
Konvertibel		-	17 310
Erhållen amortering från låntagare		-1 117	900
Utskiftning	23	-50 297	-37 723
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-71 570	-52 157
ÅRETS KASSAFLÖDE		-12 387	-22 363
Likvida medel vid årets ingång ¹		25 717	48 080
Kursdifferenser likvida medel ¹		200	-
Likvida medel vid årets utgång¹		13 330	25 717
Ökning/minskning av likvida medel¹		12 387	22 363

¹ Likvida medel avser kassa & bank.

TILLÄGGSUPPLYSNINGAR

NOT 1 REDOVISNINGSPRINCIPER

ALLMÄNT

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

Moderbolaget bedriver verksamhet i associationsformen aktiebolag och har sitt säte i Stockholm. Huvudkontorets adress är Tulegatan 11, 113 53 Stockholm. Moderbolagets aktie är noterad på Nasdaq OMX i Stockholm. På sidan 83 i denna årsredovisning framgår en förteckning över de största enskilda aktieägarna per den 31 december 2016. Årsredovisningen godkändes av styrelsen och den verkställande direktören den 13 april 2017 och fastställs slutligen av moderbolagets årsstämma den 11 maj 2017.

REDOVISNINGS- OCH VÄRDERINGSPRINCIPER

Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med de av EU godkända International Financial Reporting Standards (IFRS) per den 31 december 2016. Vidare tillämpar koncernen även Rådet för finansiell rapporterings rekommendation RFR 1 samt 2 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 2016

Nyheter och ändringar i RFR 2 med tillämpning från och med 2016 har inte haft någon väsentlig påverkan på koncernens- eller moderbolagets resultat och finansiella ställning. Företagsledningen bedömer att de ändringar i RFR 2, som ännu inte har trätt i kraft, inte väntas få någon väsentlig påverkan på moderföretagets finansiella rapporter när de tillämpas för första gången.

NYA REDOVISNINGSPRINCIPER FRÅN OCH MED 2017

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

Standarder	Skall tillämpas för räkenskapsår som börjar:
IFRS 9 <i>Finacial Instruments</i> ¹	1 januari 2018 eller senare
IFRS 15 <i>Revenue from contracts with customers</i> inklusive ändringar i IFRS 15: Tillämpningstidpunkt för IFRS 15 ¹	1 januari 2018 eller senare
Förtydliganden i IFRS 15 <i>Intäkter från avtal med kunder</i>	1 januari 2018 eller senare
IFRS 16 <i>Leases</i> ¹	1 januari 2019 eller senare
Ändringar i IAS 7 rapport över kassaflöden (Disclosure initiative)	1 januari 2017 eller senare

¹ Ej godkända för tillämpning av EU ännu

Ingen av ovanstående standarder och tolkningar har tillämpats i förtid.

IFRS 9 *Finansiella instrument* kommer att ersätta IAS 39 *Finansiella instrument: Redovisning och värdering*. IFRS 9 innehåller nya principer för hur finansiella tillgångar ska klassificeras och värderas.

Avgörande för vilken värderingskategori en finansiell tillgång hör till beror på företagets affärsmodell (syftet med innehavet av den finansiella tillgången), dels den finansiella tillgångens kontraktsenliga flöden. Den nya standarden innehåller även nya regler för nedskrivningsprövning av finansiella tillgångar, där det finns förenklingsregler för kundfordringar och leasingfordringar. Företagsledningen har ännu ej genomfört en detaljerad analys av effekterna vid tillämpning av IFRS 9 och kan därför ännu inte kvantifiera effekterna.

IFRS 15 *Revenue from contracts with customers* kommer att ersätta IAS 18 *Intäkter* och IAS 11 *Entreprenadavtal*. IFRS 15 innebär en modell för intäktsredovisning (fem-steps modell) som baseras på när kontrollen av en vara eller en tjänst överförs till kunden. Grundprincipen är att ett företag redovisar intäkter för att skilja överföringen av utlovade varor och tjänster till kunder med ett belopp som återspeglar den ersättning som företaget förväntas ha rätt till i utbyte mot dessa varor och tjänster. Det finns betydligt mer vägledning i IFRS 15 för specifika områden och upplysningskraven är omfattande.

Förtydliganden i IFRS 15 *Revenues from contracts with customers* behandlar områdena identifiering av prestationsåtaganden, huvudman kontra agent förhållanden, licenser samt övergångsregler avseende avtalsändringar och avslutande avtal.

Företagsledningen har ännu inte genomfört en detaljerad analys av effekterna av tillämpning av IFRS 15 och kan därför ännu inte kvantifiera effekterna.

IFRS 16 *Leases* kommer att ersätta IAS 17 *Leasingavtal*. IFRS 16 innebär för leasetagaren att i stort sett samtliga leasingavtal ska redovisas i rapporten över finansiell ställning. Klassificeringen i operationella och finansiella leasingavtal ska därför inte längre göras. Den underliggande tillgången i leasingavtalet redovisas i rapporten över finansiell ställning. I efterföljande perioder redovisas nyttjanderätten till anskaffningsvärde med avdrag för avskrivningar och eventuella nedskrivningar samt justerat för eventuella omvärderingar av leasingkulden. Leasingkulden redovisas i rapporten över finansiell ställning och redovisas löpande till upplupet anskaffningsvärde minskat med gjorda leasingbetalningar. Leasingkulden omvärderas vid förändringar i bl.a. leasingperioden, restvärdegarantier och ev. förändringar i leasingbetalningar. Resultaträkningen kommer att påverkas genom att nuvarande rörelsekostnader hänförliga till operationella leasingavtal kommer att ersättas med avskrivningar och räntekostnader.

Korta leasingkontrakt (12 månader eller kortare) och leasingavtal där underliggande tillgång uppgår till lågt värde behöver inte redovisas i balansräkningen. Dessa kommer att redovisas i rörelseresultatet på samma sätt som nuvarande leasingavtal.

Den nya standarden innehåller mer omfattande upplysningskrav jämfört med nuvarande standard. För leasegivare innebär IFRS 16 inga egentliga skillnader jämfört med IAS 17. Koncernen redovisar enligt nuvarande principer leasing av hyres- och butikslokaler som operationell leasing. Dessa kommer enligt IFRS 16 att redovisas som en tillgång i form av nyttjanderätt och en leasingkund. Företagsledningen har ännu inte genomfört en detaljerad analys av effekterna av IFRS 16 och kan därför ännu inte kvantifiera effekterna.

Ändringar i IAS 7 rapport över kassaflöden är en del av de s.k. "Disclosure Initiative". Ändringar innebär ytterligare upplysningskrav för att förstärka förändringar i skulder vars kassaflöde redovisas i finansieringsverksamheten. Företagsledningens bedömning är att ändringarna kommer att innebära utökade upplysningskrav.

KONCERNREDOVISNING

Koncernredovisningen omfattar moderbolaget och samtliga bolag över vilka moderbolaget har ett bestämmande inflytande. Med bestämmande inflytande avses när 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 fram till 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 av mindre än 100 procent av andelar i ett företag men 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 transaktion med ägarerna i eget kapital.

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 och ackumuleras i omräkningsreserven i eget kapital.

INTÄKTSREDOVISNING

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

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

Björn Borgs intäkter består av följande fyra intäkts typer:

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

LEASING

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

Koncernen som leasetagare

Tillgångar som innehas enligt finansiella leasingavtal redovisas som anläggningstillgångar i koncernens balansräkning till verkligt värde vid leasingperiodens början eller till nuvärdet av minimileaseavgifterna om detta är lägre. Motsvarande skuld redovisas i balansräkningen som en skuld till leasegivaren. Leasingbetalningarna fördelas mellan ränta och amortering av skulden. Räntan fördelas över leasingperioden så att varje redovisningsperiod belastas med ett belopp som motsvarar en fast räntesats på den under respektive period redovisade skulden. Avskrivningar på finansiellt leasade

tillgångar sker såsom för ägda tillgångar med undantag för leasetillgångar där det inte är sannolikt att Björn Borg löser tillgången i fråga. I dessa fall skrivs tillgången av över det kortare av tillgångens nyttjandeperiod och leasingkontraktets löptid och med beaktande av restvärde vid respektive periods utgång.

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

ERSÄTTNINGAR TILL ANSTÄLLDA

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

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.

Koncernen har emitterat teckningsoptioner till ledande befattningshavare. Aktierelaterade ersättningar som regleras med egetkapitalinstrument värderas till verkligt värde, exklusive eventuell inverkan från icke marknadsrelaterade villkor, vid tilldelandetidpunkten vilket är den tidpunkt då företaget ingår avtal om aktierelaterade ersättningar. Det verkliga värdet som fastställs vid tilldelandetidpunkten redovisas som en kostnad med motsvarande justering i eget kapital fördelat över intjänandeperioden, baserat på företagets uppskattning av det antal aktier som förväntas bli införsbara. Verkligt värde beräknas genom att tillämpa Black-Scholes värderingsmodell. Erhållen ersättning för emitterade teckningsoptioner redovisas som en ökning av eget kapital med motsvarande minskning av den redovisade kostnaden över intjänandeperioden.

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 skattesulder redovisas i princip för alla skattepliktiga temporära skillnader medan uppskjutna skattefordringar redovisas i den utsträckning det är sannolikt att beloppen kan utnyttjas mot framtida skattepliktiga överskott.

Det redovisade värdet på uppskjutna skattefordringar prövas vid varje bokslutstillfälle och reduceras till den del det inte längre är sannolikt att tillräckliga skattepliktiga överskott kommer att finnas tillgängliga för att utnyttjas helt eller delvis mot den uppskjutna skattefordran.

Uppskjuten skatt beräknas enligt de skattesatser som förväntas gälla för den period då tillgången återvinns eller skulden regleras. Uppskjuten skatt redovisas som intäkt eller kostnad i resultaträkningen, utom i de fall den avser transaktioner eller händelser som redovisats direkt mot övrigt totalresultat eller eget kapital. Då redovisas även den uppskjutna skatten direkt mot övrigt totalresultat eller eget kapital.

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

IMMATERIELLA TILLGÅNGAR

Goodwill

Goodwill uppstår vid förvärv av dotterbolag och avser det belopp med vilket summan av överförd köpeskillning och vid successiva förvärv verkligt värde

på tidigare innehav utan bestämmande inflytande överstiger det verkliga värdet av identifierbara tillgångar, skulder och eventalförpliktelser 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.

Hyresrätter

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

Varumärket

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

Utveckling av hemsida

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

MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

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

NEDSKRIVNINGAR

Vid varje rapportstillfälle görs en bedömning av om det föreligger någon indikation på en värdeminskning avseende koncernens tillgångar. Om så är fallet sker en beräkning av tillgångens återvinningsvärde. Goodwill har allokerats till kassagenererande enheter och är, tillsammans med andra immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod och immateriella tillgångar som inte tagits i bruk, föremål för årliga nedskrivningsprövningar även om någon indikation på värdeminskning inte föreligger. Prövning av nedskrivningsbehov sker dock oftare om det finns indikationer på att en

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

Beräkning av verkligt värde på finansiella instrument

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

Kvittning av finansiella tillgångar och skulder

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

Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen

Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen är uppdelade i två underkategorier. Dels finansiella tillgångar som innehas för

handel, dels finansiella tillgångar som vid första redovisningstillfället identifierats att tillhöra denna kategori. Finansiella tillgångar som innehas för handel definieras som finansiella tillgångar som förvärvats med huvudsyfte att säljas eller återköpas på kort sikt. Koncernens finansiella tillgångar som innehas för handel består av derivatinstrument.

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

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

Lånefordringar och kundfordringar

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

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

Likvida medel

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

Finansiella skulder

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

Skulder till kreditinstitut, 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 av att koncernen kommer att genomföra omstruktureringen. Omstruktureringsreserven inkluderar enbart direkta utgifter som uppstår vid omstruktureringen innebärande 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 2015 har inte haft någon väsentlig påverkan på moderbolagets resultat och finansiella ställning. De ändringar i RFR 2 *Redovisning för juridiska personer* som träder ikraft 1 januari 2016 avser främst följande områden:

IAS 38 Immateriella tillgångar

Om utgifter för utveckling aktiveras införs en begränsning av möjligheten att dela ut eget kapital, genom att ett lika stort belopp som är aktiverat ska avsättas till en särskild bunden fond för utvecklingsutgifter. Det gäller dock endast för nya aktiveringar av utgifter, d.v.s. sådana aktiveringar som gjorts efter 1 januari 2016.

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 huvudregeln, det vill säga samma principer som sedvanliga utdelningar, det vill säga som en finansiell intäkt.

Leasade tillgångar

Samtliga leasingavtal redovisas enligt reglerna för operationell leasing.

Finansiella garantiavtal

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

NOT 2 VIKTIGA BEDÖMNINGAR OCH UPPSKATTNINGAR

VIKTIGA UPPSKATTNINGAR OCH ANTAGANDEN FÖR REDOVISNINGSSÄNDAMÅL

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

Skatter

Uppskjutna skatt beräknas på temporära skillnader mellan redovisade och skattemässiga värden på tillgångar och skulder samt för skattemässiga underskottsavdrag. Det är främst två typer av antaganden och bedömningar som påverkar den redovisade uppskjutna skatten. Dessa är antaganden och bedömningar för att fastställa det redovisade värdet på olika tillgångar och skulder samt beträffande framtida skattepliktiga vinster, i de fall ett framtida utnyttjande av uppskjutna skattefordringar är beroende av detta. Per den 31 december 2016 uppgick redovisade uppskjutna skattefordringar till 13 452 TSEK (35 515). 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 2016 uppgick till 206 824 TSEK (206 596).

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. Tilläggsköpeskillingen 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 2016 uppgick till cirka 30,0 MSEK (28,4). 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 tilläggsköpeskillingen diskonterats till nuvärde varför det totala anskaffningsvärdet för varumärket uppgick till 187 532 TSEK samt har redovisats som en övrig kortfristig skuld om 0 TSEK (7 211 TSEK). Skillnaden mellan nuvärdet av den framtida fasta tilläggsköpeskillingen och

det nominella beloppet redovisas som en räntekostnad över kreditperioden med tillämpning av effektivräntemetoden.

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.

Aktierelaterade ersättningar

Koncernen har emitterat teckningsoptioner till ledande befattningshavare. Det verkliga värdet av teckningsoptionerna ska enligt koncernens redovisningsprinciper redovisas som en kostnad fördelat över intjänandeperioden. Avseende de emitterade teckningsoptionerna har koncernen erhållit en marknadsmässig ersättning baserat på en värdering enligt Black & Scholes. Koncernen har gjort bedömningen att den ersättning som erhållits är marknadsmässig samt att villkoren i övrigt är utformade på ett sådant sätt att det inte föreligger någon förmån för deltagarna i optionsprogrammet. Mot bakgrund av den bedömningen redovisas inte någon kostnad avseende de emitterade teckningsoptionerna.

Varulager

Varulagret har värderats till det lägsta av anskaffningsvärdet och verkligt värde (nettoförsäljningsvärdet). Nettoförsäljningsvärdet motsvarar det uppskattade försäljningspriset med avdrag för uppskattade kostnader som krävs för att genomföra försäljningen. Dessa uppskattningar är baserade på historiskt utfall och utvärderas löpande. Verkligt utfall av framtida försäljningspriser och kostnader för att genomföra försäljningen kan komma att avvika från gjorda bedömningar och uppskattningar.

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 omnämns inkluderas även HKD. Cirka 20 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 rörelse-gren, Produktutveckling, har huvudsakligen försäljning i USD och EUR, inköp i USD och EUR och samtidigt som rörelse-grenen Grossist-verksamhet, har försäljning i SEK, EUR GBP och DKK medan inköp i USD och EUR. 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 4 215 TSEK (positivt med 3 320).

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 valutaterminskontrakt. Exponeringen uppgick per 31 december 2016 till 1 100 (2 200) TEUR.

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 2016 till 1 260 (1 739) EUR, -1 190 (-1 188) USD och -3 500 (-2 620) GBP.

KÄNSLIGHETSANALYS

Kommersiell transaktionsexponering

Under 2016 har Björn Borg-koncernen påverkats marginellt av valutarörelser gällande kommersiell transaktionsexponering.

I nedanstående matris beskrivs två valutors påverkan på Björn Borg-koncernens omsättning, rörelseresultat och eget kapital utifrån nuvarande affärsmodell. Då grossist- och detaljistförsäljningen ökat kraftigt under året medan produktutvecklingssegmentet har minskat kraftigt mot föregående år så har den kommersiella transaktionsexponeringen ändrats och nettoeffekten av en starkt USD ger nu en negativ effekt på bruttovinsten medan det i 2015 gav ett positivt resultat. I och med förvärvet av distributören i Benelux så kommer denna effekt fortsätta att stärkas under 2017.

Flera delar påverkar den totala effekten av valutornas påverkan på koncernen, det vill säga respektive rörelse-grens 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, %
2016			
Starkare USD vs SEK	10	2,5	-14,3
Svagare USD vs SEK	-10	-2,5	14,3
Starkare EUR vs SEK	10	2,3	13,4
Svagare EUR vs SEK	-10	-2,3	-13,4

Den uppskattade effekten på omsättningen och därmed resultatet anges före skatt. Uppskattad effekt på eget kapital anges efter skatt.

Detaljerad förklaring till tabellen är att koncernens försäljning och inköp via rörelse-grenen Produktutveckling avseende underkläder till externa distributörer påverkas positivt respektive negativt beroende på USD-fluktuationer gentemot den svenska kronan – försäljning USD/inköp USD. I rörelse-grenen Grossist- respektive detaljist verksamheten 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 Finland, e-handel till euroländer 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

2016	%	Uppskattad effekt på resultat, TSEK	Uppskattad effekt på eget kapital, TSEK
EUR	+/-10	+/-811	+/-632
USD	+/-10	+/-0	+/-0
GBP	+/-10	+/-244	+/-95
NOK	+/-10	+/-122	+/-95

BERÄKNAD VALUTAPÅVERKAN

2015	%	Uppskattad effekt på resultat, TSEK	Uppskattad effekt på eget kapital, TSEK
EUR	+/-10	+/-2 200	+/-1 700
USD	+/-10	+/-0	+/-0
GBP	+/-10	+/-100	+/-50
NOK	+/-10	+/-1 400	+/-1 100

Omräkningsexponering

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

BERÄKNAD VALUTAPÅVERKAN

2016	%	Uppskattad effekt på eget kapital, TSEK
EUR	+/-10	+/-1 200
USD	+/-10	+/-1 080
GBP	+/-10	+/-3 900

BERÄKNAD VALUTAPÅVERKAN

2015	%	Uppskattad effekt på eget kapital, TSEK
EUR	+/-10	+/-1 600
USD	+/-10	+/-1 000
GBP	+/-10	+/-3 400

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 2016 innehade Björn Borg placeringar om 26 167 TSEK (80 909). En generell kursförändring om +/-1 procent i hela portföljen skulle påverka värdet på obligationsportföljen (med tillhörande resultat-effekt) med cirka 260 (800) TSEK. Motsvarande effekt på eget kapital skulle uppgå till cirka +/-200 (600) TSEK.

RÄNTERISK

Med ränterisk avses risken för att förändringar i marknadsräntan påverkar verkligt värde eller kassaflöden från ett finansiellt instrument. Björn Borgs 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). Terminskontraktens verkliga värde påverkas omedelbart vid förändrade marknadsräntor vilket i sin tur påverkar koncernens resultaträkning.

Per 31 december 2016 uppgick räntebärande tillgångar i form av bankmedel till 48 948 TSEK (50 643) och i form av företagsobligationer till 26 167 TSEK (80 909). Räntebärande tillgångar avseende bankmedel löper huvudsakligen med rörlig ränta och förändringar i marknadsräntan leder därför till framtida högre eller lägre ränteintäkter. Omvärderingseffekten på tillgångar värderade till verkligt värde presenteras ovan under prisrisk. Placeringar i företagsobligationer löper med både rörlig och fast ränta. Omvärderingseffekten på tillgångar värderade till verkligt värde presenteras ovan under prisrisk.

Vid ändrade marknadsräntor om en procentenhet skulle koncernens räntenetto för utestående tillgångar per balansdagen påverkas med cirka +/-400 TSEK, baserat på genomsnittliga räntebärande tillgångar under 2016. Effekten på eget kapital skulle uppgå till cirka +/-340 (400) 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. Kupongräntan är rörlig och motsvarar STIBOR 3 månader +3,25 procentenheter. Per 31 december 2016 hade Björn Borg återköpt nominellt 63,0 MSEK av sitt obligationslån. En ökning av STIBOR 3 månader med 1 procentenhet skulle allt annat lika öka Björn Borgs räntekostnader med 1 100 TSEK per år, och en minskning med 1 procentenhet skulle ge motsvarande minskning. Eget kapital skulle i motsvarande mån påverkas med cirka +/-860 TSEK.

Utöver ovanstående obligationslån har Björn Borg emitterat ett konvertibelt skuldebrev, nominellt om 18 155 TSEK. Vid en förändring +/-1 procentenhet av STIBOR 3 månader skulle allt annat lika koncernens räntekostnader öka eller minska med 182 TSEK (170). Således påverkas koncernens totala räntekostnader vid en procentenhets förändring med 1 682 TSEK (2 220) och eget kapital påverkas med 1 312 TSEK (1 771).

KREDIT- OCH MOTPARTSRISKER

Koncernens kredit- och motpartsrisiker består av exponeringar gentemot kommersiella och finansiella motparter. Med kredit- och motpartsrisk avses risken för förlust om motparten inte fullgör sina förpliktelser. Enligt styrelsebeslut ska denna risk begränsas genom att endast motparter med god kreditvärdighet accepteras samt genom fastställda limiter. Björn Borgs kommersiella kreditrisk består främst av kundfordringar vilka är fördelade över ett stort antal motparter. Kreditrisken gentemot finansiella motparter begränsas till finansiella institutioner med hög kreditvärdighet. Per 31 december 2016 fanns utestående fordringar från produktbolaget för underkläder respektive för sportkläder mot en kommersiell motpart motsvarande ca 44 procent (37 procent) av koncernens totala kundfordringar. Utöver kundfordringar har koncernen en lånefordran om 10 700 TSEK (12 500) på samma motpart. Per den 31 december 2016 uppgick marknadsvärdet för innehav i tre enskilda emittenter till vardera 6 486, 5 275 respektive 5 100 TSEK, motsvarande 64 procent av portföljens marknadsvärde. Den maximala kreditrisken motsvaras av de finansiella tillgångarnas redovisade värde.

BJÖRN BORG-KONCERNENS UTESTÅENDE KREDITRISK PER 2016-12-31

TSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2016	2015	2016	2015
Fordran DBM, långfristig del	10 700	8 900	10 700	8 900
Kundfordringar	137 769	87 816	620	5 461
Övriga kortfristiga fordringar	3 313	5 929	11	4 360
Placeringar	26 167	80 909	26 167	80 909
Kassa och bank	48 948	50 643	13 330	25 717
	226 897	234 197	50 828	125 347

Björn Borg har under året investerat i och sålt företagsobligationer samt derivatinstrument (valutaterminer) motsvarande ett nominellt belopp om 54 962 TSEK. Se posten Placeringar 26 167 TSEK (80 909) 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 KREDITKVALITET PER 2016-12-31

	BBB	BB	B	Ej kredit- ratade	Summa
Företagsobligationer	–	10 606	15 349	–	25 955
Derivatinstrument	–	–	–	–	212
	–	10 606	15 349	–	26 167

Av placeringarna om 26 167 TSEK (80 909) är motsvarande 1 223 TSEK i NOK-innehav och 12 314 TSEK i EUR-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.

Björn Borks utestående obligationslån förfaller i april 2017. Björn Borg har under februari 2017 tecknat ett avtal med Danske Bank om en treårig bekräftad revolverande kredit om 150 MSEK för återbetalning av obligationslånet som förfaller i april 2017. Utöver den revolverande krediten har Björn Borg en checkräkningskredit om 90 MSEK med Danske Bank. Som åtaganden för den revolverande krediten samt checkräkningskrediten har bolaget åtagit sig att bland annat tillse att kvoten av koncernens nettoskuld och 12 månaders rullande rörelseresultat före avskrivningar per den sista dagen varje kvartalsslut inte överstiger 3,00 förutom för de tre första kvartalen i 2017. För första och andra kvartalet 2017 får kvoten inte överstiga 4,00 och för det tredje kvartalet 2017 ej överstiga 3,50. Vidare skall koncernen vid var tid upprätthålla en soliditet om minst 35 procent.

Löptidsanalys av Björn Borg-koncernens utestående fordringar och skulder per 2016-12-31 (avtalsenliga och odiskonterade kassaflöden):

LÖPTIDSANALYS AV BJÖRN BORG KONCERNENS UTESTÅENDE TILLGÅNGAR OCH SKULDER PER 2016-12-31

2016-12-31	Upp till 3 mån	3–12 mån	1–5 år	över 5 år
Långfristig fordran	–	–	10 700	–
Kundfordringar	137 769	–	–	–
Övriga fordringar	3 313	–	–	–
Placeringar	–	1 225	24 942	–
Kassa och bank	48 948	–	–	–
Övriga skulder	–	–45 743	–17 273	–
Leverantörsskulder	–13 797	–	–	–
Obligationslån	–1 330	–137 092	–	–
Totalt	174 903	–181 610	18 369	–

LÖPTIDSANALYS AV BJÖRN BORG KONCERNENS UTESTÅENDE TILLGÅNGAR OCH SKULDER PER 2015-12-31

2015-12-31	Upp till 3 mån	3–12 mån	1–5 år	över 5 år
Långfristig fordran	900	2 700	5 300	–
Kundfordringar	87 816	–	–	–
Övriga fordringar	5 929	–	–	–
Placeringar ¹	3 876	5 243	71 526	–
Kassa och bank	50 643	–	–	–
Övriga skulder	–	–49 929	–21 994	–
Leverantörsskulder	–21 019	–	–	–
Obligationslån	–1 476	–4 428	–157 128	–
Totalt	126 669	–46 414	–102 296	–

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 där bolaget har 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 35 procent. Per 31 december 2016 var kvoten 1,12 (0,35) och soliditeten uppgick till 53,7 procent (50,3). För fullständig redogörelse över åtaganden och villkor kring obligationslånet i övrigt hänvisas till prospektet, som finns tillgängligt på bolagets hemsida och hos Finansinspektionen.

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 royaltyintäkter baserat på distributörers och licenstagares baserat på deras 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 produktområden sportkläder, underkläder och skor genererar intäkter till Björn Borg-koncernen från sin försäljning av produkter till detaljister.

DETALJHANDEL

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

SAMMANDRAG RÖRELSEGRENAR 2016

TSEK	Varumärke	Produkt- utveckling	Grossist- verksamhet	Detaljhandel	Totalt	Elimineringar	Koncernen
Intäkter							
Extern försäljning	33 626	187 747	289 633	127 565	638 570	–	638 570
Intern försäljning	49 822	176 156	31 199	17 412	274 589	–274 589	–
Summa intäkter	83 448	363 903	320 832	144 977	913 160	–274 589	638 570
Rörelseresultat							
	19 500	33 415	17 595	–6 314	64 196	–	64 196
Anläggningstillgångar	566 588	33 908	5 415	2 635	608 546	–366 625	241 921
Varulager	–	30 670	41 150	13 116	84 936	–17 459	67 477
Övriga omsättningstillgångar	1 284 545	527 353	381 755	110 009	2 303 662	–2 074 635	229 027
Totala tillgångar	1 851 133	591 931	428 320	125 760	2 997 144	–2 458 719	538 426
Övriga skulder	1 115 231	571 700	418 755	139 840	2 245 526	–1 996 203	249 324
Totala skulder	1 115 231	571 700	418 755	139 840	2 245 526	–1 996 203	249 324
Investeringar i materiella och immateriella anläggningstillgångar	1 636	70	2 620	905	5 231	–	5 231
Avskrivningar	–2 234	–207	–3 158	–2 188	–7 787	990	–6 797

SAMMANDRAG RÖRELSEGRENAR 2015

TSEK	Varumärke	Produkt- utveckling	Grossist- verksamhet	Detaljhandel	Totalt	Elimineringar	Koncernen
Intäkter							
Extern försäljning	34 747	238 062	207 131	104 557	584 498	–	584 498
Intern försäljning	49 591	224 071	28 041	11 031	312 734	–312 734	–
Summa intäkter	84 338	462 133	235 172	115 589	897 232	–312 734	584 498
Rörelseresultat							
	24 179	37 425	–4 065	1 053	58 592	–	58 592
Anläggningstillgångar	575 598	35 134	6 598	4 264	621 594	–357 967	263 627
Varulager	–	9 691	70 811	33 313	113 815	–37 964	75 851
Övriga omsättningstillgångar	1 213 812	453 376	318 223	57 783	2 043 194	–1 804 247	238 947
Totala tillgångar	1 789 410	498 201	395 632	95 360	2 778 603	–2 200 178	578 425
Övriga skulder	1 019 576	475 439	410 071	144 042	2 049 128	–1 761 378	287 750
Totala skulder	1 019 576	475 439	410 071	144 042	2 049 128	–1 761 378	287 750
Investeringar i materiella och immateriella anläggningstillgångar	2 033	–	275	1 466	3 774	1 273	5 047
Avskrivningar	–1 873	–263	–2 510	–3 863	–8 509	1 917	–6 592

AVSTÄMNING MELLAN RÖRELSERESULTAT OCH RESULTAT FÖR SKATT

Skilnaden mellan rörelseresultat för segment för vilka information ska lämnas 64 196 TSEK (58 592) och resultat före skatt 63 470 TSEK (57 560) är finansiella poster netto, -727 TSEK (1 032).

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	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Nettoomsättning	245 086	226 869	160 386	171 285	26 971	46 038	88 298	66 223	117 828	74 083	638 570	584 498
Tillgångar	206 650	224 512	135 234	169 506	22 741	45 559	74 451	65 535	99 350	73 313	538 426	578 425
Investeringar	4 228	3 566	–	–	–	–	973	196	30	1 285	5 231	5 047
Avskrivningar	-5 110	-6 166	–	-56	–	–	-2 207	-823	521	453	-6 797	-6 592

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

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

TSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2016	2015	2016	2015
Varor	597 991	539 580	–	–
Varumärke/Royalty	33 626	34 747	–	–
Tjänsteintäkter	6 954	10 170	68 869	57 982
	638 570	584 498	68 869	57 982

I Moderbolaget ingår övriga rörelseintäkter om 3 964 TSEK (5 624) består i allt väsentligt av vidarefakturerade kostnader.

NOT 6 ÖVRIGA EXTERNA KOSTNADER

TSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2016	2015	2016	2015
Lokalkostnader	30 385	27 175	10 614	10 899
Försäljningskostnader	43 372	34 149	2 766	4 757
Marknadsföringskostnader	37 913	42 610	21 225	22 053
Administrationskostnader	26 282	23 066	15 611	10 151
Övrigt	10 235	9 135	5 552	3 408
	148 187	136 135	55 768	51 268

NOT 7 UPPGIFTER OM INTÄKTER OCH KOSTNADER MELLAN KONCERNFÖRETAG

Moderbolagets intäkter från dotterbolagen har uppgått till 68 297 TSEK (57 263). Moderbolagets kostnader för dotterbolagen har uppgått till 2 472 TSEK (2 847). 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	
	2016	2015	2016	2015
Löner och ersättningar	73 675	73 889	20 931	25 801
Sociala kostnader	20 881	19 663	8 086	8 740
Pensionskostnader	6 502	7 423	2 778	5 662
Totalt	101 058	100 975	31 795	40 203

LÖNER, ANDRA ERSÄTTNINGAR FÖRDELADE MELLAN LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE OCH ÖVRIGA ANSTÄLLDA

TSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2016	2015	2016	2015
Styrelse, VD och övriga ledande befattningshavare	13 403	17 325	12 253	16 653
Övriga anställda	60 272	56 564	8 679	9 148
Totalt	73 675	73 889	20 931	25 801

MEDELANTALET ANSTÄLLDA HAR VARIT: ¹

TSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2016	2015	2016	2015
Kvinnor	94	90	19	18
Män	39	42	9	11
Totalt	133	132	28	29

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	2016		2015	
	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor
Styrelse	4	3	4	3
Övriga ledande befattningshavare	4	4	4	4
Totalt	8	7	8	7

ERSÄTTNINGAR OCH ANDRA FÖRMÅNER TILL STYRELSENS LEDAMÖTER

TSEK	2016		2015	
	Styrelse-arvode	Övriga ersättningar	Styrelse-arvode	Övriga ersättningar
<i>Styrelsens ordförande;</i> Fredrik Lövestedt	375	107	350	100
<i>Övriga ledamöter i styrelsen;</i>				
Mats H Nilsson	150	71	140	65
Heiner Olbrich	150	–	140	–
Martin Bjäringer	150	–	140	–
Kristel Kinning	150	55	–	–
Lotta De Champs	150	–	–	–
Petra Stenqvist	150	–	–	–
Nathalie Schuterman	–	–	140	–
Isabelle Ducellier	–	–	140	–
Kerstin Hessius	–	–	140	50
Totalt	1 275	233	1 190	215

ERSÄTTNINGAR OCH ANDRA FÖRMÅNER TILL LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE 2016

TSEK	Grundlön	Rörlig ersättning		Övrig ersättning	Total
		Pension			
Verkställande direktör	2 880	432	713	146	4 171
Vice verkställande direktör	264	–	46	6	316
Övriga ledande befattningshavare	7 481	838	1 325	132	9 777
Totalt	10 625	1 270	2 084	284	14 263

ERSÄTTNINGAR OCH ANDRA FÖRMÅNER TILL LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE 2015

TSEK	Grundlön	Rörlig ersättning		Övrig ersättning	Total
		Pension			
Verkställande direktör	3 900	–	674	110	4 684
Vice verkställande direktör	1 581	638	552	70	2 841
Övriga ledande befattningshavare	8 344	1 458	1 713	107	10 421
Totalt	13 825	2 096	2 939	287	17 946

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

Enligt stämmobeslut uppgår arvudet till styrelsens ordförande och ledamöter för 2016 till totalt 1 508 TSEK (1 405). Styrelsens ordförande erhåller ett arvode om 375 TSEK (350) medan övriga ledamöter erhåller en ersättning om 150 TSEK (140) vardera. Styrelsens ordförande och ledamöter har utöver styrelsearvode erhållit ersättning för resor och uppehälle i anslutning till styrelsemöten. Till Ersättningsutskottet har ett arvode för 2016 uppgående till totalt 43 TSEK (40) kostnadsförts och till revisionskommittén har ett arvode uppgående till totalt 190 TSEK (175) kostnadsförts. Samtliga ersättningar är i enlighet med den ersättning till styrelsen som årsstämman beslutat.

Ersättning till verkställande direktör och vice verkställande direktör

Björn Borgs verkställande direktör har erhållit lön och övriga ersättningar uppgående till 2 880 TSEK (3 900), därutöver erhåller VD:n en rörlig ersättning om 432 TSEK. 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. Tidigare vVD:s lämnade bolaget i juni 2015, och har ej ersatts. I samband med avgången kostnadsfördes, hänförligt till avgående vVD, under 2015 dels fast lön sex månaders uppsägningstid, dels ett avgångsvederlag motsvarande en månadslön. Ersättning har utgått med 264 TSEK för 2016. Den rörliga ersättningen har beräknats utifrån koncernens uppnådda omsättning och rörelseresultat i relation till av styrelsen fastställd budget.

Mellan företaget och verkställande direktören gäller en uppsägningstid om 12 månader vid uppsägning från bolagets sida. Vid uppsägning från verkställande direktörens sida gäller en uppsägningstid om 6 månader. Förslag till villkor för ersättningspaket för verkställande 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 övriga ledande befattningshavare

Med ledande befattningshavare avses koncernledningen. Under 2016 bestod koncernledningen exklusive VD, av sju övriga ledande befattningshavare. Under 2016 har genomsnittligt antal övriga ledande befattningshavare exklusive vice VD uppgått till sju. Grundlönen till ledande befattningshavare för 2016 uppgick till 7 481 TSEK (8 344) därutöver erhåller ledande befattningshavare en rörlig ersättning som baserar sig på koncernens omsättning och resultat överstigande den av styrelsen fastställda budgeten. Den rörliga ersättningen 2016 uppgick till 838 TSEK (1 458). En av de ledande befattningshavarna har en provisionsbaserad rörlig ersättning som kan komma att överstiga grundlönen vilket är ett avsteg från de fastställda riktlinjerna. Detta avsteg har godkänts av ersättningskommittén. Utöver detta har vissa ledande befattningshavare tillgång till tjänstebil. Björn Borg betalar pensionspremier enligt avgiftsbestämd pensionsplan. Pensionskostnader 2016 uppgick till 1 325 TSEK (1 713). Om ledande befattningshavare sågs upp av företaget har de rätt till 3-6 månaders uppsägningstid. Ledande befattningshavares aktie- och optionsinnehav i Björn Borg beskrivs nedan.

STYRELSENS, VERKSTÄLLANDE DIREKTÖRENS OCH ANDRA LEDANDE BEFATTNINGSHAVARES AKTIEINNEHAV PER 2016-12-31

TSEK	Antal aktier
Fredrik Lövestedt	1 050 040
Mats H Nilsson	1 638 440
Martin Bjäringer	2 450 000
Christel Kinning	–
Lotta De Champs	–
Petra Stenqvist	–
Heiner Olbrich	–
Verkställande direktör	100 000
Övriga ledande befattningshavare	38 082
Summa antal aktier	5 276 562

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 2016 till 6,5 MSEK (7,4).

KONVERTIBLA SKULDEBREV

Björn Borg har emitterat konvertibla skuldebrev den 16 juni som tecknades med ett nominellt värde om 18 155 TSEK. Konvertiblerna löper med ränta (startdag 1 juli 2015) vilken betalas årligen i efterskott, med första betalningstidpunkt den 30 juni 2016. Räntan fastställs utifrån ett genomsnitt av STIBOR vid vissa fasta dagar under årsperioden (10 september, 10 december, 10 mars och 10 juni) jämte en marginal uppgående till 3,15%. Redovisad räntekostnad för 2016 uppgår till 515,0 TSEK. Skuldebreven förfaller till betalning den 30 juni 2019 till sitt nominella värde om 18 155 TSEK eller kan konverteras till aktier på begäran av innehavaren till en kurs om 37,96 kronor per aktie. Varje konvertibel berättigar till teckning av en aktie, vilket innebär att vid maximal konvertering till aktier ökar antalet aktier med 478 000, motsvarande en utspädning om 1,8 procent. Konvertibla skuldebrev utgör s.k. sammansatta finansiella instrument, vilket innebär att skulddelen inledningsvis redovisas till dess verkliga värde (d.v.s. det värde som en liknande skuld utan rätt till konvertering till aktier skulle haft). Eget kapitaldelen redovisas inledningsvis som skillnaden mellan verkligt värde för hela instrumentet och skulldelens verkliga värde. Björn Borg har inte haft några väsentliga direkt hänförliga transaktionskostnader för emissionen.

I den efterföljande redovisningen värderas skulddelen till upplupet anskaffningsvärde och eget kapitaldelen omvärderas inte förutom vid konvertering eller vid inlösen. På grund av den korta tid som förflutit sedan emissionen är marknadsräntan i allt väsentligt oförändrad och därmed utgör redovisat värde en god approximation av redovisat värde per 31 december 2016. Nedan framgår fördelning av skuld- respektive eget kapitaldel:

TSEK	2016-12-31	2015-12-31
Nominellt värde konvertibla skuldebrev	18 155	17 310
Avgår eget kapitaldel	1 209	1 154
Upplupen ränta	327	–
Redovisad skuld	17 273	16 156

Björn Borg har gjort bedömningen att emissionen genomförts på marknads-mässiga villkor samt att villkoren i konvertibelprogrammet är utformat på sådant sätt att ingen förmån föreligger för de anställda. Således har ingen kostnad, utöver ränta, redovisats relaterat till personalkonvertiblerna.

TECKNINGSOPTIONER

Björn Borg har den 16 juni 2015 emitterat teckningsoptioner till ledande befattningshavare inom koncernen där 480 000 teckningsoptioner tecknades, under 2016 tecknades ytterligare 40 000. Teckningsoptionerna berättigar innehavaren att teckna en aktie för 37,96 kronor/aktie under perioden 1 juni-14 juni 2019. Vid full teckning motsvarar det en total utspädning av aktier om 1,9 procent. Björn Borg har erhållit en marknadsmässig ersättning för optionerna uppgående till 2,5 kronor/option vilket motsvarar en total erhållen köpeskillnad om 1 300 TSEK, vilken har redovisats som en ökning av eget kapital. Värderingen av teckningsoptionerna har baserats på en värdering enligt Black & Scholes. De viktigaste indata i värderingen var Björn Borgaktiens genomsnittliga volymvägda betalkurs perioden 21-29 maj 2015, volatilitet om 30 procent och en riskfri ränta om 0,28 procent samt en justering för nuvärde av framtida utdelningar. Motsvarande indata har använts vid värdering av konvertibelrättigheterna så som beskrivits ovan. Enligt villkoren föreligger det inget krav på anställning från den anställdes sida, men det finns en hembudsklausul som ger Björn Borg en rättighet, men inte skyldighet, att förvärva innehavarens option om innehavarens anställning skulle upphöra innan den 30 juni 2019. Mot bakgrund av ovanstående har Björn Borg gjort bedömningen att marknadsmässig ersättning erhållits och att villkoren i övrigt är utformade på sådant sätt att ingen förmån föreligger för deltagarna i optionsprogrammet. Således har ingen kostnad redovisats relaterat till emitterade teckningsoptioner.

TECKNINGSOPTIONER

	2016		2015	
	Antal optioner	Genomsnittligt lösenpris i SEK per option	Antal optioner	Genomsnittligt lösenpris i SEK per option
Per 1 januari	480 000		–	
Emitterade	40 000	37,96	480 000	37,96
Förverkade	–	–	–	–
Utnyttjade	–	–	–	–
Förfallna	–	–	–	–
Per 31 december	520 000	37,96	480 000	37,96

NOT 9 ARVODE TILL REVISORER

TSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2016	2015	2016	2015
Deloitte				
Revisionsuppdrag	738	958	643	828
Revisionsuppdrag utöver revisionsverksamheten	200	–	200	–
Skatterådgivning	123	167	93	167
Övriga tjänster	320	18	–	18
	1 381	1 143	936	1 013
Övriga revisionsbolag				
Revisionsuppdrag	169	–	–	–
Revisionsuppdrag utöver revisionsverksamheten	–	–	–	–
Skatterådgivning	–	–	–	–
Övriga tjänster	–	–	–	–
	169	–	–	–
Totalt	1 550	1 143	1 036	1 013

NOT 10 OPERATIONELL LEASING

TSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2016	2015	2016	2015
Hyres- och leasingkostnader uppgår under året till	24 267	22 666	10 095	9 884
Avtalade hyres- och leasingkostnader uppgår till				
– inom 1 år	24 402	24 135	10 257	10 057
– senare än 1 år				
men inom 5 år	96 985	96 257	40 033	41 074
Summa	145 654	143 528	60 385	61 015

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 2016 och 2015 uppgick kostnaden för variabel hyra till ej väsentliga belopp.

Per balansdagen 2016-12-31 hade Björn Borg-koncernen inga finansiella leasingavtal.

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

TSEK	Koncernen	
	2016	2015
Låne- och kundfordringar	5 105	728
Finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde ¹	–332	810
Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen ²	–220	–4 056
Totalt	–4 553	–2 518

¹ Avser omvärdering av leverantörsskulder.

² Nettoresultat för finansiella tillgångar om –220 TSEK avser orealiserade värdeförändringar.

NOT 12 RESULTAT FRÅN ANDELAR I DOTTERFÖRETAG

TSEK	Moderbolaget	
	2016	2015
Anticiperad utdelning	56 770	65 000
Nedskrivning av andelar och fordringar i dotterföretag	–2 500	–21 231
	54 270	43 769

NOT 13 FINANSNETTO

TSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2016	2015	2016	2015
Valutakursförändring	1 446	1 581	42	–176
Ränteintäkter ¹	6 058	8 690	6 197	11 262
Övriga finansiella intäkter ²	105	1 777	–	175
Summa finansiella intäkter	7 609	12 048	6 239	11 261
Räntekostnader ¹	–7 815	–7 691	–22 216	–22 463
Räntekostnad Varumärke ¹	–301	–588	–	–
Övriga finansiella kostnader ²	–220	–4 801	–220	–4 232
Summa finansiella kostnader	–8 336	–13 080	–22 436	–26 695
Finansnetto	–727	–1 032	–16 199	–15 434

¹ Posten i sin helhet avser finansiella tillgångar respektive skulder som inte värderas till verkligt värde, förutom ränteintäkter motsvarande 5 400 TSEK (7 900) som avser tillgångar värderade till verkligt värde.

² Varav –220 TSEK (–4 056) avser orealiserade förändringar på kortfristiga placeringar värderade till verkligt värde via resultaträkningen.

NOT 14 BOKSLUTSDISPOSITIONER

	Moderbolaget	
TSEK	2016	2015
Bokslutsdispositioner		
Förändring överavskrivningar	1 014	–
	1 014	–

NOT 15 SKATT

SKATT PÅ ÅRETS RESULTAT

	Koncernen		Moderbolaget	
TSEK	2016	2015	2016	2015
Aktuell skatt på årets resultat	–901	–15 775	–	–
Uppskjuten skattekostnad	–15 671	–142	–877	46
Totalt redovisad skattekostnad	–16 572	–15 917	–877	46

AVSTÄMNING MELLAN TEORETISK SKATTEKOSTNAD OCH REDOVISAD SKATT

	Koncernen		Moderbolaget	
TSEK	2016	2015	2016	2015
Redovisat resultat före skatt	63 470	57 560	53 865	39 051
Skatt enligt gällande skattesats i Sverige	–13 963	–12 663	–11 850	–8 591
<i>Skatteeffekt av :</i>				
Ej avdragsgilla kostnader	–382	–1 299	–544	–5 709
Ej skattepliktiga intäkter	2	208	11 518	14 347
Redovisad uppskjuten skatteintäkt, tidigare ej beaktad	–	–	–	–
Effekt av avvikande skattesatser i andra länder	299	299	–	–
Effekt av ej redovisade skattefordringar på skattemässiga underskottsavdrag	–2 529	–3 484	–	–
Effekt av ändrad skattesats	–	928	–	–
Skatt hänförlig till tidigare år	–	94	–	–
Redovisad skattekostnad	–16 572	–15 917	–877	46

UPPSKJUTNA SKATTER

	Koncernen		Moderbolaget	
TSEK	2016	2015	2016	2015
<i>Uppskjutna skattefordringar redovisade i balansräkningen</i>				
Kortfristiga placeringar	130	1 008	130	1 008
Internvinst lager	–3 636	8 164	–	–
Licens	4 407	5 500	–	–
Underskottsavdrag	12 551	20 643	–	–
Summa uppskjuten skattefordran	13 452	35 315	130	1 008
<i>Uppskjutna skattekulder redovisade i balansräkningen</i>				
Varumärke	41 257	41 257	–	–
Finland	286	358	–	–
Obeskattade reserver	1 147	354	–	–
Internvinst i varulager (fordran)	–7 272	–	–	–
Summa uppskjuten skattekuld	35 418	41 969	–	–

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 12 551 TSEK (20 643). Det skattemässiga värdet för dessa underskottsavdrag uppgår till 55 795 TSEK (93 832), varav ingen del har någon förfallotidpunkt (föregående år 30 000 TSEK inom 7-9 år). Det skattemässiga värdet av underskottsavdrag för vilka uppskjutna skattefordringar inte har redovisats i balansräkningen uppgår per 31 december 2016 till 66 140 TSEK (67 605) och är hänförliga till verksamheterna i USA, Holland, Finland och UK. För dessa underskottsavdrag har ingen uppskjuten skattefordran redovisats på grund av att dessa enheter med undantag för Holland innevarande år och historiskt har redovisat skattemässiga förluster samt osäkerhet om och när i framtiden dessa verksamheter kommer att generera tillräckliga skattepliktiga överskott. Detta motsvarar en oredovisad uppskjuten skattefordran totalt i storleksordningen 15 080 TSEK. Av dessa underskott förfaller 11 530 TSEK inom 7-9 år.

NOT 16 RESULTAT PER AKTIE

TSEK	Resultat per aktie		Resultat per aktie, efter utspädning	
	2016	2015	2016	2015
Resultat				
Resultat hänförligt till moderföretagets aktieägare	47 361	45 062	47 361	45 062
Räntekostnad för konvertibla skuldebrev (efter skatt)	–	–	390	245
Nettovinst som används för att bestämma resultat per aktie efter utspädning	47 361	45 062	390	45 307
Vägt genomsnittligt antal utestående aktier				
Justering för:				
– konvertibelt skuldebrev	–	–	–	456 000
– teckningsoptioner	–	–	–	–
Vägt genomsnittligt antal stamaktier för beräkning av resultat per aktie efter utspädning	25 148 384	25 148 384	25 148 384	25 604 384
Resultat per aktie	1,88	1,79	1,88	1,77

TSEK	2016	2015
Resultat per aktie, SEK	1,88	1,79
Resultat per aktie, SEK (efter utspädning)	1,88	1,77
Antal aktier	25 148 384	25 148 384
Antal aktier vägt genomsnitt	25 148 384	25 148 384
Effekt av utspädning	–	456 000
Antal aktier vägt genomsnitt (efter utspädning)	25 148 348	25 604 384

Resultat per aktie före utspädning beräknas genom att det resultat som är hänförligt till moderföretagets aktieägare divideras med ett vägt genomsnittligt antal utestående stamaktier under perioden exklusive återköpta aktier. Vid resultat per aktie efter utspädning har det vägda genomsnittliga antalet utestående stamaktier justerats för utspädningseffekten av samtliga potentiella stamaktier. Koncernen har potentiella stamaktier med utspädningseffekt relaterade till konvertibla skuldebrev och teckningsoptioner.

NOT 17 IMMATERIELLA TILLGÅNGAR

KONCERNEN

TSEK	31 dec 2016	31 dec 2015
Goodwill		
Akkumulerade anskaffningsvärden		
Ingående värden	19 064	19 265
Årets omräkningsdifferenser	228	–201
Redovisat värde vid årets slut	19 292	19 064
Varumärke		
Akkumulerade anskaffningsvärden		
Ingående värden	187 532	187 532
Redovisat värde vid årets slut	187 532	187 532
Licens		
Akkumulerade anskaffningsvärden		
Ingående värden	1 343	1 399
Årets omräkningsdifferenser	64	–56
Utgående värden	1 407	1 343
Akkumulerade avskrivningar		
Ingående värden	–795	–552
Årets avskrivningar	–276	–276
Årets omräkningsdifferenser	–39	33
Utgående värden	–1 110	–795
Redovisat värde vid årets slut	297	548
Hyresrätter		
Akkumulerade anskaffningsvärden		
Ingående värden	1 725	1 725
Utgående värden	1 725	1 725
Akkumulerade avskrivningar		
Ingående värden	–1 642	–1 542
Årets avskrivningar	–83	–100
Utgående värden	–1 725	–1 642
Redovisat värde vid årets slut	–	83

TSEK	31 dec 2016	31 dec 2015
Balanserade utgifter för programvara		
<i>Ackumulerade anskaffningsvärden</i>		
Ingående värden	8 291	18 328
Investeringar	–	301
Avyttringar och nedläggning av verksamhet	–	–10 319
Årets omräkningsdifferenser	84	–19
Utgående värden	8 375	8 291
<i>Ackumulerade avskrivningar</i>		
Ingående värden	–6 182	–14 968
Avyttringar och nedläggning av verksamhet	– 278	10 319
Årets avskrivningar	– 534	–1 524
Årets omräkningsdifferenser	–10	–9
Utgående värden	–7 004	–6 182
Redovisat värde vid årets slut	1 371	2 109

MODERBOLAGET

TSEK	31 dec 2016	31 dec 2015
Balanserade utgifter för programvara		
<i>Ackumulerade anskaffningsvärden</i>		
Ingående värden	2 191	2 730
Avyttringar och nedläggning verksamhet	–	–539
Utgående värden	2 191	2 191
<i>Ackumulerade avskrivningar</i>		
Ingående värden	–1 907	–2 337
Årets avskrivningar	–91	–109
Avyttringar och nedläggning verksamhet	–	539
Utgående värden	–1 998	–1 907
Redovisat värde vid årets slut	193	284

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.

TSEK	31 dec 2016	31 dec 2015
Goodwill		
Björn Borg Brands AB	9 330	9 330
Björn Borg Clothing AB	657	658
Björn Borg Footwear AB	3 956	3 956
Björn Borg Finland OY	5 349	5 120
	19 292	19 064
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 2017 för respektive enhet. Med budgeten som utgångspunkt baserar ledningen den framtida kassaflödesprognosen på försäljningsvolym, bruttomarginaler, investeringsnivåer samt rörelsens kostnadsutveckling tillsammans med interna och externa motparter. Nedskrivningsprövning gjordes per 31 december 2016 med tillämpning av cirka 13 procent (13) diskonteringsränta efter skatt (16 procent före skatt) samt ett antagande om en årlig tillväxt om 2 procent (1 procent) under prognosperioden, därefter en uthållig tillväxt om 1 procent (1) för perioden bortom prognoshorisonten. Detta tillväxtantagande är försiktigt och under bolagets mål som är högre. Prognosperioden sträcker sig från 2017 till 2021, det vill säga under en femårsperiod. Vidare har antagits att kostnader för varumärkesskyddande åtgärder och liknande aktiviteter ökar med 4 procent (4) årligen. I samband med värderingen per 31 december 2016 har också tagits hänsyn till att bolaget från och med 2017 inte längre betalar en rörlig tilläggsköpeskilling till den tidigare ägaren av varumärket, vilket får en positiv effekt på kassaflödet från 2017 och framåt. Något nedskrivningsbehov föreligger inte i koncernen då det diskonterade nuvärdet av framtida kassaflöden överstiger nettotillgångarnas redovisade värde i samtliga fall. Om den antagna tillväxten bortom prognosperioden vid beräkning av nyttjandevärde för såväl goodwill som varumärke hade varit –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 goodwillposter har prövning skett om det föreligger något nedskrivningsbehov genom att fastställa nyttjandevärdet. Diskonteringsräntan har fastställts till 13 procent efter skatt. De framtida kassaflödena baseras på av styrelsen fastställd budget för 2017 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. Prognosperioder, diskonteringsräntor (WACC), och slutvärden för tillväxt av fritt kassaflöde som användes vid nedskrivningsprövningen presenteras i nedan tabell.

2016	Varumärke	Brands	Clothing	Footwear	Finland
Prognosperiod, år	5	5	5	5	5
WACC efter skatt, %	13	13	13	13	13
WACC före skatt, %	16	16	16	16	16
Tillväxt i fritt kassaflöde, %	4	4	2	2	2

2015	Varumärke	Brands	Clothing	Footwear	Finland
Prognosperiod, år	5	5	5	5	5
WACC efter skatt, %	13	13	13	13	13
WACC före skatt, %	16	16	16	16	16
Tillväxt i fritt kassaflöde, %	17	4	2	2	14

NOT 18 MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

TSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	31 dec 2016	31 dec 2015	31 dec 2016	31 dec 2015
<i>Akkumulerade anskaffningsvärden</i>				
Ingående värden	35 276	45 044	9 649	11 530
Investeringar	5 231	4 746	1 636	2 033
Avyttringar och utrangeringar	-2 499	-14 476	-373	-3 914
Årets omräkningsdifferenser	70	-38	-	-
Utgående värden	38 078	35 276	10 912	9 649
<i>Akkumulerade avskrivningar</i>				
Ingående värden	-25 200	-32 710	-6 531	-8 681
Avyttringar och utrangeringar	2 326	13 948	68	3 914
Årets avskrivningar	-5 904	-6 401	-2 143	-1 764
Årets omräkningsdifferenser	-23	-37	-	-
Utgående värden	-28 801	-25 200	-8 606	-6 531
Redovisat värde vid årets slut	9 277	10 076	2 306	3 118

NOT 19 FINANSIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

ANDELAR I DOTTERBOLAG

TSEK	Moderbolaget	
	31 dec 2016	31 dec 2015
Ingående anskaffningsvärde	353 882	335 331
Förvärv av minoritetsandelar	841	-
Kvittningsemission	-	-
Nedskrivning	-2 500	-4 185
Lämnade aktieägartillskott	959	22 736
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	353 182	353 882

Björn Borg har under 2016 förvärvat resterande 25% i dotterbolaget Björn Borg UK Limited. Björn Borg har under 2016 lämnat aktieägartillskott till Björn Borg Finland Oy om 959 TSEK.

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	58 216
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	100	841
Björn Borg Sport B.V	34268432	Holland	100 000	100	12 045
Björn Borg Services AB	556537-3551	Stockholm	5 000	100	262 088
Björn Borg Finland OY	2126188-3	Helsingfors	100	75	5 712
Björn Borg Limited (China) Limited CR	1671008	Hong Kong	7 500	75	-
Björn Borg (Shanghai) Trading Co. Ltd	310000400680797	Shanghai	n/a	100	-

353 182

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 2016	31 dec 2015	31 dec 2016	31 dec 2015
Kundfordringar, brutto	140 159	89 900	620	354
Reserv för osäkra fordringar	-2 390	-2 084	-	-2
Summa kundfordringar, netto efter reserv för osäkra fordringar	137 769	87 816	620	352

Per den 31 december 2016 har koncernen och moderbolaget redovisat kundfordringar där nedskrivningsbehov föreligger om 2 390 TSEK (2 086). 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	
	2016	2015	2016	2015
Ej förfallna kundfordringar	60 396	30 656	268	197
1-30 dagar	41 690	36 537	10	151
31-90 dagar	8 865	18 225	-	-
91-180 dagar	9 700	1 881	115	6
>180 dagar	19 508	2 601	227	-
Totalt	140 159	89 900	620	354

Per den 31 december 2016 var kundfordringar uppgående till 77 373 TSEK (57 136) 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	
	2016	2015	2016	2015
Ej förfallna kundfordringar	60 396	30 680	268	197
1-30 dagar	41 690	36 799	10	151
31-90 dagar	8 865	18 043	-	-
91-180 dagar	9 686	1 162	115	4
>180 dagar	17 132	1 132	227	-
Totalt	137 769	87 816	620	352

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

OSÄKRA FORDRINGAR – AVSTÄMNING

TSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2016	2015	2016	2015
Avsättning vid årets början	-2 084	-1 121	-2	12
Periodens återförda reserveringar	640	461	-	-12
Periodens reserveringar	-2 390	-2 084	-	-2
Konstaterade förluster	1 444	660	2	-
	-2 390	-2 084	-	-2

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 2016	31 dec 2015	31 dec 2016	31 dec 2015
Upplupna royaltointäkter	-	2 123	-	-
Förutbetalda hyra	4 922	5 066	2 533	2 503
Övriga poster	3 814	3 659	844	866
	8 736	10 848	3 377	3 369

NOT 22 FINANSIELLA TILLGÅNGAR OCH SKULDER

KONCERNEN 2016

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	–	10 700	–	10 700	10 700	–	10 700
Kundfordringar	–	137 769	–	137 769	137 769	–	137 769
Placeringar	26 167	–	–	26 167	26 167	–	26 167
Kassa och bank	–	48 948	–	48 948	48 948	–	48 948
Summa finansiella tillgångar	26 167	197 417	–	223 584	223 584	–	223 584
Övriga långfristiga skulder	–	–	17 273	17 273	17 273	–	17 273
Obligationslån	–	–	137 092	137 092	136 315	–	137 092
Övriga kortfristiga skulder	4 138	–	–	4 138	4 138	9 857	13 995
Leverantörsskulder	–	–	13 797	13 797	13 797	–	13 797
Summa finansiella skulder	4 138	–	168 162	172 299	171 523	9 857	182 157

KONCERNEN 2015

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	–	8 900	–	8 900	8 900	–	8 900
Kundfordringar	–	87 816	–	87 816	87 816	–	87 816
Placeringar	80 909	–	–	80 909	80 909	–	80 909
Kassa och bank	–	50 643	–	50 643	50 643	–	50 643
Summa finansiella tillgångar	80 909	147 359	–	228 268	228 268	–	228 268
Övriga långfristiga skulder	4 138	–	16 156	20 294	20 294	–	20 294
Obligationslån	–	–	154 538	154 538	154 373	–	154 538
Övriga kortfristiga skulder	1 654	–	–	–	1 654	17 360	19 014
Leverantörsskulder	–	–	21 019	21 019	21 019	–	21 019
Summa finansiella skulder	5 792	–	191 713	195 851	195 686	17 360	214 865

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 2016	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3
Värdepapper som innehas för handel	25 955	–	–
Derivatinstrument som innehas för handel	–	212	–
Tilläggsköpeskilling (skuld)	–	–	–4 138
Summa tillgångar/skulder	25 955	212	–4 138
TSEK, Koncernen 2015	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3
Värdepapper som innehas för handel	80 779	–	–
Derivatinstrument som innehas för handel	–	130	–
Tilläggsköpeskilling (skuld)	–	–	–5 792
Summa tillgångar/skulder	80 779	130	–5 792

Det redovisade värdet avseende finansiella instrument redovisade till upplupet anskaffningsvärde överensstämmer med verkligt värde per 31 december 2016 med undantag för obligationslånet vars verkliga värde uppgick till 136 315 TSEK (154 373) vilket kan jämföras med redovisat värde om 137 092 TSEK (154 538). 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.

Utestående lån till den holländska distributören var vid periodens slut 10,7 MSEK. I och med förvärvet av Baseline har hela den kortfristiga skulden omklassificerats till lång fordran varför långfristiga fordringar ökar mot föregående år.

NOT 23 UTDELNING PER AKTIE

Vid årsstämman 19 maj 2016 fastställdes en utskiftning om 50 296 768 TSEK för räkenskapsåret 2015 vilket motsvarar en utdelning om 2,00 SEK per aktie.

Styrelsen har beslutat föreslå årsstämman att en utskiftning om 2,00 SEK per aktie ska utgå för räkenskapsåret 2016. 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 2,00 SEK per aktie. Betalningen för inlösenaktien, förutsatt ett godkännande på årsstämman, beräknas genomföras omkring den 15 juni 2017. Styrelsens förslag motsvarar en överföring till aktieägarna om 50 297 TSEK (50 297).

NOT 24 OBESKATTADE RESERVER

TSEK	Moderbolaget	
	31 dec 2016	31 dec 2015
Obeskattade reserver		
Akkumulerade överavskrivningar	–	1 014
	–	1 014

NOT 25 SKULDER

LÅNGFRISTIGA OCH KORTFRISTIGA RÄNTEBÄRANDE SKULDER

TSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	31 dec 2016	31 dec 2015	31 dec 2016	31 dec 2015
Checkräkningskrediter	90 000	20 000	90 000	20 000
Totalt beviljade låneramar	90 000	20 000	90 000	20 000
Outnyttjade beviljade låneramar	90 000	20 000	90 000	20 000

Checkräkningskrediten har i begränsad omfattning utnyttjats under 2016. Bolaget betalar en årlig kontrakt ränta om 0,25 procent på krediten.

ÖVRIGA LÅNGFRISTIGA SKULDER

Under posten övriga långfristiga skulder har koncernens obligationslån tidigare redovisats om 0 SEK (154 538), denna klassificeras som kortfristig per 2016.

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 tilläggssköpeskillingen 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 2012-2016 återköpt egna företagsobligationer om nominellt 62,1 MSEK utan någon väsentlig effekt på koncernens resultat, varför redovisat värde på obligationslånet efter återköpet uppgick till 137,1 MSEK per den 31 december 2016.

Verkligt värde för obligationslånet (nominellt 136 315 MSEK efter återköpet) uppgick per den 31 december 2016 till 137,1 MSEK (154,6).

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 35 procent. Per 31 december 2016 var kvoten 1,12 (0,62) och soliditeten uppgick till 53,7 procent (50,3). För fullständig redogörelse över åtaganden och villkor kring obligationslånet i övrigt hänvisas till prospektet, som finns tillgängligt på bolagets hemsida och hos Finansinspektionen.

Bland övriga långfristiga skulder redovisas också konvertibellån om 17 273 TSEK (16 156). För information avseende redovisning av konvertibellån hänvisas till not 8.

NOT 26 UPPLUPNA KOSTNADER OCH FÖRUTBETALDA INTÄKTER SAMT AVSÄTTNINGAR

TSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	31 dec 2016	31 dec 2015	31 dec 2016	31 dec 2015
Upplupna royaltiekostnader	5 579	4 953	–	–
Personalrelaterade poster	12 533	15 191	6 378	9 791
Marknadsföringskostnader	–	32	–	32
Förutbetalda intäkter	2 075	3 157	–	–
Övriga poster	10 931	7 583	3 604	2 047
	31 748	30 916	9 981	11 870

NOT 27 STÄLLDA SÄKERHETER OCH EVENTUALFÖRPLIKTELSE

STÄLLDA SÄKERHETER

	Koncernen		Moderbolaget	
	31 dec 2016	31 dec 2015	31 dec 2016	31 dec 2015
TSEK				
Företagsinteckningar	18 000	18 000	–	–
Värdepapper	–	–	–	–
Aktier i dotterbolag	199 971	248 819	40 216	40 216
	217 971	266 819	40 216	40 216

EVENTUALFÖRPLIKTELSE

	Koncernen		Moderbolaget	
	31 dec 2016	31 dec 2015	31 dec 2016	31 dec 2015
TSEK				
Hyresgaranti och övriga garantiförbindelser	4 251	1 890	–	–
	4 251	1 890	–	–

Se även not 25.

NOT 28 INNEHAV UTAN BESTÄMMANDE INFLYTANDE

INFORMATION OM INNEHAV UTAN BESTÄMMANDE INFLYTANDE

	31 dec 2016	31 dec 2015
TSEK		
Vid årets början	–6 733	–4 645
Andel av årets resultat	–464	–3 419
Andel av årets totalresultat	–	–249
Kvittningsemission i dotterföretag (BB Sport)	–	–
Erhållna aktieägartillskott från minoritetsägare	–	1 580
Förändring som följd av förvärv av andelar från innehavare utan bestämmande inflytande	6 925	–
Vid årets slut	–272	–6 733

Björn Borg koncernen har ett dotterbolag där det per 2016-12-31 finns väsentliga innehav utan bestämmande inflytande. Björn Borg OY där ägandet uppgår till 75% och resterande andelar ägs av den lokale VD:n.

DOTTERFÖRETAG

	Resultat som fördelats till innehav utan bestämmande inflytande		Ackumulerade innehav utan bestämmande inflytande	
	2016	2015	2016	2015
TSEK				
Björn Borg UK Ltd	–	–1 805	–	–6 486
Björn Borg Finland Oy	–388	–1 506	–272	146
Övriga innehav utan bestämmande inflytande	–64	–108	–	–393
Totalt	–452	–3 419	–272	–6 733

FINANSIELL INFORMATION I SAMMANDRAG

Den finansiella informationen nedan avser värden före interna elimineringar.

RESULTATRÄKNING

	Björn Borg UK		Björn Borg Finland	
	2016	2015	2016	2015
TSEK				
Intäkter	–	23 291	66 397	44 376
Kostnader	–	–32 318	–67 950	–50 327
Årets resultat	–	–9 027	–1 553	–5 951
Övrigt totalresultat	–	–	–	–
Årets totalresultat	–	–9 027	–1 553	–5 951

RAPPORT ÖVER FINANSIELL STÄLLNING

	Björn Borg UK		Björn Borg Finland	
	2016	2015	2016	2015
TSEK				
Anläggningstillgångar	–	1 275	2 602	6 916
Omsättningstillgångar	–	13 109	25 467	13 602
Summa tillgångar	–	14 384	28 069	20 518
Eget kapital	–	–32 432	67	649
Kortfristiga skulder	–	46 816	28 002	19 869
Summa skulder	–	46 816	28 002	19 869
Summa eget kapital och skulder	–	14 384	28 069	20 518

KASSAFLÖDEN

	Björn Borg UK		Björn Borg Finland	
	2016	2015	2016	2015
TSEK				
Från den löpande verksamheten	–	–1 032	8 314	–9 397
Från investeringsverksamheten	–	–	–973	–1 456
Från finansieringsverksamheten	–	–	–	–
Årets kassaflöde	–	–1 032	7 341	–10 853

Under Q2 förvärvades återstående minoritetsandelar i dotterbolaget i Storbritannien.

NOT 29 FÖRVARV BENELUX

Den 8:e december tecknade Björn Borg avtal om förvärv av samtliga aktier i Baseline BV som är moderbolaget för koncernen som är den nuvarande distributören för underkläder och sportkläder i Holland och Belgien. Baseline koncernen består av 6 legala bolag som bedriver både grossistverksamhet samt egen retail verksamhet i tolv egna Björn Borg koncept- samt outlet butiker.

Förvärvet genomfördes på tillträdesdagen den 2 januari 2017. Björn Borg betalar ca 7,2 MSEK för samtliga aktier och aktieägarlån efter avyttring av nettotillgångar till de tidigare ägarna som avsåg andra varumärken än Björn Borg. Skillnaden mellan faktiskt och preliminärt förvärvspris som tidigare kommunicerades till ca 12 MSEK (1,25 MEUR) avser värdet på tillgångar (primärt lager och kundfordringar) som inte är relaterat till varumärket Björn Borg vilket vid 31 december 2016 var högre än preliminärt beräknat och därmed avräknas köpeskillingen. Del av köpeskillingen betalades vid tillträdesdagen och resterande köpeskillning förfaller till betalning under de tre följande räkenskapsåren. Köpeskillingen finansieras genom egna medel. Inga tilläggsköpeskillningar föreligger.

Direkta förvärvskostnader uppgick till ca 1,7 MSEK och har belastat övriga externa kostnader under det fjärde kvartalet.

Förvärvet av verksamheten i Benelux är ett viktigt steg i att accelerera den vertikala integrationen av Björn Borgs verksamhet och ligger i linje med strategin att komma närmare konsumenter och återförsäljare.

Genom konsolideringen av Baseline i Björn Borg-koncernen förväntas den årliga nettoförsäljningen öka med cirka 100 MSEK, med marginell påverkan på rörelseresultatet med undantag för kortsiktiga negativa effekter för 2017. Under 2017 förväntas Björn Borg-koncernens rörelseresultat reduceras till följd av senarelagd försäljning som blir en redovisningsmässig konsekvens av att grossist- och konsumentförsäljningen bedrivs inom Björn Borg-koncernen istället för av en extern distributör. Från och med 2017 upphör samtidigt betalningen av tilläggsköpeskillning till den före ägaren av Björn Borg-varumärket, med en förväntad positiv effekt på rörelseresultatet om 21 MSEK som till stor del motsvarar den kortsiktiga negativa effekten från förvärvet av Baseline-koncernen.

Nettotillgångarna består till största del av varulager, kundfordringar och materiella anläggningstillgångar som består av butik och kontorsinredning. De finansiella anläggningstillgångarna består till största del av ett skattemässigt underskottsavdrag. Förvärvat övervärde är i sin helhet hänförligt till goodwill. Förvärvat goodwill är inte skattemässigt avdragsgill.

Tabellen visar preliminär förvärvsanalys.

FÖRVARVADE NETTOTILLGÅNGAR

TSEK	Verkligt värde
Preliminärt förvärvspris	11 980
Justering nettotillgångar	-4 829
Förvärvspris	7 151
Förvärvade nettotillgångar	
Immateriella & materiella tillgångar	6 731
Finansiella anläggningstillgångar	11 923
Varulager	60 932
Övriga kortfristiga fordringar	8 701
Långfristiga räntebärande skulder	-20 547
Kortfristiga icke räntebärande skulder	-76 775
Totalt förvärvade tillgångar och skulder	-9 035
Goodwill	16 187
Totala nettotillgångar	7 151
Köpeskillning förfaller enligt nedan:	
År 2017	1 764
År 2018	109
År 2019	1 688
År 2020	3 590
Total köpeskillning	7 151

NOT 30 TRANSAKTIONER MED NÄRSTÅENDE

Under 2015 emitterade Björn Borg ett optionsprogram för koncernledningen respektive ett konvertibelprogram för samtliga anställda. Under 2016 har ett mindre antal transaktioner gjorts avseende optioner och konvertibler via nyteckning, innan bolagsstämman 2017. Övriga ledande befattningshavare har tecknat 40 000 optioner respektive 20 000 konvertibler under året. Vidare har övriga anställda tecknat 2 000 konvertibler under året. Björn Borg har erhållit en marknadsmässig ersättning för teckningsoptionerna och konvertiblerna och priset har baserats på marknadsmässiga villkor. Utöver sedvanlig ersättning (lön, arvoden och andra förmåner) till VD, ledande befattningshavare och styrelse har inga transaktioner med närstående parter genomförts under perioden.

STYRELSENS UNDERTECKNANDE

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

Stockholm den 10 april 2017

Fredrik Lövestedt
Styrelseordförande

Martin Bjäringer
Styrelseledamot

Lotta de Champs
Styrelseledamot

Christel Kinning
Styrelseledamot

Mats H Nilsson
Styrelseledamot

Heiner Olbrich
Styrelseledamot

Petra Stenqvist
Styrelseledamot

Henrik Bunge
Verkställande direktör

Vår revisionsberättelse har avgivits den 13 april 2017
Deloitte AB

Didrik Roos
Auktoriserad revisor



REVISIONSBERÄTTELSE

Till bolagsstämman i Björn Borg AB (publ), org nr 556658-0683

RAPPORT OM ÅRSREDOVISNINGEN OCH KONCERNREDOVISNINGEN

UTTALANDEN

Vi har utfört en revision av årsredovisningen och koncernredovisningen för Björn Borg AB (publ) för år 2016. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår på sidorna 38-76 i detta dokument.

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 2016 och av dess finansiella resultat och kassaflöde 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 2016 och av dess finansiella resultat och kassaflöde för året enligt International Financial Reporting Standards (IFRS), såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

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

GRUND FÖR UTTALANDEN

Vi har utfört revisionen enligt International Standards on Auditing (ISA) och god revisionssed i Sverige. Vårt ansvar enligt dessa standarder beskrivs närmare i avsnittet Revisorns ansvar. Vi är oberoende i förhållande till moderbolaget och koncernen enligt god revisorssed i Sverige och har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav.

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

SÄRSKILT BETYDELSEFULLA OMRÅDEN

Särskilt betydelsefulla områden för revisionen är de områden som enligt vår professionella bedömning var de mest betydelsefulla för revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen för den aktuella perioden. Dessa områden behandlades inom ramen för revisionen av, och i vårt ställningstagande till, årsredovisningen och koncernredovisningen som helhet, men vi gör inga separata uttalanden om dessa områden.

Värdering av varulager

Beskrivning av risk

Bolaget redovisar i balansräkningen per den 31 december 2016 varulager om 67 Mkr. Varulagret redovisas till det lägsta av anskaffningsvärdet enligt först-in-först-ut-metoden respektive verkligt värde. Verkligt värde utgörs av nettoförsäljningsvärdet och motsvarar det uppskattade försäljningspriset med avdrag för uppskattade kostnader som krävs för att genomföra försäljningen.

Vi har identifierat detta som ett område av särskild betydelse dels då bolagets varulager är en väsentlig post och dels då bolagets verksamhet påverkas i hög grad av sväng-

ningar i trender och mode vilket kan ha påverkan på bolagets möjlighet att sälja sina kollektioner. Inkuransreserv baseras på individuella bedömningar som bygger på ledningens ställningstaganden.

För ytterligare information hänvisas till avsnittet Risker, osäkerhetsfaktorer och riskkontroll på sidan 42 samt koncernens redovisningsprinciper på sidan 57.

Våra granskningsåtgärder

Våra granskningsåtgärder inkluderade men var inte begränsade till dessa:

- Utvärdering av Björn Borgs rutiner och interna kontroll för hantering av varulager
- Granskning av företagsledningens bedömning av varulagrets värdering med fokus på att säkerställa att korrekt indata har använts i värderingsmodellen och att denna på ett rättvisande sätt återspeglar verkligheten med avsikt på värdering av inkuranta varor
- Verifierat lagrets existens genom att delta på ett urval av inventeringar på olika lagerställen.

Intäktsredovisning

Beskrivning av risk

Koncernens nettoomsättning per 31 december 2016 uppgår till 632 Mkr. Nettoomsättningen består av fyra intäktsströmmar, vilka finns beskrivna i bolagets redovisningsprinciper på sidan 55. Intäkter av sålda varor redovisas vid leverans av produkt till kund då den ekonomiska risken och förmåner förknippade med varornas ägande övergår till köparen, när det är sannolikt att ekonomiska fördelar kommer att tillfalla koncern, när intäkten kan mätas på ett tillförlitligt sätt, vilket sammanfaller med tidpunkten för leverans. Royaltointäkter redovisas i den period som den underliggande intäkten avser, d v s i enlighet med den aktuella överenskommelsens ekonomiska innebörd.

Vi har identifierat detta som ett område av särskild betydelse då bolagets intäkter är en väsentlig post som dels består av en stor mängd små transaktioner och dels är hänförliga till kunds specifika avtal vilka kan ha påverkan på redovisningen av intäkterna.

Våra granskningsåtgärder

Våra granskningsåtgärder inkluderade men var inte begränsade till:

- Utvärdering av bolagets redovisningsprinciper för intäkter
- Skapat en förståelse för bolagets rutiner och interna kontroll kopplat till intäktsredovisning vilket även inkluderar de IT-system som används
- Granskning av generella säkerhetskontroller i kassahanterings- och redovisningssystemet med involvering av IT-revisorer
- Granskning av ett urval av transaktioner för att säkerställa att dessa har redovisats korrekt enligt avtal och i korrekt period.
- Granskning av marginalanalyser samt uppföljning av avvikelser mot budget
- Granskning av att ändamålsenliga redovisningsprinciper tillämpas och att erforderliga upplysningar lämnas i Års- och hållbarhetsredovisning

ANNAN INFORMATION ÄN ÅRSREDOVISNINGEN OCH KONCERNREDOVISNINGEN

Detta dokument innehåller även annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen och återfinns på sidorna 1-37, 81-87 samt 93-96. Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för denna information.

Vårt uttalande avseende årsredovisningen och koncernredovisningen omfattar inte denna information och vi gör inget uttalande med bestyrkande avseende denna information.

I samband med vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen är det vårt ansvar att läsa den information som identifieras ovan och överväga om informationen i väsentlig utsträckning är oförenlig med årsredovisningen och koncernredovisningen. Vid denna genomgång beaktar vi även den kunskap vi i övrigt inhämtat under revisionen samt bedömer om informationen i övrigt verkar innehålla väsentliga felaktigheter.

Om vi, baserat på det arbete vi har utfört avseende denna information, drar slutsatsen att informationen innehåller en väsentlig felaktighet, är vi skyldiga att rapportera detta. Vi har inget att rapportera i det avseendet.

STYRELSENS OCH VERKSTÄLLANDE DIREKTÖRENS ANSVAR

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

Vid upprättandet av årsredovisningen och koncernredovisningen ansvarar styrelsen och den verkställande direktören för bedömningen av bolagets förmåga att fortsätta verksamheten. De upplyser, när så är tillämpligt, om förhållanden som kan påverka förmågan att fortsätta verksamheten och att använda antagandet om fortsatt drift. Antagandet om fortsatt drift tillämpas dock inte om styrelsen och den verkställande direktören avser att likvidera bolaget, upphöra med verksamheten eller inte har något realistiskt alternativ än att göra så.

REVISORNS ANSVAR

Vårt ansvar är att uppnå en rimlig grad av säkerhet om huruvida årsredovisningen och koncernredovisningen som helhet innehåller några väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel, och att lämna en revisionsberättelse som innehåller våra uttalanden. Rimlig säkerhet är en hög grad av säkerhet, men är ingen garanti för att en revision som utförs enligt ISA och god revisionssed i Sverige alltid kommer att upptäcka en väsentlig felaktighet om en sådan finns. Felaktigheter kan uppstå på grund av oegentligheter eller fel och anses vara väsentliga om de enskilt eller tillsammans rimligen kan förväntas påverka de ekonomiska beslut som användare fattar med grund i årsredovisningen och koncernredovisningen.

Som del av en revision enligt ISA använder vi professionellt omdöme och har en professionellt skeptisk inställning under hela revisionen. Dessutom:

- identifierar och bedömer vi riskerna för väsentliga felaktigheter i årsredovisningen och koncernredovisningen, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel, utformar och utför granskningsåtgärder bland annat utifrån dessa risker och inhämtar revisionsbevis som är tillräckliga och ändamålsenliga för att utgöra en grund för våra uttalanden. Risken för att inte upptäcka en väsentlig felaktighet till följd av oegentligheter är högre än för en väsentlig felaktighet som beror på fel, eftersom oegentligheter kan innefatta agerande i maskopi, förfalskning, avsiktliga utelämnanden, felaktig information eller åsidosättande av intern kontroll.
- skaffar vi oss en förståelse av den del av bolagets interna kontroll som har betydelse för vår revision för att utforma granskningsåtgärder som är lämpliga med hänsyn till omständigheterna, men inte för att uttala oss om effektiviteten i den interna kontrollen.
- utvärderar vi lämpligheten i de redovisningsprinciper som används och rimligheten i styrelsens och den verkställande direktörens uppskattningar i redovisningen och tillhörande upplysningar.
- drar vi en slutsats om lämpligheten i att styrelsen och den verkställande direktören använder antagandet om fortsatt drift vid upprättandet av årsredovisningen och koncernredovisningen. Vi drar också en slutsats, med grund i de inhämtade revisionsbevisen, om huruvida det finns någon väsentlig osäkerhetsfaktor som avser sådana händelser eller förhållanden som kan leda till betydande tvivel om bolagets förmåga att fortsätta verksamheten. Om vi drar slutsatsen att det finns en väsentlig osäkerhetsfaktor, måste vi i revisionsberättelsen fästa uppmärksamheten på upplysningarna i årsredovisningen om den väsentliga osäkerhetsfaktorn eller, om sådana upplysningar är otillräckliga, modifiera uttalandet om årsredovisningen och koncernredovisningen. Våra slutsatser baseras på de revisionsbevis som inhämtas fram till dagen för revisionsberättelsens datering. Dock kan framtida händelser eller förhållanden göra att ett bolag inte längre kan fortsätta verksamheten.
- utvärderar vi den övergripande presentationen, strukturen och innehållet i årsredovisningen och koncernredovisningen, däribland upplysningarna, och om årsredovisningen och koncernredovisningen återger de underliggande transaktionerna och händelserna på ett sätt som ger en rättvisande bild.
- inhämtar vi tillräckliga och ändamålsenliga revisionsbevis avseende den finansiella informationen för enheterna eller affärsaktiviteterna inom koncernen för att göra ett uttalande avseende koncernredovisningen. Vi ansvarar för styrning, övervakning och utförande av koncernrevisionen. Vi är ensamt ansvariga för våra uttalanden.

Vi måste informera styrelsen om bland annat revisionens planerade omfattning och inriktning samt tidpunkten för den. Vi måste också informera om betydelsefulla iakttagelser under revisionen, däribland de betydande brister i den interna kontrollen som vi identifierat.

Vi måste också förse styrelsen med ett uttalande om att vi har följt relevanta yrkesetiska krav avseende oberoende, och

ta upp alla relationer och andra förhållanden som rimligen kan påverka vårt oberoende, samt i tillämpliga fall tillhörande motåtgärder.

Av de områden som kommuniceras med styrelsen fastställer vi vilka av dessa områden som varit de mest betydelsefulla för revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen, inklusive de viktigaste bedömda riskerna för väsentliga felaktigheter, och som därför utgör de för revisionen särskilt betydelsefulla områdena. Vi beskriver dessa områden i revisionsberättelsen såvida inte lagar eller andra författningar förhindrar upplysning om frågan eller när, i ytterst sällsynta fall, vi bedömer att en fråga inte ska kommuniceras i revisionsberättelsen på grund av att de negativa konsekvenserna av att göra det rimligen skulle väntas vara större än allmänintresset av denna kommunikation.

RAPPORT OM ANDRA KRAV ENLIGT LAGAR OCH ANDRA FÖRFATTNINGAR

UTTALANDEN

Utöver vår revision av årsredovisningen har vi även utfört en revision av förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för Björn Borg AB (publ) för år 2016.

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

GRUND FÖR UTTALANDEN

Vi har utfört revisionen enligt god revisionssed i Sverige. Vårt ansvar enligt denna beskrivs närmare i avsnittet Revisorns ansvar. Vi är oberoende i förhållande till moderbolaget och koncernen enligt god revisorssed i Sverige och har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav.

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

STYRELSENS OCH VERKSTÄLLANDE DIREKTÖRENS ANSVAR

Det är styrelsen som har ansvaret för förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust. Vid förslag till utdelning innefattar detta bland annat en bedömning av om utdelningen är försvarlig med hänsyn till de krav som bolagets och koncernens verksamhetsart, omfattning och risker ställer på storleken av moderbolagets och koncernens egna kapital och till bolagets och koncernens konsolideringsbehov, likviditet och ställning i övrigt.

Styrelsen ansvarar för bolagets organisation och förvaltningen av bolagets angelägenheter. Detta innefattar bland annat att fortlöpande bedöma bolagets och koncernens ekonomiska situation, tillse att bolagets organisation är utformad så att bokföringen, medelsförvaltningen och bolagets ekonomiska angelägenheter i övrigt kontrolleras på ett betryggande sätt. Den verkställande direktören ska sköta den löpande förvaltningen enligt styrelsens riktlinjer och anvisningar och bland annat vidta de åtgärder som är

nödvändiga för att bolagets bokföring ska fullgöras i överensstämmelse med lag och för att medelsförvaltningen ska skötas på ett betryggande sätt. Styrelsens revisionsutskott ska, utan att det påverkar styrelsens ansvar och uppgifter i övrigt, bland annat övervaka bolagets finansiella rapportering.

REVISORNS ANSVAR

Vårt ansvar beträffande revisionen av förvaltningen, och därmed vårt uttalande om ansvarsfrihet, är att skaffa revisionsbevis för att med en rimlig grad av säkerhet kunna bedöma om någon styrelseledamot eller den verkställande direktören.

- företagit någon åtgärd eller gjort sig skyldig till någon försummelse som kan föranleda väsentlig ersättningskyldighet mot bolaget
- på något annat väsentligt sätt handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen.

Vårt mål beträffande revisionen av förslaget till dispositioner av bolagets vinst eller förlust, och därmed vårt uttalande om detta, är att med rimlig grad av säkerhet bedöma om förslaget är förenligt med aktiebolagslagen.

Rimlig säkerhet är en hög grad av säkerhet, men ingen garanti för att en revision som utförs enligt god revisionssed i Sverige alltid kommer att upptäcka åtgärder eller försummelser som kan föranleda väsentlig ersättningsskyldighet mot bolaget, eller att ett förslag till dispositioner av bolagets vinst eller förlust inte är förenligt med aktiebolagslagen.

Som en del av en revision enligt god revisionssed i Sverige använder vi professionellt omdöme och har en professionellt skeptisk inställning under hela revisionen. Granskningen av förvaltningen och förslaget till dispositioner av bolagets vinst eller förlust grundar sig främst på revisionen av räkenskaperna. Därutöver fokuserar vi granskningen på sådana åtgärder, områden och förhållanden som är väsentliga för verksamheten och där avsteg och överträdelse skulle ha särskild betydelse för bolagets aktuella situation och framtida utveckling. Vi går igenom och prövar fattade beslut, beslutsunderlag, vidtagna åtgärder och andra förhållanden som är relevanta för bolagets förvaltning. Om vi noterar en verklig eller befarad skada för bolaget, prövar vi om uppsåt eller oaktsamhet föreligger och i så fall ansvaret för åtgärden eller försummelsen. Vilka granskningsåtgärder som utförs baseras på vår professionella bedömning. Avseende förslaget till dispositioner av bolagets vinst eller förlust har vi särskilt att ta ställning till styrelsens motiverade yttrande samt ett urval av underlagen för detta för att kunna bedöma om förslaget är förenligt med aktiebolagslagen.

Stockholm den 13 april 2017
Deloitte AB

Didrik Roos
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 2016 var 33,70 SEK, vilket gav ett börsvärde för Björn Borg på cirka 848 MSEK. Totalt om-sattes 13 783 389 aktier under 2016, motsvarande ett värde av cirka 479 MSEK. Det genomsnittliga antalet aktier omsatta per handelsdag var 54 480. Kursen ökade under året med 2,30 SEK, vilket var 7,3 procent högre än förra året. Högsta kurs som noterades under året var 44,60 SEK och lägsta kurs var 27,20 SEK.

INCITAMENTSPROGRAM

Björn Borg har emitterat konvertibla skuldebrev den 16 juni 2015 och har per 31 december 2016 ett nominellt värde om 18 155 TSEK. Konvertiblerna löper med ränta (startdag 1 juli 2015) vilken betalas årligen i efter-skott. Räntan fastställs utifrån ett genomsnitt av STIBOR vid vissa fasta dagar under årsperioden (10 september, 10 december, 10 mars och 10 juni) jämte en marginal uppgående till 3,15 procent. Redovisad räntekostnad för 2016 uppgår till 515 TSEK. Skuldebreven förfaller till betalning den 30 juni 2019 till sitt nominella värde om 18 155 TSEK eller kan konverteras till aktier på begäran av innehavaren till en kurs om 37,96 kronor per aktie. Varje konvertibel berättigar till teckning av en aktie, vilket innebär att vid maximal konvertering till aktier ökar antalet aktier med 478 000, motsvarande en utspädning om 1,88 procent. Konvertibla skuldebrev utgör s.k. sammansatta finansiella instrument, vilket innebär att skulddelen inledningsvis redovisas till dess verkliga värde (d.v.s. det värde som en liknande skuld utan rätt till konvertering till aktier skulle haft). Eget kapitaldelen redovisas inledningsvis som skillnaden mellan verkligt värde för hela instrumentet och skulddelens verkliga värde. Björn Borg har inte haft några väsentliga direkt hänförliga transaktionskostnader för emissionen. I den efterföljande redovisningen värderas skulddelen till upplupet anskaffningsvärde och eget kapitaldelen omvärderas inte förutom vid konvertering eller vid inlösen. På grund av den korta tid som förflutit sedan emissionen är marknadsräntan i allt väsentligt oförändrad och därmed utgör redovisat värde en god approximation av redovisat värde per 31 december 2016. Nedan framgår fördelning av skuld- respektive eget kapital:

TSEK	2016-12-31	2015-12-31
Nominellt värde konvertibla skuldebrev	18 155	17 310
Avgår eget kapital	1 209	1 154
Upplupen ränta	327	–
Redovisad skuld	17 273	16 156

Björn Borg har gjort bedömningen att emissionen genomförts på marknadsmässiga villkor samt att villkoren i konvertibelprogrammet är utformat på sådant sätt att ingen förmån föreligger för de anställda. Således har ingen kostnad, utöver ränta, redovisats relaterat till personalkonvertiblerna.

TECKNINGSOPTIONER

Björn Borg har den 16 juni emitterat teckningsoptioner till ledande befattningshavare inom koncernen där per den 31 december 2016 520 000 teckningsoptioner tecknats. Teckningsoptionerna berättigar innehavaren att teckna en aktie för 37,96 kronor/aktie under perioden 1 juni-14 juni 2019. Vid full teckning motsvarar det en total utspädning av aktier om 1,88 procent. Björn Borg har erhållit en marknadsmässig ersättning för optionerna uppgående till 2,5 kronor/option vilket motsvarar en total erhållen köpeskilling om 1 300 TSEK, vilken har redovisats som en ökning av eget kapital. Värderingen av teckningsoptionerna har baserats på en värdering enligt Black & Scholes. De viktigaste indata i värderingen var Björn Borg aktiens genomsnittliga volymvägda betalkurs perioden 21-29 maj 2015, volatilitet om 30 procent och en riskfri ränta om 0,28 procent samt en justering för nuvärde av framtida utdelningar. Motsvarande indata har använts vid värdering av konvertibelrättigheterna så som beskrivits ovan. Enligt villkoren föreligger det inget krav på anställning från den anställdes sida, men det finns en hembudsklausul som ger Björn Borg en rättighet, men inte skyldighet, att förvärva innehavarens option om innehavarens anställning skulle upphöra innan den 30 juni 2019. Mot bakgrund av ovanstående har Björn Borg gjort bedömningen att marknadsmässig ersättning erhållits och att villkoren i övrigt är utformade på sådant sätt att ingen förmån föreligger för deltagarna i optionsprogrammet. Således har ingen kostnad redovisats relaterat till emitterade teckningsoptioner.

OBLIGATIONSÅN

Björn Borg emitterade den 30 mars 2012 ett femårigt icke säkerställt obligationslån om 200 MSEK. Obligationslånet löper med en 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 2016 var kvoten 1,12 (0,62), och soliditeten uppgick till 53,7 procent (50,3). Obligationerna är sedan 4 maj 2012 noterade på NASDAQ OMX Stockholm och handlas under kortnamnet BORG 001 02.

UTDELNINGSPOLICY

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

UTDELNINGSFÖRSLAG

Styrelsen föreslår årsstämman att en utskiftning för 2016 om 2,0 SEK per aktie ska utgå, motsvarande 106 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 2,0 SEK per aktie. Betalningen för inlösenaktien, förutsatt ett godkännande på årsstämman, beräknas genomföras omkring den 15 juni 2016.

Styrelsens förslag motsvarar en överföring till aktieägarna om 50,3 MSEK (50,3). För räkenskapsåret 2015 skedde en utskiftning om 2,00 SEK per aktie, motsvarande 112 procent av vinst efter skatt.

AKTIEÄGARE

Antalet aktieägare i Björn Borg uppgick per den 30 december 2016 till 7 677 (6 590) enligt Euroclear, efter ägargruppering av bolaget. Björn Borgs tio största ägare innehade aktier motsvarande 50,9 procent av röster och kapital i bolaget.

AKTIEKAPITALET UTVECKLING

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

STÖRSTA AKTIEÄGARE

	Antal aktier	Andel röster/kapital, %
Martin Bjäringer	2 450 000	9,7
Swedbank Robur Småbolagsfond	2 210 088	8,8
Mats H Nilsson	1 638 440	6,5
Fjärde AP-Fonden	1 422 258	5,7
Fredrik Lövestedt	1 050 040	4,2
Vilhelm Schottenius	1 023 520	4,1
Avanza Pension	858 765	3,4
OBJECTIF INVESTISSEMENT, MICROCAPS	809 614	3,2
Håkan Roos	713 886	2,8
Nordnet Pension	614 887	2,4
Summa, största ägarna	12 791 498	50,9
Summa, övriga	12 356 886	49,1
Totalt antal aktier	25 148 384	100,00

Enligt aktiebok per den 30 december 2016, ägargrupperat av bolaget.

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

AKTIEÄGARSTRUKTUR

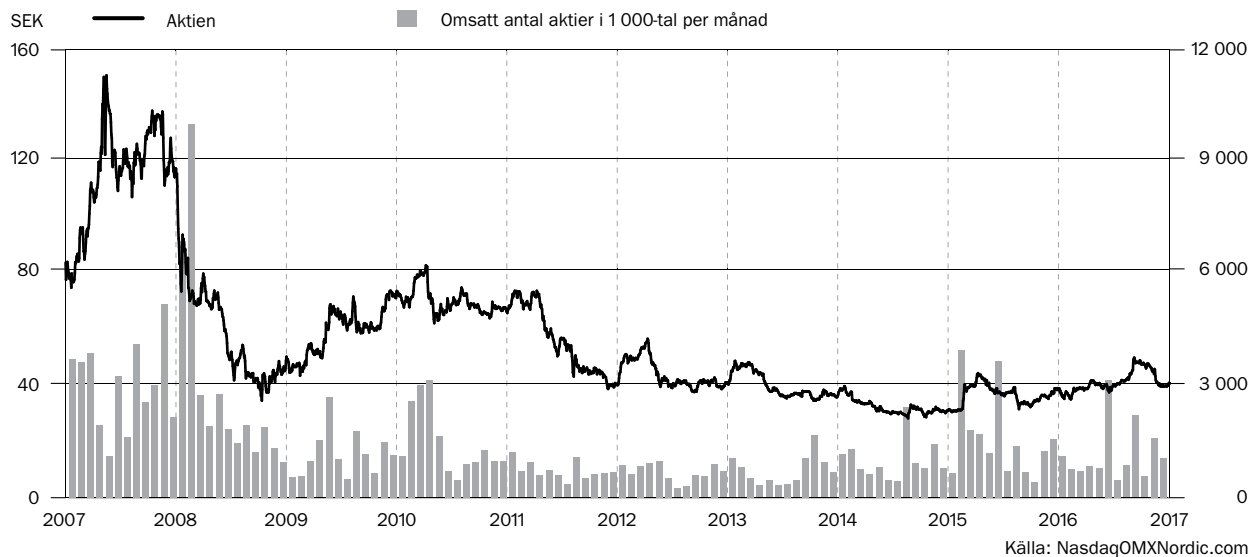
Storlek på innehav	Antal aktieägare	Antal aktier	Kapital och röster, %
1 – 500	5 258	863 999	3,5
501 – 1 000	1 077	928 855	3,7
1 001 – 5 000	1 065	2 590 292	10,3
5 001 – 10 000	139	1 038 268	4,1
10 001 – 15 000	32	405 016	1,6
15 001 – 20 000	25	435 415	1,7
20 001 –	81	18 886 539	75,1
Totalt	7 677	25 148 384	100,00

Källa: Euroclear Sweden AB per 2016-12-30, ägargrupperat av bolaget.

DATA PER AKTIE

	2016	2015	2014	2013	2012
Resultat per aktie före utspädning, SEK	1,88	1,79	1,94	0,86	2,11
Resultat per aktie efter full utspädning, SEK	1,88	1,77	1,94	0,86	2,11
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	25 604 384	25 148 384	25 148 384	25 148 384

KURSUUTVECKLING



DEFINITIONER

Bolaget presenterar vissa finansiella mått i delårsrapporten som inte definieras enligt IFRS. Bolaget anser att dessa mått ger värdefull kompletterande information till investerare och bolagets ledning. Eftersom inte alla företag beräknar finansiella mått på samma sätt, är dessa inte alltid jämförbara med mått som används av andra företag. Dessa finansiella mått ska därför inte ses som en ersättning för mått som definieras enligt IFRS. Avstämning av beräkning av dessa nyckeltal se <https://corporate.bjornborg.com/en/section/investors/interim-reports/>

BRUTTOVINSTMARGINAL

Nettoomsättningen minus kostnader för handelsvaror i förhållande till nettoomsättningen.

Syfte: Bruttomarginal används för att mäta operativ lönsamhet.

FINANSNETTO

Finansiella intäkter minskat med finansiella kostnader.

Syfte: Beskriva bolaget finansiella aktiviteter.

KVOT AV NETTOSKULD OCH RÖRELSERESULTAT FÖRE AVSKRIVNINGAR

Skulder minus placeringar och likvida medel dividerat med rörelseresultat före avskrivningar.

Syfte: Nyckeltalet visar bolagets förmåga att betala skulder.

NETTOSKULD

Skulder minus placeringar och likvida medel.

Syfte: Nettoskuld visar bolaget totala skuldsituation.

RESULTAT PER AKTIE (DEFINIERAT ENLIGT IFRS)

Resultat efter skatt i förhållande till vägt medeltal av antalet aktier under perioden

Syfte: Nyckeltalet används för att, ur ett ägarperspektiv, bedöma investeringens utveckling.

RESULTAT PER AKTIE EFTER UTSPÄDNING (DEFINIERAT ENLIGT IFRS)

Resultat efter skatt per aktie justerat för eventuell utspädningseffekt.

Syfte: Nyckeltalet används för att, ur ett ägarperspektiv, bedöma investeringens utveckling.

RÄNTABILITET PÅ EGET KAPITAL

Periodens/årets resultat hänförligt till aktieägare i moderbolaget (för rullande 12 månader) 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.

Syfte: Nyckeltalet visar ur ett ägarperspektiv vilken avkastning som ges på ägarnas investerade kapital.

RÄNTABILITET PÅ SYSSELSATT KAPITAL

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

Syfte: Nyckeltalet är det centrala måttet för att mäta avkastning på allt det kapital som används i verksamheten.

RÖRELSEMARGINAL

Rörelseresultat i procent av nettoomsättningen.

Syfte: Rörelsemarginalen används för att mäta operativ lönsamhet.

RÖRELSERESULTAT

Resultat före skatt plus med finansnetto.

Syfte: Nyckeltalet möjliggör jämförelser av lönsamhet oavsett bolagets skattesats och oberoende av bolagets finansieringsstruktur.

SOLIDITET

Eget kapital i procent av totala tillgångar.

Syfte: Nyckeltalet visar finansiell risk, uttryckt som hur stor del av det totalt bundna kapitalet som finansierats av ägarna.

SYSSELSATT KAPITAL

Totala tillgångar minus ej räntebärande skulder och avsättningar.

Syfte: Sysselsatt kapital mäter kapitalanvändning och effektivitet.

VARUMÄRKESFÖRSÄLJNING

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

Syfte: Visa försäljningsutvecklingen till retailvärde exklusive moms.

VINSTMARGINAL

Resultat före skatt i procent av nettoomsättningen.

Syfte: Vinstmarginal visar bolagets vinst i förhållande till bolagets omsättning.

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: 1 050 040.

Oberoende från såväl bolaget och bolagsledningen som 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: 2 450 000.

Oberoende från såväl bolaget och bolagsledningen som från större aktieägare.



Lotta de Champs

Styrelseledamot sedan 2016. Född: 1961. Examen från tillskärarakademien, Stockholm. Övriga uppdrag: Grundare, ägare och VD Presskontakterna, styrelseledamot Tamiko International AB. Bakgrund: Styrelseledamot Svenska PR-företagen, uppdrag inom NK. Aktier i Björn Borg: 0.

Oberoende från såväl bolaget och bolagsledningen som från större aktieägare.



Christel Kinning

Styrelseledamot sedan 2016. Född 1962. Studier vid Göteborgs Handelshögskola, företagsekonomi och marknadsföring. Övriga uppdrag: Egen konsultverksamhet inom Soldränkta Tomater AB, styrelseledamot i bl.a. HOPE STLM AB, Reima, Stadium, Venue Retail Group och Vasakronan. Bakgrund: Styrelseordförande i Zound industries AB, styrelseledamot Mio, MQ, Hemtex, VD RNB Retail and Brands AB och VD Polarn o Pyret AB. Aktier i Björn Borg: 0.

Oberoende från såväl bolaget och bolagsledningen som från större aktieägare.



Mats H Nilsson

Styrelseledamot sedan 1998. Född 1955. Civilekonom, Handelshögskolan i Stockholm. 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: 1 638 440.

Oberoende från såväl bolaget och bolagsledningen som från större aktieägare.



Heiner Olbrich

Styrelseledamot sedan 2015. Född: 1965. Civilekonomexamen, Universitetet i Hamburg, doktorsexamen Nationalekonomi, Universitetet i St. Gallen, Schweiz. Övriga uppdrag: Supervisory och Advisory Board uppdrag för SPORT 2000 International GmbH, Warsteiner Brauerei Haus Cramer KG, Yourstyle GmbH. Bakgrund: Chief Marketing and Sales Officer, Miele och Senior VP President Global Sales, adidas. Aktier i Björn Borg: 0.

Oberoende från såväl bolaget och bolagsledningen som från större aktieägare.



Petra Stenqvist

Styrelseledamot sedan 2016. Född: 1970. Fil. Mag., Stockholms universitet resp. Göteborgs universitet. Övriga uppdrag: Partner i PwC och chief Experience officer på POND Innovation. Bakgrund: Styrelseledamot i Alenio, Strand Interconnect, Thielska Galleriet, Reklamförbundet, ledamot i Advisory Board för Hyper Island, grundare och VD för Stockholm New Media. Styrelseledamot i Keybroker. Aktier i Björn Borg: 0.

Oberoende från såväl bolaget och bolagsledningen som från större aktieägare.

Revisorer

Deloitte AB
Didrik Roos, auktoriserad revisor

Uppgifter om aktieinnehav avser per den 31 december 2016.

LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE



Henrik Bunge

Verkställande Direktör
Född: 1973.
Rekryterad: 2014.
Jur Kand, Sales Management Harvard.
Bakgrund: VD, Peak Performance,
Managing Director Group Area Nordic,
adidas Group, VP Sales and marketing
Håstens sängar.
Aktier i Björn Borg: 100 000.
Konvertibler i Björn Borg: 100 000.
Teckningsoptioner i Björn Borg: 190 000.



Daniel Grohman

Ekonomichef
Född: 1975.
Rekryterad: 2015.
Magisterexamen i företagsekonomi.
Bakgrund: Ekonomi- och inköpschef
Elva Attling, Ekonomichef adidas Group
Nordic.
Aktier i Björn Borg: 1 600.
Konvertibler i Björn Borg: 10 000.
Teckningsoptioner i Björn Borg: 40 000.



Mija Nideborn

Design- & Produktutvecklingschef
Född: 1972.
Rekryterad: 2016.
Kandidatexamen Modedesign, Textilhög-
skolan i Borås.
Bakgrund: Design and development
Director Helly Hansen, Design Manager
Peak Performance.
Aktier i Björn Borg: 0.
Konvertibler i Björn Borg: 20 000.
Teckningsoptioner i Björn Borg: 20 000.



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.
Konvertibler i Björn Borg: 50 000.
Teckningsoptioner i Björn Borg: 40 000.



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: 4 477.
Konvertibler i Björn Borg: 60 000.
Teckningsoptioner i Björn Borg: 60 000.



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: 30 000.
Konvertibler i Björn Borg: 100 000.
Teckningsoptioner i Björn Borg: 120 000.



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.
Konvertibler i Björn Borg: 50 000.
Teckningsoptioner i Björn Borg: 40 000.



Lisa Udd

Management Assistant
Född: 1961.
Rekryterad: 2014.
Distribution/Office & Språk vid Stockholms
Universitet.
Bakgrund: Peak Performance, Entreprenör-
företagen, Plåtslageriernas Riksförbund,
Accuray Scandinavia, FRA, Nam-Nam.
Aktier i Björn Borg: 1 000.
Konvertibler i Björn Borg: 5 000.
Teckningsoptioner i Björn Borg: 10 000.

Uppgifter om aktieinnehav avser per den
31 december 2016.

BOLAGSSTYRNINGSRAPPORT 2016

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. Björn Borg har under året haft två avvikelser från Koden, varav den första är att styrelseledamöter i bolaget utgjort en majoritet av ledamöterna i valberedningen. Skälet till den avvikelsen är att denna sammansättning ansetts motiverad mot bakgrund av ägarstrukturen och att stora engagerade ägare finns representerade i styrelsen. Den andra avvikelsen från Koden följer av att valberedningen utsett styrelsens ordförande Fredrik Lövestedt till valberedningens ordförande, och skälet till denna avvikelse är att valberedningen ansåg att Fredrik Lövestedt, som stor aktieägare under många år, hade särskilda kvalifikationer vad gäller att som ordförande effektivt leda valberedningens arbete.

Denna bolagsstyrningsrapport utgör inte en del av den formella årsredovisningen.

BOLAGSSTÄMMA

Björn Borgs högsta beslutande organ är bolagsstämman.

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 2017

Nästa årsstämma hålls den 11 maj 2017 i Stockholm. Kallelse till denna sker enligt bolagsordningen och de regler som gäller enligt aktiebolagslagen samt med beaktande av Koden.

Årsstämma 2016

Årsstämma 2016 hölls den 19 maj 2016 i Stockholm. Vid årsstämman fattades bland annat beslut om omval av styrelseledamöterna Mats H Nilsson, Fredrik Lövestedt, Heiner

Olbrich och Martin Bjäringer. Dessutom valdes Petra Stenqvist, Christel Kinning och Lotta de Champs in som nya ledamöter i styrelsen. Nathalie Schuterman, Isabelle Ducellier och Kerstin Hessius avböjde omval och lämnade styrelsen. Vid stämman fattades även bland annat beslut om överföring av vinstmedel till aktieägarna genom ett så kallat automatiskt inlösenförfarande samt ett begränsat bemyndigande för styrelsen att fatta beslut om förvärv och överlåtelse av egna aktier respektive om nyemission. Protokollet från årsstämman finns tillgängligt på Björn Borgs webbplats.

VALBEREDNING

Enligt beslut vid årsstämman 2016 ska en valberedning för Björn Borg utses genom att styrelsens ordförande kontaktar de fyra röstmässigt största aktieägarna per den 31 augusti 2016 och ber dem utse en person att delta i valberedningen. Valberedningen, vars sammansättning publicerades på koncernens webbplats i september 2016, består inför årsstämman 2016 av följande ledamöter:

- Fredrik Lövestedt, styrelsens ordförande och själv aktieägare i bolaget
- Martin Bjäringer, själv aktieägare
- Mats H Nilsson, själv aktieägare
- Marianne Flink, utsedd av Swedbank Robur
- Thomas Ehlin, utsedd av Fjärde AP-fonden

Fredrik Lövestedt har utsetts till valberedningens ordförande. Valberedningen har enligt beslut på Björn Borgs årsstämma 2016 haft i uppdrag att inför årsstämman 2017 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 16:e mars 2017 haft tre protokollförda möten samt kontakter däremellan. Ingen särskild ersättning har utgått till valberedningens ledamöter.

STYRELSEN

Björn Borgs styrelse ska enligt bolagsordningen bestå av lägst fyra och högst åtta ledamöter. Ledamöterna väljs årligen på årsstämman för tiden intill slutet av nästa årsstämma. Vid årsstämman 2016 omvaldes till styrelseledamöter Fredrik Lövestedt, Mats H Nilsson, Martin Bjäringer och Heiner Olbrich och valdes Petra Stenqvist, Christel Kinning och Lotta de Champs som nya ledamöter. Fredrik Lövestedt valdes på nytt till styrelsens ordförande.

Bolagets styrelse uppfyller kraven i Koden om 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 2016 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. Fredrik

Lövestedt har därefter i juni 2016 avyttrat aktier, så att hans innehav av aktierna nu understiger 10 procent. Således är även han oberoende från större aktieägare.

En årlig styrelseutvärdering, som bland annat siktar på att kartlägga hur styrelsearbetet fungerar och om styrelsen har en sammansättning som är ändamålsenligt för bolagets behov, har skett inom bolaget under senare delen av fjärde kvartalet och slutsatserna har i sin helhet redovisats för valberedningen.

Styrelsen biträds av en advokat som extern styrelsessekreterare. För övrig information om styrelseledamöterna hänvisas till sid 86 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 18 augusti 2016, fastställer principerna för styrelsearbetet, arbetsfördelningen mellan styrelsen och den verkställande direktören samt för den ekonomiska rapporteringen.

Styrelsens arbete

Styrelsen hade under 2016 sju möten, varav fyra i samband med den kvartalsvisa finansiella rapporteringen, ett möte per capsulam i samband med förberedelse till årsstämma samt ett möte för fastställande av budget. Ett extra styrelsemöte hölls också under året i direkt anslutning till majmötet (dagen efter), där övriga frågor utöver kvartalsrapporten av tidsskal avhandlades. 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 2016 fyra sammanträden och båda ledamöterna var närvarande vid mötena. Utskottet, som endast har en beredande funktion, behandlade bland annat under året hembud under det incitamentsprogram som fastställdes på årsstämman 2015 och en ändring i VDs anställningsavtal avseende uppsägningstid.

Revisionsutskott

Björn Borgs styrelse har inrättat ett revisionsutskott bestående av styrelseordföranden Fredrik Lövestedt och Mats H Nilsson samt Christel Kinning, som under andra halvåret ersatte Kerstin Hessius som lämnade styrelsen vid årsstämman i maj 2016. 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. Revisionsutskottet har också till uppgift att avge en rekommendation till valberedningen i fråga om revisorsval. Utskottet hade under 2016 totalt fyra sammanträden, samtliga i anslutning till kvartalsrapporterna. Alla utskottets ledamöter närvarade vid dessa sammanträden, med undantag för att Fredrik Lövestedt inte närvarade vid mötet i november avseende kvartalsrapporten för det tredje kvartalet. VD har under 2016 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 18 augusti 2016. Verkställande direktören har ansvaret för den löpande förvaltningen av koncernens

STYRELSENS NÄRVARO UNDER 2016

	18-feb	11-april**	19-maj	20-maj	18-aug	11-nov	30-nov
Fredrik Lövestedt	1	1	1	1	–	1	1
Martin Bjäringer	1	1	1	1	1	1	1
Mats H Nilsson	1	1	1	1	1	1	1
Nathalie Schuterman*	–	1	–	*	*	*	*
Heiner Olbrich	1	1	1	1	1	1	1
Kerstin Hessius	1	1	1	*	*	*	*
Isabelle Ducellier	1	1	1	*	*	*	*
Petra Stenqvist*	*	*	*	1	1	1	1
Christel Kinning*	*	*	*	–	1	1	1
Lotta de Champs*	*	*	*	1	1	1	1
Antal deltagare	6 (av 7)	7 (av 7)	6 (av 7)	6 (av 7)	6 (av 7)	7 (av 7)	7 (av 7)

* Personen i fråga lämnade eller valdes in i styrelsen vid årsstämman 2016.

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

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

Henrik Bunge (1973) är verkställande direktör sedan den 4 augusti 2014. Han äger inga aktier i företag med vilka Björn Borg har betydande affärsförbindelser. För övrig information om verkställande direktören hänvisas till sid 87 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 2016 utsågs det registrerade revisionsbolaget Deloitte AB till revisor i bolaget för tiden intill slutet av nästkommande årsstämma. Den auktoriserade revisorn Didrik Roos är huvudansvarig revisor. Val av revisor skall ske på årsstämman 2017.

Ytterligare information om revisorerna finns på sid 86 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 2016 har arvodet till styrelsens ordförande varit 375 000 SEK och till ordinarie ledamot 150 000 SEK. För utskottsarbete utgick under 2016 ersättning med 16 000 SEK till ledamot av ersättningsutskottet och med 27 000 SEK till dess ordförande samt med 55 000 SEK till ledamot av revisionsutskottet och med 80 000 SEK till dess ordförande.

Enligt beslut vid årsstämman 2016 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

Årsstämman 2015 beslutade om ett långsiktigt incitamentsprogram (2015/2019) innefattande emission och överlåtelse av konvertibler respektive teckningsoptioner, och programmet implementerades under försommaren 2015. Incitamentsprogrammet innefattar ett konvertibelprogram för samtliga anställda i de svenska koncernbolagen inklusive koncernledningen och ett teckningsoptionsprogram enbart för koncernledningen.

Konvertibelprogrammet innebar att Björn Borg upptog ett konvertibelt förlagslån om nominellt 22 016 800 kr motsvarande 580 000 konvertibler som vid konvertering kan konverteras till högst 580 000 aktier i bolaget. Teckningsoptionsprogrammet innebar att Björn Borg emitterade 520 000 teckningsoptioner

som berättigar till nyteckning av högst 520 000 aktier i bolaget. Av dessa har samtliga teckningsoptioner överlåtits, men bara 478 000 konvertibler överlåtits. Skälet till att samtliga konvertibler inte vidareöverlåtits var att vissa instrument som var avsedda för ledande befattningshavare inte förvärvades följd av vissa ledningsförändringar under 2015. De ej överlåtna konvertiblerna, totalt 102 000 konvertibler, kan efter årsstämman 2016 inte längre överlåtas och således inte utnyttjas.

Vid nuvarande teckningsgrad kan Björn Borgs aktiekapital komma att öka med högst 285 606 kronor, fördelat på 123 106 kronor till följd av konvertering av konvertibler och 162 500 kronor till följd av utnyttjande av teckningsoptioner, genom utgivande av högst 998 000 aktier. Detta motsvarar en utspädnings effekt om maximalt 4,0 procent av aktiekapitalet och rösterna.

Konvertiblerna emitterades till nominellt belopp, vilket motsvarade konverteringskursen. Teckningskursen motsvarade 100 procent av konvertiblernas nominella belopp. Teckningskursen för teckningsoptionerna var marknadsvärdet enligt värderingsmodellen Black & Scholes. Varje konvertibel och teckningsoption i incitamentsprogrammet ger rätt till konvertering till, respektive teckning av, en ny aktie i Björn Borg till en konverterings- respektive teckningskurs om 37,96 kronor, motsvarande 120 procent av den genomsnittliga volymviktade betalkursen för Björn Borgs aktie på Nasdaq Stockholm under perioden 21-29 maj 2015. Teckning respektive konvertering i programmet kan ske mellan den 1 och 14 juni 2019.

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 2016 har upprättats i enlighet med dessa regelverk och utgör en del av bolagsstyrningsrapporten. Björn Borgs styrelse har utvärderat behovet av en särskild granskningsfunktion (intern revision) och har kommit fram till att någon sådan funktion för närvarande inte är motiverad med hänsyn tagen till bemanningen på bolagets ekonomifunktion i förhållande till verksamhetens art, omfattning och komplexitet.

ORGANISATION AV INTERN KONTROLL AVSEENDE DEN FINANSIELLA RAPPORTERINGEN

Kontrollmiljö och bolagsstyrning

Kontrollmiljön utgör basen för den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen. I styrelsens arbetsordning och instruktioner för VD och styrelsens utskott säkerställs en tydlig roll- och ansvarsfördelning som syftar till en effektiv hantering av företagets risker. Styrelsen har fastlagt ett antal grundläggande riktlinjer och ramverk som har betydelse för den interna kontrollen. Exempel på dessa är styrelsens arbetsordning, finanspolicy, investeringspolicy, uppförandekod samt kommunikationspolicy, vilka har setts över under året. Styrelsens revisionsutskott har som specifik uppgift att övervaka och kvalitetssäkra den finansiella rapporteringen. Revisionsutskottet följer upp den interna kontrollen i samband med möten inför den kvartalsvisa 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 7 677. Största aktieägare per 30 december 2016 var Martin Bjäringer, genom bolag och direkt, med 9,7 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 31 DEC 2016

	Antal	Andel, %
Martin Bjäringer	2 450 000	9,7
Swedbank Robur Småbolagsfond	2 210 088	8,8
Mats H Nilsson	1 638 440	6,5
Fjärde AP-fonden	1 422 258	5,7
Fredrik Lövestedt	1 050 040	4,2
Vilhelm Schottenius	1 023 520	4,1
Håkan Roos	858 765	3,4
Objectif Investissement, Microcaps	809 614	3,2
Avanza Pension	713 886	2,8
Nordnet Pension	614 887	2,4
Summa, största ägarna	12 791 498	50,9
Summa, övriga	12 356 886	49,1
Totalt antal aktier	25 148 384	100,00

REVISORS YTTRANDE OM BOLAGSSTYRNINGS- RAPPORTEN

Till bolagsstämman i Björn Borg AB
organisationsnummer 556658-0683

UPPDRAG OCH ANSVARSFÖRDELNING

Det är styrelsen som har ansvaret för bolagsstyrningsrapporten för räkenskapsåret 2016-01-01 – 2016-12-31 på sid 88-91 och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

GRANSKNINGENS INRIKTNING OCH OMFATTNING

Vår granskning har skett enligt FARs uttalande RevU 16 *Revisorns granskning av bolagsstyrningsrapporten*. Detta innebär att vår granskning av bolagsstyrningsrapporten har en annan inriktning och en väsentligt mindre omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som en revision enligt International Standards on Auditing och god revisionssed i Sverige har. Vi anser att denna granskning ger oss tillräcklig grund för våra uttalanden.

UTTALANDE

En bolagsstyrningsrapport har upprättats. Upplysningar i enlighet med 6 kap. 6 § andra stycket punkterna 2-6 årsredovisningslagen samt 7 kap. 31 § andra stycket samma lag är förenliga med årsredovisningen och koncernredovisningen samt är i överensstämmelse med årsredovisningslagen.

Stockholm den 13 april 2017
Deloitte AB

Didrik Roos
Auktoriserad revisor

ÖVRIG INFORMATION

ÅRSSTÄMMA

Aktieägarna i Björn Borg AB (publ) kallas till årsstämma torsdagen den 11 maj 2017 klockan 17.30 i bolagets lokaler på Tulegatan 11 i Stockholm. Inregistrering inleds kl. 16.45.

För att få delta i årsstämman måste aktieägare dels vara registrerad i den av Euroclear Sweden AB förda aktieboken senast fredagen den 5 maj 2017, dels till bolaget anmäla sitt deltagande vid stämman senast nämnda dag (fredagen den 5 maj 2017) till adress Björn Borg AB, Tulegatan 11, 113 53 Stockholm, eller per telefon på 08-506 33 700, på bolagets webbplats (<http://corporate.bjornborg.com/sv>), 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 fredagen den 5 maj 2017 måste aktieägaren i god tid före detta datum hos sin förvaltare begära omregistrering (s.k. rösträtsregistrering) av aktierna.

KALENDARIUM 2017

Årsstämma 2016	11 maj 2017
Delårsrapport januari-mars 2017	11 maj 2017
Delårsrapport januari-juni 2017	18 augusti 2017
Delårsrapport januari-september 2017	16 november 2017

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

Daniel Grohman, CFO
E-post: daniel.grohman@bjornborg.com
Telefon: +46 8 506 33 700

BILDERNA I ÅRSREDOVISNINGEN

Bilderna i årsredovisningen är hämtade från Björn Borgs höst- och vinterkollektion för 2017.







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