



BJÖRNBORG

ÅRSREDOVISNING 2010



2	BJÖRN BORG I KORTHET
5	VD HAR ORDET
6	VISION, AFFÄRSIDÉ, MÅL OCH STRATEGI
8	VARUMÄRKET
12	PRODUKTUTVECKLING
16	VERKSAMHETEN
21	PRODUKTOMRÅDEN
24	GEOGRAFISKA MARKNADER
26	SOCIALT ANSVAR OCH MILJÖ
29	MEDARBETARE
32	FLERÅRSÖVERSIKT
33	KVARTALSDATA
34	RÖRELSEGRENNAR
35	FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE
39	KONCERNENS RESULTATRÄKNING OCH TOTALRESULTAT
40	KONCERNENS FINANSIELLA STÄLLNING
41	FÖRÄNDRING I KONCERNENS EGET KAPITAL
42	KASSAFLÖDESANALYS FÖR KONCERNEN
43	MODERBOLAGETS RESULTATRÄKNING
44	MODERBOLAGETS BALANSRÄKNING
45	FÖRÄNDRING I MODERBOLAGETS EGET KAPITAL
46	KASSAFLÖDESANALYS FÖR MODERBOLAGET
47	TILLÄGGSUPPLYSNINGAR
59	REVISIONSBERÄTTELSE
60	AKTIEN
62	STYRELSE OCH REVISORER
63	LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE
64	BOLAGSSTYRNINGSRAPPORT
68	DEFINITIONER
69	ÖVRIG INFORMATION

THE SPACE NEEDLE
IN SEATTLE AND BJÖRN
BORG UNDERWEAR ARE
BOTH AWESOME, WELL
MADE, AND SUPER
ORIGINAL. GOTTA LOVE
BJÖRN BORG!

FELIX

PASSIONEN FÖR ETT VARUMÄRKE

I tusentals bilder från Björn Borg-användare i över 40 länder blir passionen för vårt varumärke väldigt levande. I vårt uppdrag Swedish Exports finns en öppen inbjudan att ta ett foto av hur rolig, häftig, galen, snygg eller fantastisk du ser ut i dina Björn Borg.

Med underkläder från Björn Borg – i skidbacken, vid Golden Gatebron, med dykartuber under vattnet, hängande i en palm eller med hela familjen uppradad – visar våra kunder vad de gillar. De älskar att synas och de berättar gärna varför de väljer Björn Borg.

I vår årsredovisning kan vi inte låta bli att visa några av alla de underbara bilder som kommit in. Vi är så stolta över att få dessa kunders förtroende och att dela deras passion för varumärket. Det sporrar oss att fortsätta vara färgstarka – på alla sätt – och det inspirerar oss att ta Björn Borg vidare ut i världen.

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

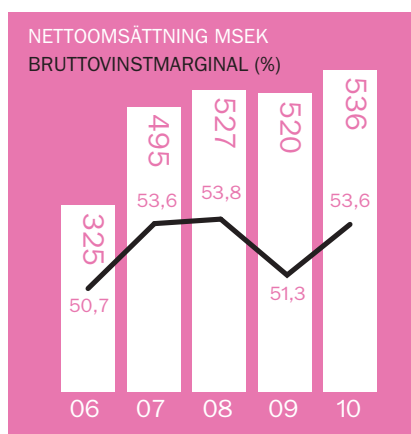
BJÖRN BORG I KORTHET

5,20

UTSKIFTNING OM 5,20 SEK PER AKTIE.

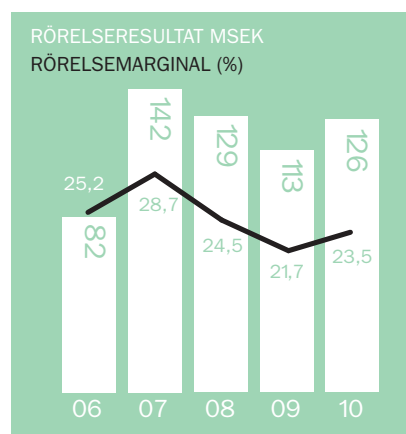
23,5

RÖRELSEMARGINALEN UPPGICK
TILL 23,5 PROCENT.



53,6

BRUTTOVINSTMARGINALEN UPPGICK
TILL 53,6 PROCENT.



KONCERNEN BJÖRN BORG

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

Björn Borgs verksamhet omfattar varumärkesutveckling och service till nätverket av licenstagare och distributörer, samt produktutveckling inom kärnområdet underkläder. Koncernen ansvarar för distributionen av dessa produkter i Sverige, England och USA samt för skor i Sverige och Finland, och driver tio Björn Borg-butiker på den svenska marknaden.

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

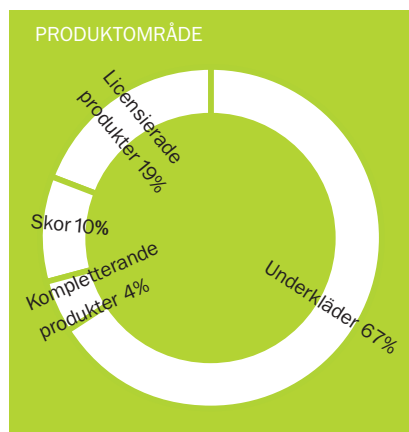
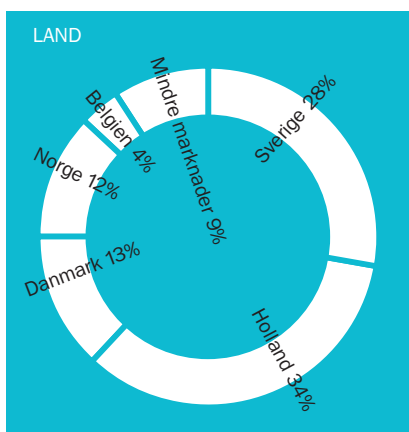
ÅRET I SIFFROR

- Koncernens nettoomsättning ökade med 3 procent till 536,0 MSEK (519,9), exklusive valutaeffekter ökade omsättningen med 7 procent.
- Bruttovinstmarginalen ökade till 53,6 procent (51,3).
- Rörelseresultatet uppgick till 126,0 MSEK (112,6), en ökning med 12 procent.
- Resultat per aktie ökade till SEK 3,61 (3,22). Beräknat efter utspädning uppgick resultatet per aktie till 3,57 SEK (3,21).
- Varumärkesförsäljningen (exklusive moms) minskade med 7 procent till 1 733 MSEK (1 872), exklusive valutaeffekter minskade försäljningen med 1 procent.
- Styrelsen har beslutat föreslå årsstämman en utskiftning om 5,20 SEK per aktie. För 2009 utgick en utdelning om 5,00 SEK per aktie.



47

ANTALET BJÖRN BORG-BUTIKER UPPGICK VID ÅRETS SLUT TILL 47, VARAV 10 EGNA.



1 733

DEN TOTALA VARUMÄRKESFÖRSÄLJNINGEN UPPGICK TILL 1 733 MSEK.

VARUMÄRKET BJÖRN BORG

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

Björn Borg kännetecknas av kvalitetsprodukter med en karaktäristisk och innovativ design. Mönster och färger sticker ut och en stor variation av modeller skapar ett spännande och attraktivt sortiment. Identiteten finns i ett svenskt frigjort underklädermode och varumärket illustreras utifrån ledorden *Playful*, *Vibrant and Daring*. Passionen för underkläder och modet att utmana branschen ska lysa igenom i marknadskommunikation och produktutveckling. Visionen är att bli *the Champion of Fashion Underwear*.

VARUMÄRKESFÖRSÄLJNING

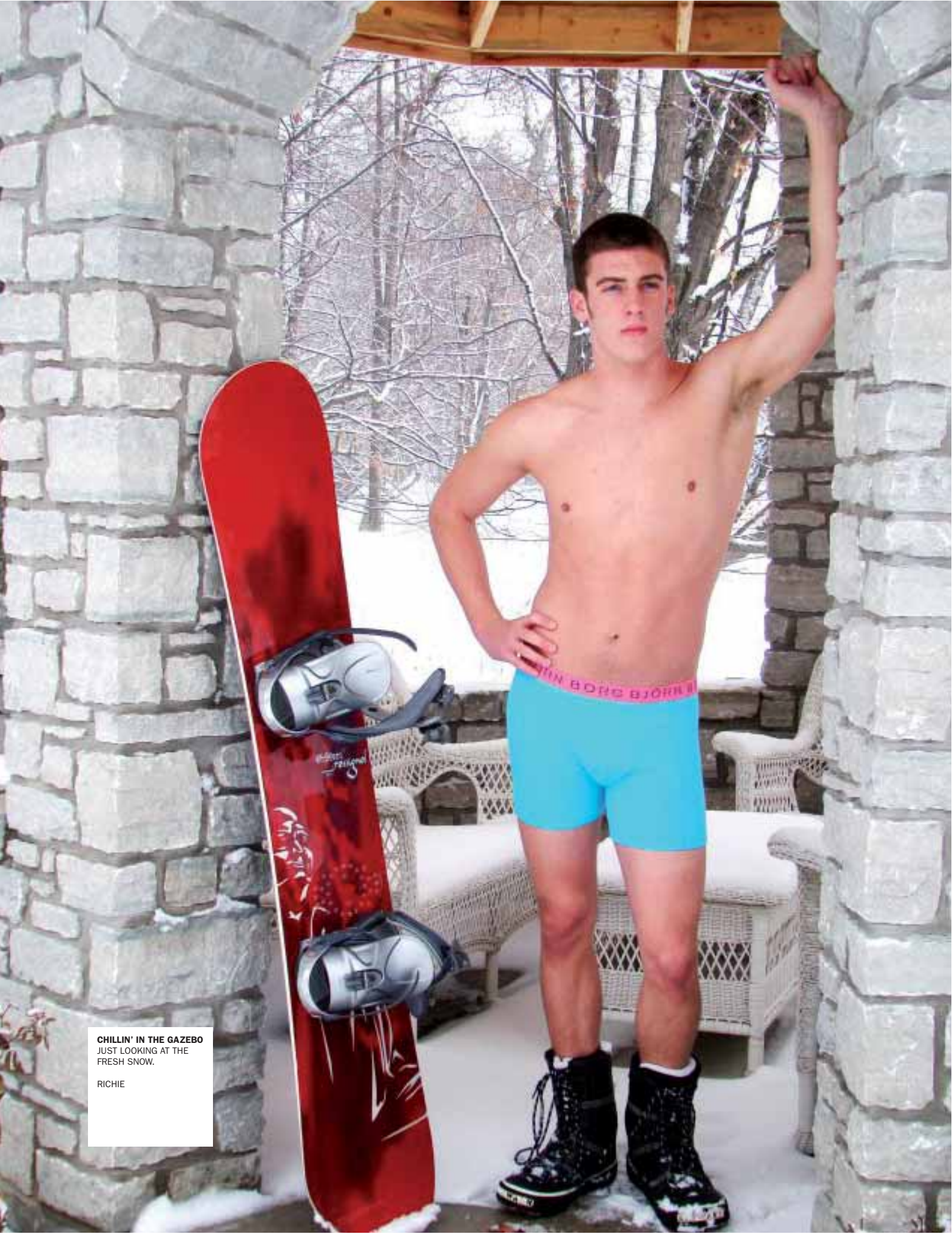
Den totala varumärkesförsäljningen, exklusive moms, uppvisade under året en minskning jämfört med föregående år till 1 733 MSEK (1 872). Exklusive valutaeffekter minskade försäljningen med 1 procent.

MARKNADER

- Under 2010 tecknade Björn Borg avtal om lansering av varumärket i Estland, Lettland och Litauen. Avtal tecknades även avseende lansering i Schweiz genom den tyska distributören.
- Björn Borg beslutade att ta över verksamheten i England efter en överenskommelse med den tidigare engelska distributören.
- Efter årets slut har avsiktsförklaringar tecknats med nya distributörer för Frankrike respektive Italien.

NYA BUTIKER

En outlet-butik öppnades under året i Tyskland av den tyska distributören. Inga övriga förändringar har skett i butiksnätet under året. Vid årets slut uppgick därmed antalet Björn Borg-butiker till 47 (46) varav 10 (10) egna.



CHILLIN' IN THE GAZEBO
JUST LOOKING AT THE
FRESH SNOW.

RICHIE

FRAMTIDEN BJUDER PÅ MÖJLIGHETER. Björn Borg-produkter köps och älskas av kunder i allt fler länder. Att ta Björn Borg vidare ut i världen, att skapa förutsättningar för lönsam tillväxt och att långsiktigt bygga varumärket är vårt uppdrag och arbetet med detta präglade 2010. Det har inneburit ett år av förändringar och påbörjade investeringar. Samtidigt har vi haft en bra utveckling med såväl ökad omsättning som stärkta marginaler.

Underkläder är vår kärna och vår passion. För två år sedan sjösatte vi en förändrad strategi för Björn Borg med ett tydligt fokus på just underkläder – den viktigaste produktgruppen med störst potential. Det är där vi har stort kunnande, lång erfarenhet och ett starkt nätverk att bygga vidare på.

2010 präglades av arbetet med att anpassa verksamheten till koncentrationen på underkläder och fortsatt expansion internationellt. Det har inneburit en utveckling av organisationen och framför allt investeringar inom viktiga områden för att skapa förutsättningar för varumärket och koncernen att växa, något vi kommer att fortsätta med även under 2011.

FORTSATT FLÖDE AV NYHETER

Att stärka vårt kärnområde underkläder ytterligare var en av våra allra viktigaste uppgifter under 2010. Detta tycker jag vi har lyckats väl med. Vi har breddat sortimenten och levererat nya spännande produkter. Det handlar om att pröva sig fram för att hitta rätt och satsa vidare på de produkter som får genomslag. Under 2011 lanserar vi fler nyheter, bland annat varianter av volymprodukten för dam, Love all, och ett utvecklat sportsortiment. För herr kommer de klassiska enfärgade kalsongerna i ny tappning, med nya modeller och förpackningar. Och mer är på väg.

”Vi har genomfört strategiska förändringar och satsat på viktiga områden inför framtiden.”

LICENSER TILL SPECIALISTER

För att kunna koncentrera oss fullt ut på underkläder inom Björn Borg i Stockholm har vi valt att för övriga produktgrupper licensiera ut verksamheten till externa specialister. Det är vår övertygelse att vi därmed skapar de bästa förutsättningarna för såväl huvudprodukten som för övriga kategorier.

Efter årets slut presenterade vi vår satsning på sportkläder där vi tillsammans med vår holländska distributör skapar ett nytt bolag baserat i Holland, Björn Borg Sport, som får licensen för produktion av kläder. I och med detta, och utlicensieringen av skoverksamheten under 2010, har vi nu genomfört den omstrukturering av verksamheten som vi eftersträvat. Koncernen har därmed sitt huvudfokus inom underkläder och samtliga övriga produktkategorier drivs på licens av duktiga aktörer inom sin respektive nisch.

NYA MARKNADERNA VIKTIGA FÖR TILLVÄXTEN

Ett annat viktigt steg under året var övertagandet av verksamheten i England från den tidigare distributören. Organisationen är på plats, införsäljningen till hösten pågår, med stöd av ett nytt show-room i London. Med egen verksamhet kan vi arbeta långsiktigt på den viktiga engelska marknaden och få värdefull input för vår internationella expansion. Under 2011 strävar vi efter att de nyare marknaderna ska få ytterligare fart i sin tillväxt, och då framför allt de fem stora nyetablerade marknaderna i Europa – England, Tyskland, Italien, Frankrike och Spanien.

FORTSATT INVESTERINGAR FÖR TILLVÄXT

2010 har sammantaget varit ett bra år för Björn Borg med såväl ökad omsättning och resultat som stärkta marginaler. Vi har samtidigt genomfört strategiska förändringar och satsat på viktiga områden inför framtiden. Med kunniga och passionerade medarbetare och ett växande nätverk av duktiga distributörer och licenstagare har detta varit möjligt.



Under inledningen av 2011 ser vi fortsatt instabilitet på vissa håll, framför allt för marknaderna i Sydeuropa. Vi följer utvecklingen, fokuserar på det vi kan påverka och arbetar för att skapa en så stabil plattform för verksamheten som möjligt. Och vi ska fortsätta att investera för framtida tillväxt – i det nya klädbolaget Björn Borg Sport, i England, i e-handel, i varumärkesbyggande, i produktutveckling och i andra långsiktiga satsningar.

Vi ser flera tecken på spännande möjligheter för Björn Borg framåt. Intresset vi möter från etablerade aktörer på olika marknader runt om i världen visar på styrkan i vårt varumärke. Det ska vi utnyttja och skapa intressanta affärsmöjligheter av. Styrkan finns även i våra produkter och den starka relationen till våra kunder – tydligt illustrerad i de passionerade insända bilderna i årsredovisningen.

Arthur Engel
VD

VIŠION, AFFÄRSIDÉ, MÅL OCH STRATEGI

VISION

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

AFFÄRSIDÉ

Bolaget ska utveckla varumärket Björn Borg framför allt inom modeunderkläder.

STRATEGI

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

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

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

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

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

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

För att ligga i framkant inom modeunderkläder krävs innovation och nya kategorier av produkter och segment – och ett högt tempo. Björn Borg utvecklar kontinuerligt sin organisation för att ytterligare stärka kompetensen och öka kapaciteten inom produktutveckling och design av underkläder för att möta och överträffa marknadens förväntningar.

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

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

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

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



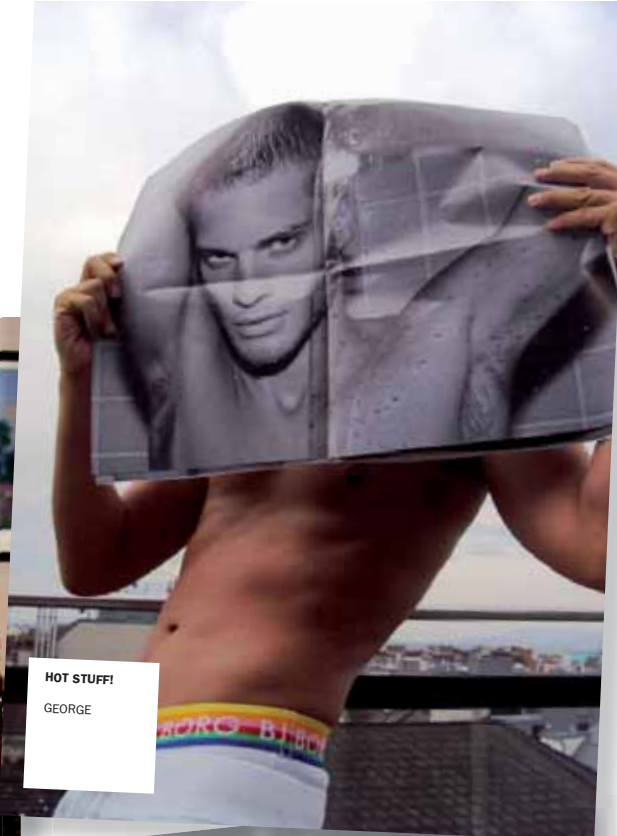
LAST DAY
OF MY VACATION AND
THE HOTEL OWNER
ASKED ME TO WATER
HIS FLOWERS IN
RETURN FOR A
DISCOUNT.

SIMON



NOTHING BEATS
BROTHERLY LOVE...FOR
SWEDEN AND BB. MY
LITTLE BROTHER LOVED
MY SWEDEN BB'S SO
MUCH HE ASKED FOR A
PAIR FOR CHRISTMAS.

PRESTON



HOT STUFF!

GEORGE



I JUST HAD TO
DO IT! YOU SHOULD
HAVE SEEN THE
OTHER PEOPLES
FACES!

REMCO

FINANSIELLA MÅL

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

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

Kommentarer till de finansiella målen

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

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

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

THE SWEDISH UNDERWEAR LIBERATION

VARUMÄRKET

LÅNGSIKTIGHET MED HELÄGT VARUMÄRKE

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

TYDLIG PROFIL OCH STARK POSITION

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

Varumärket har en tydlig profil och stark position på sina etablerade marknader inom det dominerande produktområdet underkläder, medan det på de nyare marknaderna är i en etableringsfas.

Idag står varumärket i allt högre grad på egna ben, skilt från personen Björn Borg, och en allt större andel konsumenter associerar namnet till varumärkets produkter i stället för till Björn Borg som person. Samtidigt erbjuder Björn Borgs framgång under sin aktiva tid som tennisspelare och hans stjärnstatus i stora delar av världen, en fortsatt stark plattform för internationell expansion.



AN EVENING BIKE TRIP TO A NEARBY LAKE TO ENJOY THE TRAILS AND A SWIM. WE GOT A BIT LOST ON THE WAY BACK BUT FOUND A SMALL, BEAUTIFUL POND.

JOHAN



WE WERE 15 FRENCH FRIENDS ON A CABIN TRIP NEAR STAVANGER. SOME OF US DECIDED TO TAKE ARTISTIC PICTURES...

LUDIVINE

VARUMÄRKESPLATTFORM

ESSENSEN I VARUMÄRKET

En tydlig varumärkesplattform ligger till grund för positioneringen av Björn Borg och all utveckling av varumärket – från design och produktutveckling till butiksutformning och marknadskommunikation.

Björn Borg har under året fortsatt sitt arbete med att vidareutveckla plattformen för varumärket i linje med bolagets strategi med fokus på underkläder.

I varumärkesplattformen sammanfattar tre begrepp essensen i varumärket Björn Borg:

SWEDISH UNDERWEAR

Björn Borg har sin identitet som ett svenskt underklädervarumärke med ett lekfullt och flörtigt förhållningssätt. *To create a Swedish Underwear Liberation* är Björn Borgs mission.

COLOURFUL UNDERWEAR

Produkterna har historiskt kännetecknats av livfulla färger och mönster – och gör det fortfarande.

PASSION FOR UNDERWEAR

Björn Borg drivs samtidigt av passionen för underkläder och modet att ständigt utmana och utveckla både de egna produkterna och branschen.



VARUMÄRKESUTVECKLING

SERVICE TILL LICENSTAGARE OCH DISTRIBUTÖRER

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

Stödet till distributörer och licensstagare omfattar både riktlinjer för att skapa ett sammanhållet och konsekvent varumärkesbyggande och verktyg för att genomföra detta. Under 2009 tog Björn Borg fram tydliga och handfasta råd och underlag för distributörerna att använda i varumärkesarbetet på sina marknader, vilka implementerades under 2010. De nya riktlinjerna omfattar bland annat kampanjer, PR-upplägg, mediemix och exponering i butik och finns i paket som passar olika marknaders behov, vilka kan variera stort beroende på fas och storlek. Björn Borgs stöd till licensstagare och distributörer omfattar flera områden:

PRODUKTUTVECKLING

- Trendinformation
- Design
- Kvalitet
- Sortimentsbredd och sortimentsvolym

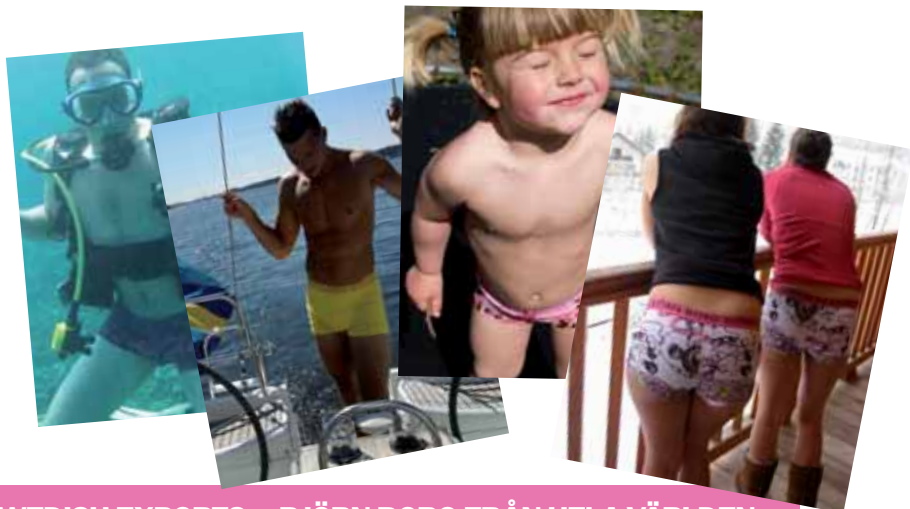
MARKNADSFÖRINGSKONCEPT

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

MARKNADS- KOMMUNIKATION

INNOVATIVA OCH INTEGRERADE AKTIVITETER

Bolaget profilerar varumärket Björn Borg genom innovativa marknadsaktiviteter med produkten i fokus. Strategin syftar till att både långsiktigt och konsekvent bygga varumärket och att driva försäljning. För att uppnå kostnadseffektivitet och brett genomslag fokuserar koncernen på integrerade kampanjer med insatser i flera kanaler såsom utomhusreklam, PR, mässor, butiksexponering, och i ökande grad webbplats och sociala medier.



SWEDISH EXPORTS – BJÖRN BORG FRÅN HELA VÄRLDEN

Foton på kunder iklädda underkläder från Björn Borg har fortsatt att strömma in från jordens alla hörn. Anledningen är kampanjen Swedish Exports som startade i slutet av 2008 och som intensifierats 2009 och 2010, där inbjudan är att visa upp de svenska underkläder i miljöer från hela världen. Bilderna publiceras på webbplatsen och används även i butiker och annan marknads-kommunikation.

Responsen har fortsatt att vara fantastisk. På ett lekfullt sätt har kampanjen öppnat för en värdefull kontakt med Björn Borgs slutkunder – de allra bästa ambassadörerna för varumärket. Under våren 2010 startades kampanjen på Facebook där det finns grupper i flera länder som hittills över 55 000 har "gillat". Kampanjen löper vidare och de mest fantasifulla bilder fortsätter att trilla in till Björn Borg. I årsredovisningen ges flera exempel på Swedish Exports-bilder.

BJÖRN BORG®

SHOP / UNDERWEAR / KIDS / SOCKS / SPORTWEAR / SWIMWEAR / SHOES / ACCESSORIES / SALE

SHOP
UNDERWEAR
KIDS
SOCKS
SPORTWEAR
SWIMWEAR
SHOES
ACCESSORIES
SALE

LATEST NEWS
BECOME A
SWEDISH EXPORT
HERITAGE
VIDEO
PHOTOS



LAST CHANCE TO SAVE!
50%
ON LOTS OF STYLES
SHOP NOW!

HAPPY VALENTINE'S DAY!
GET A FREE USB BRACELET WITH ANY €50 PURCHASE!

ORDER STATUS
CUSTOMER SERVICE
SHIPPING & HANDLING

CONTACT US
STORE LOCATOR
SITE MAP

CORPORATE
PRESS
CAREERS

WISH LIST
PRIVACY POLICY
FAQ

SIGN UP FOR NEWS
HERITAGE

COPYRIGHT © 2009-2010, BJÖRN BORG AB. ALL RIGHTS RESERVED.

WEBBPLATSEN

Björn Borgs webbplats är en central kanal för det internationella varumärkesbyggandet och för kommunikationen med målgruppen. Interaktiva kampanjer där besökarna själva deltar är viktiga för att skapa delaktighet och trafik till webbplatsen. Såväl form och innehåll som kampanjer integreras med marknadskommunikationen i andra kanaler – i butik, annonsering, PR och events – för ett starkare genomslag.

Under 2010 har Björn Borg arbetat intensivt med att utveckla kommunikationen på webbplatsen. Bland annat har en ny plattform lanserats för Swedish Exports, en kampanj där kunder välkomnas att sända in fantasifulla och roliga bilder på sig själva med Björn Borg-underkläder och som fått ett fantastiskt genomslag. Den nya plattformen innebär att kommunikationen mellan bolaget och konsumenterna samt mellan konsumenterna fungerar bättre och enklare.

Webbplatsen har även en viktig säljdrivande funktion genom erbjudanden för inköp i butik, men framför allt genom försäljning av underkläder i webbshoppen. Under 2010 har webbhandeln utvecklats och fått en mer central roll på webbplatsen. Syftet var dels att möjliggöra en bredare expansion och dels att förbättra användarvänligheten för kunden. En ny global plattform för e-handeln lanserades under våren, med bland annat en ny logistiklösning.

PR OCH EVENTS

PR-aktiviteter och events är en viktig komponent i den mix av kanaler som används i Björn Borgs integrerade kampanjer. Underlag och riktlinjer tas fram centralt som en del i de marknadsföringspaket som distributörerna får tillgång till, medan detaljplanering och genomförande hanteras på respektive marknad. Även deltagande i internationella mässor och egna modevisningar med tillhörande events har en avgörande betydelse för att positionera och stärka varumärket. Ett framgångsrikt exempel på en PR-insats är Björn Borgs mobila omklädningsrum där den som vill kan byta om till ett par Björn Borg-underkläder för att sedan fotograferas till kampanjen Swedish Exports. Omklädningsrummen, som ställs på vältrafikerade offentliga platser främst på nya marknader, har fått stor uppmärksamhet.



BJÖRN BORG-BUTIKER

Björn Borg-butikerna fyller en fortsatt viktig funktion såväl som marknadsföringskanal som för exponering av varumärket. Det nya butikskonceptet lanserades i en första butik i Stockholm under mars 2010. Konceptet har fått ett positivt mottagande och syftar till att lyfta fram underkläderna i Björn Borg-butiker. Fler butiker kommer under 2011 att byggas om enligt det nya konceptet.

FRAMGÅNGSRIKT PROJEKT MED MODEBLOGGARE

I en global kampanj som skulle kunna beskrivas som en rekrytering av Björn Borg-ambassadörer i storformat, engagerade Björn Borg i höstas framgångsrika modebloggare på 14 av företagets viktigaste marknader. I samarbete med bloggarna genomfördes en internationell tävling där syftet var att rekrytera så många Swedish Exports som möjligt – ett uttryck företaget har myntat för att beskriva de bilder som hängivna konsumenter tar av sig själva i Björn Borg-underkläder. En strid ström av kreativa och färgglada bilder genererades via kampanjen som även drev så mycket trafik att Google, i vars nätverk Björn Borg annonserade, har gjort en fallstudie av projektet.

SOCIALA MEDIER

Sociala medier fortsatte under 2010 att öka i betydelse för mötet med Björn Borgs yngre målgrupp. Det blir en allt viktigare uppgift att nära följa den snabba utvecklingen inom området och anpassa kommunikationen till den. Björn Borg har en egen blogg på sin webbplats som fortsätter att utvecklas mot en fristående kanal med fler aktiva besökare. Under hösten gjordes även ett framgångsrikt bloggprojekt med framgångsrika modebloggare på ett antal marknader. Läs mer om detta ovan.



Björn Borg har under året intensifierat arbetet på Facebook och hade vid slutet av 2010 drygt 55 000 personer som "gillat" de olika Facebook-grupperna. Björn Borg har 12 000–13 000 aktiva användare per månad på Facebook och anser att det är en av de bästa platserna att skapa och utbilda varumärkesambassadörer. Samtidigt pågår även projekt på Twitter och Flickr.

MARKNADSPPOSITION OCH KONKURRENS

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

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

PRODUKT- UTVECKLING

VARUMÄRKET OCH PRODUKTERNA

UNDERKLÄDER SOM MODE

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



PRODUKTUTVECKLING EN CENTRAL FRAMGÅNGSFAKTOR

I den fokusering på underkläder som Björn Borg beslutade om under 2009, ses en innovativ och snabb produktutveckling som en central framgångsfaktor. Björn Borg karakteriseras av kreativa produkter med varumärkets typiska lekfulla och färgrika identitet, men för att befästa sin starka position är bedömningen att sortimentet ständigt behöver utvecklas och erbjuda ett flöde av nyheter.

Under året har produktutvecklingsfunktionen för underkläder förstärkts ytterligare vad gäller organisation och kompetens, med syftet att höja både tempot och kreativiteten i arbetet med sortimentet. Produktavdelningen har utökats med specialistkompetenser och designfunktionen har förstärkts med fler designers för att möta behoven som kommer från ett bredare sortiment och fler målgrupper.

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

SORTIMENTET

STÄNDIG FÖRNYELSE SKAPAR ÖKAT INTRESSE

Björn Borg påbörjade under 2009 ett arbete för att inom huvudområdet underkläder skapa ett bredare sortiment till nya målgrupper med fler produkter i olika kategorier – från populära basmodeller till trendiga och djärva modeller i lekfulla färger, mönster och material. Behovet av detta ökar även i och med att varumärket lanseras på fler marknader med delvis skiftande preferenser. Därtill ska Björn Borg öka andelen nyheter varje säsong inom såväl herr- som damkollektionerna för att möta målgruppens efterfrågan på spännande modenyheter och för att skapa ett större intresse för såväl sortiment som varumärke. En ytterligare ambition inom produktutvecklingen är att utöka sortimentet med nya kategorier och målgrupper inom underkläder, såsom Björn Borg har gjort under året inom barnsegmentet och med konstruerade bh:ar.



STÖRRE FLÖDE AV NYHETER

Arbetet med att bredda och utveckla sortimentet präglade även 2010 då ett flertal nya produktkategorier nådde marknaden. Utvecklingen fortsatte av damsidan där behovet av ett stort produktflöde är störst och där efterfrågan på förnyelse generellt är högre än inom herr. Bland annat presenterades en ny bastrosa i en mängd färger, Love all, som lanserades mot konsument i mitten av februari 2010 med marknadsinsatser i såväl butiker, på webbplatsen och i utomhusreklam. Denna volymprodukt har utvecklats positivt och kommer att lanseras i fler varianter under 2011. Till hösten 2010 utökades sortimentet för första gången med så kallade konstruerade bh:ar som ställer höga krav på passform och kvalitet. Kollektionen av färgstarka modeller som har sålts in till viktiga återförsäljare har fått positiva reaktioner såväl i nätverket som hos kunder.

Under 2010 uppdaterades även herrsortimentet med nya produkter i flera modeller. Bland annat lanserades vävda boxershorts under hösten, både klassiska och i mer utmanande modeller och mönster. Sortimentet av sportinriktade underkläder som lanserades under våren har breddats och ett intresse för denna kategori av underkläder ser ut att fortsätta öka. Under 2011 kommer herrkollektionen att kompletteras med linnen och t-shirts och även en sportkollektion med underkläder för dam kommer att lanseras.

Björn Borgs mer klassiska enfärgade herrkalsonger kommer under året ut i en helt ny tappning, med nya modeller och förpackningar. Basmodellerna är viktigare inom herr än dam men ett flöde av nyheter är dock viktigt i alla segment för att skapa intresse för varumärket och för att behålla positionen som en marknadsledande aktör inom modeunderkläder.



KIDS-KOLLEKTIONERNA ETABLERAR SIG

Till julhandeln 2009 smygglanserade Björn Borg i Sverige sin nya Kids-kollektion med kalsonger till pojkar. Under våren 2010 påbörjades försäljningen av det fulla sortimentet med underkläder för både pojkar och flickor i åldrarna 2–12 år. Kids har genererat ett stort intresse och Björn Borg planerar att utveckla sortimentet ytterligare. Ett anpassat barnsortiment kompletterar övriga kategorier väl och skapar möjligheter till tillväxt både på etablerade och nya marknader och i nya kanaler.

KAMPAJPRODUKTER SOM STICKER UT

Med kampanjprodukter som sticker ut kan Björn Borg skapa uppmärksamhet och intresse såväl i butik som på webbplatsen och därmed driva försäljning. Under året genomfördes en uppmärksam kampanj med bra försäljning i samband med VM i fotboll, kallad Nations, med kalsonger prydda med alla deltagande nationers flaggor – och en variant med domarränder. Lokalt i Sverige exponerades under kronprinsessbröllopet speciella underkläder under temat Royal Wedding.

STRUMPOR TAR PLATS

Björn Borg har under året gjort en satsning på att utveckla sortimentet av strumpor i klara färger och mönster typiska för Björn Borg, med positivt mottagande. Under 2011 kommer ytterligare nyheter inom strumpor.

TEMPOHÖJNING INOM SKOR

– UTLICENSIERING TILL INTERNATIONELL SKOSPECIALIST

Björn Borg har sålt skor framför allt i Skandinavien under många år men ambitionen är att nå ut till ännu fler kunder på fler marknader. För att skapa bättre möjligheter för expansion har Björn Borg licensierat ut produktområdet skor till en expert på området – det internationella skoföretaget Trend Design Group.

Björn Borg ska bli the Champion of Fashion Underwear men tror samtidigt att det finns goda möjligheter för de övriga av varumärkets produktområden att utvecklas och växa – men då framför allt med hjälp av externa specialister. Sedan början av 2010 licensieras skoverksamheten ut till det väletablerade produktions- och grossistföretaget Trend Design Group, med bas i Holland och Italien. På så sätt kan Björn Borg fokusera på det de är bäst på, det vill säga underkläder, medan Trend Design Group designar, utvecklar och säljer skor vilket är deras specialitet. Det finns inom företaget en gedigen kompetens inom design och produktion av skor och därtill ett brett distributionsnät som kommer att vara betydelsefullt för Björn Borg som skovarumärke. Detta ger nya möjligheter att nå ut bredare och effektivare än vad den egna organisationen hade kunnat skapa.

Björn Borg ska bli the Champion of Fashion Underwear men tror samtidigt att det finns goda möjligheter för de övriga av varumärkets produktområden att utvecklas och växa.

BRETT INTERNATIONELLT NÄTVERK

Trend Design Group är ett produktions- och grossistföretag för herr- och damskor med huvudkontor i Amsterdam och design och produktutveckling i Italien. Med bred distribution i stora delar av Europa, i Nordamerika och i Australien har företaget ett värdefullt internationellt nätverk. Försäljningen sker dels via egna säljare på ett fåtal marknader samt via distributörer och agenter. Företaget har sedan starten 1983 vuxit till att idag ha 120 anställda och en omsättning på cirka 860 Mkr.



Samarbetet mellan Björn Borg och Trend Design Group inleddes i början av 2010 och under första året har fokus varit att sälja in nya kollektioner som är designade av Trend Design Group både på marknader där Björn Borg-skor sålts tidigare och på nya marknader. Björn Borg har behållit rätten att sälja sina skor i Sverige och Finland medan Trend Design Group designar och tillverkar alla skor och har rättigheterna att sälja till övriga marknader.

PÅBÖRJAD EXPANSION

Den första kollektionen av Björn Borg-skor som Trend Design Group har fullt ansvar för finns ute i butiker på ett antal marknader runtom i Europa i mars 2011 – bland annat i Skandinavien, Tyskland, Belgien, Holland och Frankrike. Det är en utvidgning av försäljningen, även om det på de nya marknaderna inledningsvis rör sig om små volymer.

"Det känns roligt att få jobba med ett starkt varumärke som Björn Borg. Vi ser stora möjligheter att växa både i och utanför Skandinavien, och då i första hand i Tyskland eftersom vi har ett bra upparbetat kontaktnät där", kommenterar Ben Poelman, delägare, säljkoordinator och varumärkeschef på Trend Design Group.



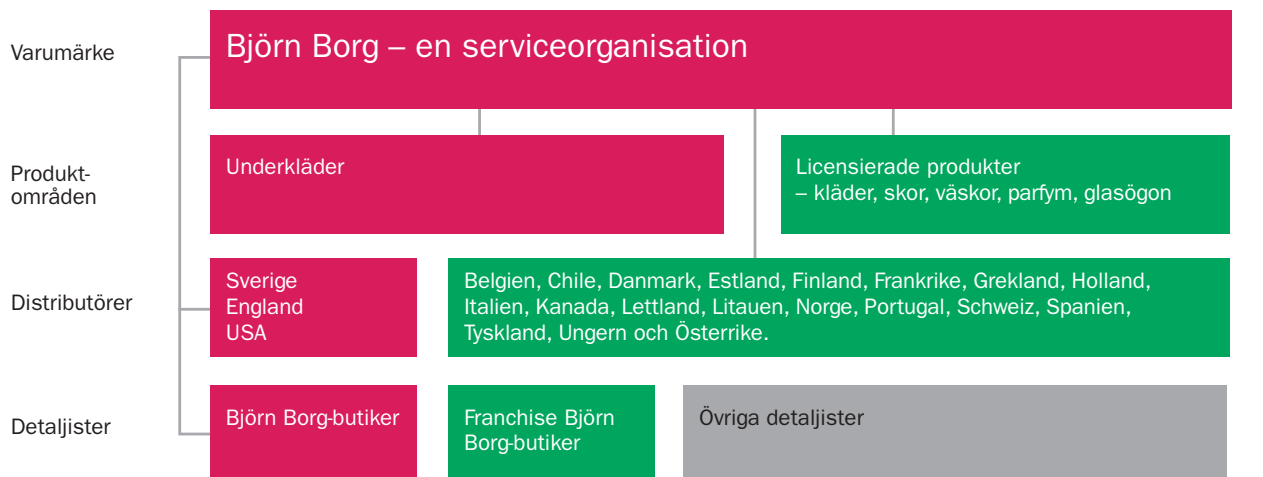
VILL ÖKA MEDVETENHETEN OM BJÖRN BORG-SKOR

Björn Borgs skokollektion kommer att bestå av herr- och damskor i både sport- och modemodeller. Redan i augusti 2010 kunde vi se vissa exempel på modeskor från Trend Design Group i butik i Sverige. Prismässigt kommer skorna att ligga i ett mellanprissegment för damskor, mellan 500 och 1 500 SEK och för herrskor ett något högre pris. Höst- och vinterkollektionen kommer dock att vara något dyrare. Ben Poelman ser möjligheter att utveckla sortimentet av Björn Borg-skor vidare och kan på sikt tänka sig att addera exempelvis barnskor.

Produktområdet skor stod för cirka 10 procent av Björn Borgs varumärkesförsäljning 2010. Genom att licensiera ut skor är förhoppningen att skoverksamheten får en bättre möjlighet att utvecklas och växa. Trend Design Group har som målsättning att öka försäljningen både på befintliga och nya marknader och vill öka medvetenheten om Björn Borg-skor både inom Björn Borg-nätverket och externt. De hoppas göra det med nya attraktiva skokollektioner, bredare distribution och ökad försäljning på flera marknader.

"Vår ambition är att öka kännedomen om Björn Borgs skor – internt, hos återförsäljarna och hos konsumenterna. Vi vill göra fantastiska skor och visa bra resultat", kommenterar Ben Poelman, Trend Design Group.

VERKSAMHETEN



Konsoliderade, helägda bolag som genererar intäkter och resultat.

Licensstagare, externa distributörer och franchise-tagares Björn Borg-butiker vars försäljning genererar royaltyintäkter till Björn Borg eller andra typer av intäkter.

Bolag som inte ingår i nätverket.

AFFÄRSMODELLEN

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

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

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

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



CHECKING OUT THE VIEW AFTER A HARD DAY'S WALKING ON THE WEST COAST OF NEW ZEALAND.
QUETZAL

VARUMÄRKE

Inom Björn Borg finns specialistkompetens avseende utveckling och förvaltning av varumärket. Bolaget ansvarar för utvecklingen av varumärket Björn Borg och för att varumärkesstrategin genomförs och efterlevs inom nätverket. Samtidigt är syftet att som en serviceorganisation skapa bästa möjliga förutsättningar för distributörerna att driva en framgångsrik verksamhet på sina marknader. Det sker bland annat genom riktlinjer och olika paket till företagen i nätverket, avseende bland annat marknadsföring, exponering och grafisk profil, vilket skapar enhetlighet i varumärkesarbetet och effektivitet för distributören.

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

förutsättningar för att säkra en fortsatt god utveckling och positionering av varumärket Björn Borg. I och med att varumärket Björn Borg sedan 2006 ägs inom koncernen ansvarar Björn Borg för att registreringar av varumärket är vederbörligen gjorda och att varumärket även i övrigt skyddas på lämpligt sätt.

Underkläder från Björn Borg syns ofta exponerade centralt på varuhusavdelningar, i affärskedjor och modebutiker. Från välfyllda ställ väcker produkterna kundernas uppmärksamhet med tydliga mönster och starka färger. Förpackningarnas utformning ger snabb igenkänning av varumärket. Björn Borg erbjuder butikerna flexibla exponeringslösningar för små ytor och service med snabb påfyllning av produkter. Det möjliggör hög genomförsäljning för återförsäljaren – ett starkt säljargument för Björn Borgs distributörer.



PRODUKTOMRÅDEN

Det största produktområdet underkläder ägs och drivs inom koncernen. Områdena väskor, glasögon och parfym, samt även skor från och med 2010, är utlicensierade till externa produktbolag. Fram till januari 2011 hade distributören i Holland licens för en kollektion damkläder för den holländska marknaden. Då startade Björn Borg ett nytt dotterbolag för produktion av modeinriktade sport- och funktionskläder tillsammans med den holländska distributören, se vidare nedan.

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

Det egna produktbolaget för underkläder omfattar förutom underklädeskollektioner för herr, dam och barn även strumpor, badkläder och nattkläder. All design och

produktutveckling sker i det egna bolaget medan produktionen sker hos externa leverantörer, till större delen i Kina samt i mindre omfattning i Europa. Kraven på kvalitet och leveransförmåga i relation till pris är höga och det sker en kontinuerlig utvärdering av leverantörernas prestationer. I såväl produktion som logistik strävar Björn Borg efter att öka flexibilitet och effektivitet – faktorer som under senare år fått allt större betydelse i takt med ökande krav på snabba varuflöden och anpassning av produktionen till modesvängningar. Bolaget lägger även stor vikt vid att leverantörerna kan garantera att Björn Borgs riktlinjer för arbetsförhållanden och miljö i aktuell uppförandekod efterlevs. Läs mer om Björn Borgs arbete inom hållbarhet, socialt ansvar och miljö på sid 26.

LICENSIERING AV SKOR

I februari 2010 utlicensierade Björn Borg produktutvecklingen och delar av försäljningen inom produktområdet skor till Trend Design Group. Det är ett väletablerat produktions- och grossistföretag för herr- och damskor med distribution i stora delar av Europa samt i Nordamerika och Australien. Den första kollektionen som Trend Design Group är ansvariga för når ett tiotal marknader i mars 2011. Ambitionen är att med en stark internationell aktör kunna öka tillväxten inom skor ytterligare.

SATSNING PÅ SPORTKLÄDER I NYTT BOLAG I HOLLAND

Björn Borg startade i januari 2011 ett nytt dotterbolag för produktion av modeinriktade sport- och funktionskläder tillsammans med den holländska distributören. Satsningen på en separat verksamhet för kläder med bas i Holland, är ytterligare ett led i strategin med en tydlig inriktning på kärnan i verksamheten, underkläder, baserad i Stockholm. Det nya bolaget, Björn Borg Sport, bygger vidare på det holländska klädkonceptet inom Björn Borg där det finns en etablerad verksamhet och bred erfarenhet från att under cirka tio år framgångsrikt drivit produktbolaget för damkläder på licens i Holland. Klädkollektionerna, både dam och herr, kommer främst vara inriktade på funktionsplagg för sport med ett tydligt modeinslag. Produkterna kommer att säljas till distributörer på Björn Borgs befintliga marknader, med initialt huvudfokus på de större marknaderna.

Björn Borg är majoritetsägare i bolaget med 51 procent av det nybildade bolaget medan resterande del ägs av den nuvarande holländska distributören samt en mindre del av klädbolagets ledning och styrelse.



DISTRIBUTÖRER

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

Bolaget har reviderat sina kriterier för samarbetet med distributörerna på de geografiska marknaderna, med anledning av ett ökat fokus på underkläder. Björn Borgs partners i nätverket ska vara etablerade aktörer med erfarenhet från underkläder och snabbbrörliga konsumentvaror snarare än mode samt ha ett utvecklat distributionsnätverk på sin lokala marknad och resurser för långsiktiga investeringar.

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

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

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

ÅTERFÖRSÄLJARE

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

Det stora nätverket av externa återförsäljare innebär en betydande exponering mot konsumenterna. Antalet återförsäljare med försäljning från de egna produktområdena underkläder och närliggande produkter, uppgår sammantaget till cirka 3 800, varav cirka 850 i Sverige, 900 i Holland, 800 i Danmark och 400 i Norge. På de mindre marknaderna finns det cirka 900 detaljister som säljer dessa produkter. De licensierade produkterna säljs via totalt cirka 6 000 återförsäljare, varav cirka hälften återfinns i Sverige.

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

BJÖRN BORG-BUTIKER

Björn Borg-butikerna är viktiga för exponering av varumärket, marknadsföring och direktkontakten med konsumenterna. Samtidigt är Björn Borg-butikerna betydelsefulla för försäljningen. Butikerna kan vara helägda av Björn Borg eller drivas av franchisetagare. Inom nätverket finns även fem factory outlets, varav två drivs i Sverige av Björn Borg. Björn Borgs tio egna butiker är belägna i Stockholm, Göteborg, Malmö och Linköping. De 37 franchisebutikerna ligger i Holland, Norge, Finland, Belgien, Tyskland och Sverige, där den första franchiseägda Björn Borg-butiken öppnade i Helsingborg i slutet av 2009.

E-HANDEL

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

Under våren 2010 lanserades en ny global plattform för e-handeln med bland annat en ny logistiklösning samt fler språk såsom spanska, tyska och franska. Under sommaren introducerades den nya e-handelsplattformen även på den amerikanska marknaden.

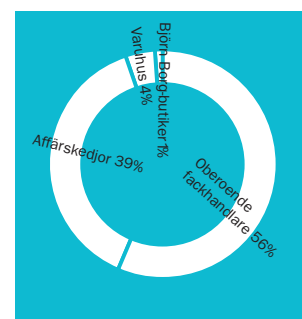


Arbetet med att vidareutveckla och förbättra webbshoppen fortgår med ambitionen att göra det ännu enklare och attraktivare för kunden att handla.

Björn Borg har kunnat notera en accelererande försäljning sedan den nya webbshoppen lanserades i våras och ser möjligheter till fortsatt god tillväxt.

Björn Borg-butiker	Egna	Franchiseägda
Sverige	10	1
Holland	–	28
Norge	–	2
Finland	–	1
Belgien	–	4
Tyskland	–	1
Totalt	10	37

ANDEL FÖRSÄLJNINGSTÄLLER PER KATEGORI ÅTERFÖRSÄLJARE





ALL I NEED TO KEEP
WARM TODAY IS
MY BJÖRN BORG
BOXERS.

VILDE

PRODUKTOMRÅDEN

UNDERKLÄDER

Underkläder är Björn Borgs största produktområde och omfattar herr, dam- och barnunderkläder, strumpor och badkläder. Under året kompletterandes utbudet med underkläder även för barn, cirka 2–12 år. Sortimentet består av produkter av hög trend- och modegrad med varumärkets karakteristiska mönster och färger samt ett bassortiment med mer klassiska modeller.

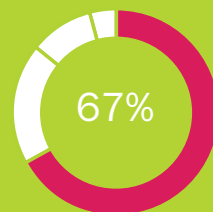
Herrkollektionerna stod under året för cirka 68 procent av underkläderförsäljningen medan dam utgjorde 21 procent. Barnsortimentet stod för cirka 11 procent efter sitt första år på marknaden.

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

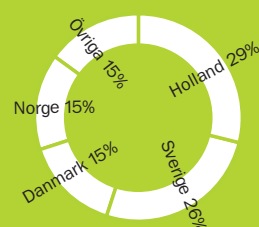
Varumärkesförsäljningen inom underkläder minskade under 2010 med 8 procent till 1 167 MSEK. Bland de större marknaderna visade Sverige och Belgien en god tillväxt under året, medan Norge, Danmark och Holland uppvisade en viss nedgång i försäljningen jämfört med föregående år. Bland de mindre marknaderna hade bland annat Finland och Tyskland en stark försäljningsutveckling under året.



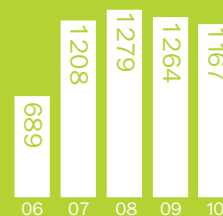
ANDEL AV VARUMÄRKESFÖRSÄLJNINGEN 2010



VARUMÄRKESFÖRSÄLJNING PER LAND 2010

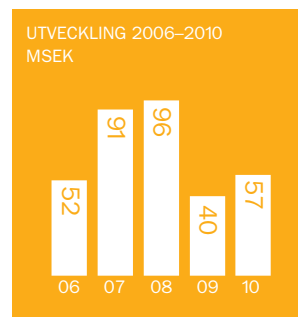
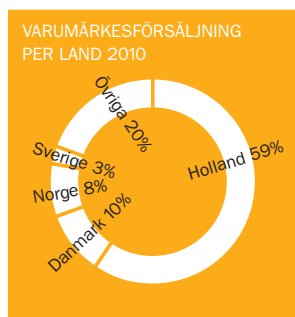
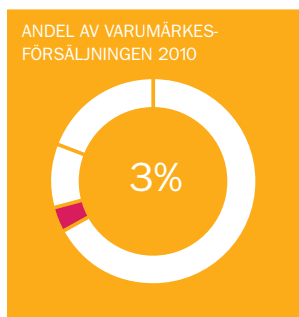


UTVECKLING 2006–2010 MSEK



KOMPLETTERANDE PRODUKTER

Under 2010 erbjöd Björn Borg en egen herrkollektion av samordnade sportiga basplagg i lediga modeller, såsom tröjor, t-shirts, linnen, shorts, pyjamas och morgonrockar. Kläderna säljs i Björn Borg-butiker och via ett antal återförsäljare. Distributören i Holland har tillverkat en klädkollektion för dam på



licens för den holländska marknaden, se under licensierade produkter. Från och med 2011 produceras och säljs alla kläder under varumärket Björn Borg genom ett nytt bolag med licens, Björn Borg Sport. Varumärkesförsäljningen inom kompletterande produkter ökade under 2010 med 44 procent till 57 MSEK.

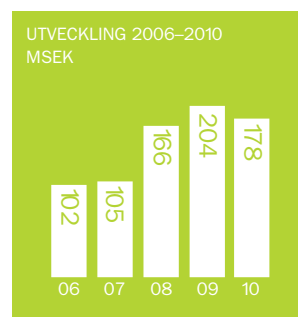
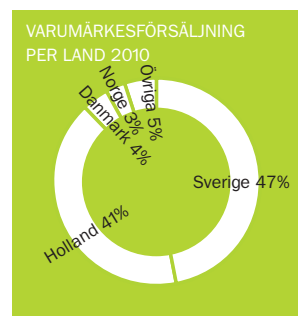
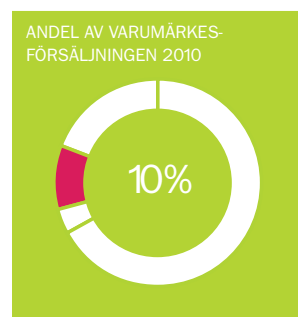


SKOR

Inom produktområdet skor erbjuds ett sortiment av såväl modeprodukter och tidlösa klassiker som fritidsskor för herr och dam. Björn Borg har under de senaste åren utvidgat skoverksamheten internationellt på flera av bolagets marknader. Försäljning i Danmark och Holland påbörjades under 2007 och etablerades med en stark försäljningsutveckling under 2008–2009. Under 2010 licensierades skoverksamheten ut till ett internationellt skoföretag för att skapa ökade försäljningsmöjligheter för fortsatt expansion och tillväxt. Under våren når den första licensierade kollektionen butikerna på ett tiotal marknader.

Återförsäljare är fristående skohandlare, sko- och sportkedjor och varuhus.

Varumärkesförsäljningen inom produktområdet skor uppgick under året till 178 MSEK, en minskning med 13 procent jämfört med 2009. Sverige minskade sin försäljning med 1 procent, från 84 MSEK till 83 MSEK.



LICENSIERADE PRODUKTER

VÄSKOR

Produktområdet väskors sortiment ligger inom mode/trend-segmentet och omfattar väskor, plånböcker, handskar och bälten. Försäljning av väskor sker på Björn Borgs etablerade marknader i Europa, varav Sverige och Holland är de största. Återförsäljare är såväl väskfackhandeln som sportbutiker, affärskedjor, varuhus och Björn Borg-butiker.

GLASÖGON

Björn Borgs glasögonbågar tillhör trendsegmentet på marknaden och säljs till fackhandeln genom licens-tagarens distributionsorganisation. Ett sortiment av solglasögon säljs även till andra kategorier av återförsäljare, såsom modebutiker, varuhus och Björn Borg-butiker. Sverige och Holland är de största marknaderna för glasögon.



UTVECKLING 2010

Den sammantagna varumärkesförsäljningen av licensierade produkter uppgick under 2010 till 331 MSEK, en minskning med 9 procent jämfört med 2009. För väskor var minskningen 7 procent medan glasögon och parfym uppvisade en uppgång med 19 procent respektive 27 procent. Den licensierade damkollektionen i Holland minskade sin försäljning under året med 28 procent.



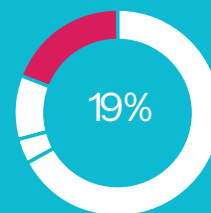
PARFYM

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

DAMKLÄDER

Fram till 2010 tillverkade och sålde den externa distributören i Holland en klädkollektion för dam på licens på den holländska marknaden. Plaggen säljs via Björn Borg-butiker, fristående modebutiker och varuhus. Från och med 2011 produceras och säljs alla kläder under varumärket Björn Borg genom ett nytt bolag med licens, Björn Borg Sport.

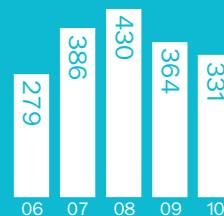
ANDEL AV VARUMÄRKESFÖRSÄLJNINGEN 2010



VARUMÄRKESFÖRSÄLJNING PER LAND 2010



UTVECKLING 2006–2010
MSEK



GEOGRAFISKA MARKNADER

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

STÖRRE MARKNADER

SVERIGE

Varumärket Björn Borg registrerades i Sverige 1989 och etablerades under den första halvan av 1990-talet på den svenska modemarknaden. 1994 öppnades den första Björn Borg-butiken i Stockholm. Idag står Sverige för 28 procent av den totala varumärkesförsäljningen. Björn Borg-produkter säljs via cirka 850 detaljister runt om i landet samt i elva Björn Borg-butiker, varav en är franchiseägd. Björn Borg har idag en bred distribution på den svenska marknaden och varumärket finns representerat med samtliga produktgrupper. Ytterligare breddning sker selektivt, men nya produktkategorier såsom underkläder för barn, öppnar för fler återförsäljare. Varumärkesförsäljningen uppvisade en ökning under 2010 jämfört med föregående år.



IT WAS A SUNNY
AFTERNOON IN BAD
GASTEIN SO I DECIDED
TO KICK SOME POWDER
IN MY BJÖRN BORG
PANTS.

MARCUS

HOLLAND

Holland var under 2010 den största marknaden för varumärket Björn Borg med 34 procent av den totala varumärkesförsäljningen. Verksamheten i landet startade 1993 och varumärket etablerade snabbt en position på den holländska marknaden med växande volymer och bred närvaro. Björn Borg-produkter säljs genom cirka 1 000 detaljister och 28 franchiseägda Björn Borg-butiker. På den holländska marknaden finns Björn Borg-produkter till försäljning inom produktområdena underkläder, kläder, skor, väskor och glasögon. Varumärkesförsäljningen i Holland minskade sammantaget under året, vilket till största delen kommer från en nedgång under det första kvartalet. Under årets sista kvartal var försäljningen i det närmaste oförändrad.

DANMARK

Björn Borg lanserades i Danmark 1992 och står idag för 13 procent av den totala varumärkesförsäljningen. På den danska marknaden säljs Björn Borg-produkter enbart via detaljister, cirka 800, då det idag inte finns några Björn Borg-butiker i landet. I Danmark finns varumärket representerat med produkter inom samtliga produktområden. Under 2010 uppvisade varumärkesförsäljningen i Danmark en mindre nedgång jämfört med 2009.

NORGE

På den norska marknaden lanserades varumärket i början av 1990-talet. Norge står idag för 12 procent av den totala varumärkesförsäljningen. Produkterna säljs via cirka 500 detaljister runt om i landet samt i två Björn Borg-butiker i Oslo. Alla produktgrupper finns representerade i Norge. Varumärkesförsäljningen på den norska marknaden uppvisade en mindre nedgång jämfört med föregående år.

BELGIEN

Björn Borg lanserades i Belgien under andra halvan av 1990-talet. Under senare år har tillväxttakten ökat och Belgien är idag Björn Borgs femte största marknad med 4 procent av den totala varumärkesförsäljningen. Underkläder dominerar på den belgiska marknaden och säljs via cirka 250 återförsäljare samt fyra Björn Borg-butiker. Varumärkesförsäljningen på den belgiska marknaden uppvisade en god tillväxt jämfört med föregående år.

MINDRE MARKNADER

Björn Borgs mindre marknader stod under 2010 sammantaget för 9 procent av det totala varumärkesförsäljningen, jämfört med 10 procent föregående år. De första två åren av distributörssamarbete avseende en ny marknad ses som en testperiod då marknadsförutsättningar och distributörens möjligheter till marknadsbearbetning och -penetration utvärderas och en bedömning görs hur marknaden ska utvecklas vidare.

FINLAND

I Finland etablerades varumärket under andra halvan av 1990-talet. Underkläder är det dominerande produktområdet men även skor och kompletterande produkter finns till försäljning. Produkterna sälja via återförsäljare samt en Björn Borg-butik i Helsingfors. Varumärkesförsäljningen visade en stark tillväxt i Finland under året.

ENGLAND

Björn Borg lanserades i England under 2006. Lanseringen skedde på modevaruhuset Selfridges i London. Distributionen har därefter breddats med flera välkända återförsäljare, däribland varuhusen Harvey Nichols och Harrods, vilket är viktigt för den fortsatta internationella expansionen. På den engelska marknaden säljs underkläder. Sedan hösten 2010 drivs verksamheten i England genom ett eget bolag inom Björn Borg-koncernen med en egen säljorganisation. Som ett led i en ökad marknadsbearbetning i landet öppnades ett show-room centralt vid Oxford Circus i London. Varumärkesförsäljningen i England minskade under 2010 på grund av övertagandet av verksamheten. Under andra kvartalet 2011 kommer Björn Borg fullt ut överta verksamheten i England.

TYSKLAND

Under 2009 träffade Björn Borg avtal med en ny erfaren distributör för den tyska marknaden, efter att den tidigare sagts upp. Den omstartade verksamheten påbörjades under hösten 2009 och det har sedan dess skett en större ökning av antalet återförsäljare, bland annat inom sporthandeln. En outletbutik öppnades i slutet av 2010. Varumärkesförsäljningen uppvisade under 2010 en fortsatt ökning.

ÖSTERRIKE

Verksamhet drivs i liten skala i Österrike sedan 2007. Samarbetet och potentialen för fortsatt verksamhet i landet utvärderades under året. En positiv utveckling under 2010 gör att möjligheterna för fortsatt tillväxt bedöms som goda och avsikten är att fortsätta samarbetet avseende den österrikiska marknaden.

SPANIEN

Björn Borg sade upp avtalet med distributören i Spanien i slutet av året. Ambitionen är att finnas kvar i Spanien där varumärket efter några år på marknaden har börjat vinna viss terräng. Förhandlingar förs med flera intresserade parter som vill ta över distributionen i landet.

USA

Björn Borg beslutade under 2009 att söka en partnerlösning med mindre risk för den fortsatta utvecklingen av verksamheten i USA. Fokus ligger nu främst på fortsatt etablering i landet genom satsningar på e-handel.

KANADA

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

FRANKRIKE

Försäljning av Björn Borg-produkter har fortsatt i liten skala i Frankrike efter det att avtalet med den tidigare distributören sades upp under 2009. I början av 2011 ingick Björn Borg en avsiktsförklaring med en ny distributör för den franska marknaden.

GREKLAND

Under inledningen av 2009 tecknades avtal med en extern distributör om lansering av Björn Borg i Grekland med försäljningsstart hösten 2009. En besvärlig marknadssituation i landet påverkar utvecklingen men försäljning och antalet återförsäljare ökade under året.

ITALIEN

Även för Italien träffades avtal om distribution i början av 2009. Under fjärde kvartalet 2010 meddelades att samarbetet med den italienska distributören avslutas. Verksamheten som påbörjades under hösten 2009, har inte utvecklats enligt plan och bedömningen gjordes att distributören inte har möjlighet att göra de satsningar som behövs för att etablera varumärket i landet. I början av 2011 ingick Björn Borg en avsiktsförklaring med en ny distributör för den italienska marknaden.

PORTUGAL OCH CHILE

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

BALTIKUM

I augusti 2010 meddelades att avtal ingåtts med en distributör för lansering av Björn Borg i Estland, Lettland och Litauen under en testfas. Försäljningen gentemot återförsäljare på dessa marknader påbörjades under andra halvåret 2010.

SCHWEIZ

Under hösten 2010 blev det klart att distributören i Tyskland kommer att uppta distribution även i Schweiz. Införsäljningen beräknas starta under andra kvartalet 2011.

HÅLLBARHETSARBETET INOM BJÖRN BORG-KONCERNEN

FÖRETAGSANSVAR

BJÖRN BORG S YN PÅ SITT ANSVAR

Björn Borg är ett svenskt varumärkesföretag, verksamt på en internationell marknad, som vill vara en god samhällsmedborgare och månar om omvärldens förtroende för att varumärket Björn Borg står för någonting positivt. En av Björn Borgs grundläggande företagsvärderingar är också ansvarstagande. Därför är hållbarhetsfrågor viktiga för Björn Borg. Det handlar till exempel om att produkterna ska vara kvalitativa och hållbara, att de individer som, direkt eller indirekt, arbetar för Björn Borg ska behandlas med respekt och ha rimliga villkor och att verksamheten inte ska belasta miljön mer än nödvändigt. Detta ska genomsyra affärsbeslut och det sätt på vilket verksamheten bedrivs. Hållbarhetsarbetet handlar inte bara om hur bolaget själv agerar utan också, i förlängningen, om att påverka samarbetsparter, till exempel leverantörer, att arbeta i rätt riktning.

Björn Borg strävar efter att framöver arbeta ännu mer medvetet och strukturerat med hållbarhetsfrågor och att öka transparensen avseende det arbete som utförs inom detta område. Genom att på ett öppet sätt redogöra för bolagets arbete på hållbarhetsområdet, till exempel genom att redovisa vilka förbättringsområden som finns och vilka målsättningar bolaget arbetar mot, hoppas Björn Borg kunna möta de förväntningar som finns inom detta område från medarbetare, konsumenter, allmänhet, samarbetsparter, organisationer och finansmarknaden. Björn Borg försöker också löpande ta intryck av goda exempel på åtgärder och arbetssätt inom hållbarhetsområdet.

ORGANISATION OCH UTBILDNING

VD har det övergripande ansvaret för hållbarhetsfrågorna. Inom koncernen finns också en person som har ansvar för att operativt hantera dessa frågor. Detta arbete rymmer bland annat förvaltning och vidareutveckling av bolagets uppförandekod, kontroll och uppföljning av att tillverkare, licenstagare och andra följer uppställda krav samt informations- och utbildningsinsatser internt och i förhållande till externa parter. Björn Borg planerar, i syfte att öka genomslaget av hållbarhetsfrågorna inom verksamheten i vid mening, att fördjupa samarbetet med bolagets licenstagare och, där så bedöms meningsfullt, andra externa samarbetsparter inom detta område. Ambitionen är att höja kunskapen och förståelsen för hållbarhetsfrågor i det bredare nätverket av samarbetsparter, bland annat genom olika typer av utbildningsinsatser och uppföljningar.

KVALITET OCH HÅLLBARHET

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

Björn Borg har undersökt miljöpåverkan av produkter under livscykeln i syfte att få en bättre uppfattning om produkternas miljöpåverkan och ett underlag för det fortsatta miljöarbetet. Resultatet av dessa undersökningar visar att det är kundens egen tvättning av underkläderna som har störst miljöpåverkan. Baserat på dessa slutsatser kommer Björn Borg att implementera en text på förpackningarna som uppmanar kunden att tänka på miljön vid användningen, och då särskilt tvättningen, av produkten. Andra faktorer under livscykeln för ett underklädesplagg som är miljöbelastande är framställningen och behandlingen av materialet i produkterna och, förstås, själva tillverkningen, med efterföljande transport.

Framställning av bomull till underkläder medför en påtaglig förbrukning av vatten och kemikalier. Under inledningen av 2011 har Björn Borg därför påbörjat ett arbete med att skapa en ny kollektion underkläder för dam och herr tillverkad av ekologisk bomull, för lansering våren 2012. En allt större andel av Björn Borgs produkter tillverkas också i andra och generellt sett mindre miljöbelastande material än bomull såsom polyester och polyamid, en utveckling som bedöms fortsätta.

SOCIALT ANSVAR

FÖRÄNDRINGSARBETE HOS TILLVERKARE

Björn Borg, liksom bolagets licenstagare, anlitar externa tillverkare för produktionen av sina produkter, huvudsakligen i Asien, men också till viss del i Europa. Bolaget har normalt nära relationer, sedan flera år tillbaka, med sina tillverkare, vilket möjliggör god inblick i produktionsförhållandena och skapar goda förutsättningar för en konstruktiv dialog gällande hållbarhetsfrågor. Bolaget har medvetet endast ett fåtal huvudleverantörer i syfte att underlätta kontroll och uppföljning. Björn Borg vill ta ansvar för att de människor som arbetar med att producera Björn Borg-produkter gör det i säker arbetsmiljö och till rimliga villkor, även om dessa individer är anställda av Björn Borgs externa tillverkare och inte inom Björn Borg-koncernen. De krav som Björn Borg ställer på sina tillverkare i dessa avseenden framgår av gällande tillverkningsavtal, uppförandekod och kemikalierestriktioner. Framgångsfaktorer för att verkligen lyckas implementera den typen av krav är att säkerställa ett nära samarbete med aktuella tillverkare och att avsätta tid och resurser för att i möjligaste mån agera stöd i dessa parter egna, interna förbättringsarbeten.

BSCI

För att systematiskt kunna följa upp och säkerställa att de krav bolaget ställer på tillverkarna följs har bolaget anslutit sig till branschsammanlutningen Business Social Compliance Initiative, BSCI, och den metodik som tillämpas av denna.

BSCI är en europeisk samarbetsgrupp med ett stort antal medlemmar inom detaljhandel, handel och import, som verkar för att förbättra arbetsförhållandena i tillverkningsledet. Samarbetet innebär att medlemmarna kan effektivisera sitt arbete genom att ställa gemensamma, standardiserade krav på produktionsförhållanden m.m., vilket underlättar både för dessa företag och deras tillverkare att uppnå förbättringar. Det omfattar bland annat ett system för kontroll och dokumentation av resultaten av utförda kontroller respektive förbättringsåtgärder avseende brister som identifierats. Björn Borg är medlem i BSCI sedan januari 2008 och har sedan inträdet bl.a. anpassat koncernens uppförandekod till organisationens riktlinjer. BSCIs uppförandekod baseras på ILOs kärnkonventioner, FNs deklaration om mänskliga rättigheter, FNs barnkonvention och OECDs riktlinjer för multinationella företag.

BSCIs uppförandekod omfattar följande områden:

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

Samtliga Björn Borgs tillverkare har förbundit sig att följa bolagets uppförandekod, som alltså baseras sig på BSCIs uppförandekod, enligt ovan. Då nya tillverkare ska kontrakteras görs en systematisk genomgång av gällande arbetsvillkor, arbetsmiljö, kemikaliehantering med mera i syfte att kontrollera att tillverkaren i fråga har förutsättningar att leva upp till de krav som Björn Borg ställer. De större tillverkarna som kontrakterats av Björn Borg revideras sedan återkommande, minst var tredje år. Brister som identifieras leder till förelägganden till tillverkarna att vidta förbättringsåtgärder och efter en tid görs uppföljningar i syfte att kontrollera att åtgärder har vidtagits. BSCIs krav är att produktionsenheter som levererar 70 procent eller mer av den totala produktionsvolymen ska uppfylla kraven i uppförandekoden.

REVISIONER OCH UPPFÖLJNING

De BSCI-revisioner som Björn Borg genomfört sedan tidigare, bland annat hos bolagets största tillverkare, har utmynnat i krav på tillverkarna att vidta vissa förbättringsåtgärder. De vanligaste bristerna hos tillverkare rör nödutgångar, säkerhetsutrustning, brandövningar, belysning och förvaring av kemikalier. Dessa brister kan i regel åtgärdas relativt enkelt. I april 2010 lät Björn Borg genomföra en omfattande uppföljande



revision av koncernens största tillverkare av underkläder, med gott resultat. Anläggningen blev klassad som "good", vilket är den nästa bästa nivå. De problem som kvarstod rörde huvudsakligen mängden övertid. Det är inte ovanligt att mängden övertid hos tillverkare överskrider nivåerna i uppförandekoden. Detta problem är generellt betydligt svårare att komma till rätta med. Björn Borgs erfarenhet är att det ofta handlar om att försöka förändra förhållningssätt och attityder i grunden, vilket tar tid. Under 2010 anlätade nämnda tillverkare en extern konsult som stöd i arbetet med att implementera de förändringar i fråga om arbetstid som krävs för att uppfylla gällande riktlinjer. De revisioner och uppföljningar som har gjorts hittills bekräftar sammantaget att BSCIs krav (om 70 procent eller mer) uppfylls, men kontinuerliga uppföljningar behöver göras för att verifiera att tillverkarna minst vidmakthåller denna nivå och att riktlinjerna följs även framöver. Uppföljande revisioner, avseende bland annat mängden övertid hos Björn Borgs största tillverkare, kommer att genomföras under 2011.

Björn Borg strävar också efter att löpande följa upp sina licenstagares hållbarhetsarbete, t.ex. genom att undersöka vilka kontroller de genomför hos sina respektive tillverkare. Vissa av licenstagarna är själva aktiva inom ramen för BSCI. Under 2010 har till exempel två av licenstagarna genomfört BSCI-revisioner hos sina tillverkare, med utfallet att även dessa licenstagare nu uppfyller BSCIs krav enligt ovan. Dessa licenstagare kräver också av sina tillverkare att de undertecknar BSCIs uppförandekod. En av licenstagarna har sagt upp avtalet med en tillverkare på grund av att denne inte förmått möta uppställda krav. Björn Borg har som målsättning att ytterligare fördjupa samarbetet med licenstagarna inom hållbarhetsområdet framöver.

WORKSHOPS OCH UTBILDNING

Bolagets största tillverkare har, som angetts ovan, anlitat en extern konsult som stöd i sitt förbättringsarbete. Björn Borg har också för avsikt att satsa ytterligare framöver på att öka kunskapen och förståelsen för sin uppförandekod, BSCI och gällande regelverk hos framför allt Björn Borgs licenstagare, men även eventuellt andra aktörer inom nätverket i stort.

MILJÖANSVAR

De produkter Björn Borg säljer ska uppfylla de krav som följer av gällande lagstiftning och andra tvingande krav och ska vara säkra för kunder och för miljön. Björn Borg strävar efter att minimera den negativa miljöpåverkan från produktionen av bolagets produkter. Eftersom tillverkningen sker helt och hållet genom externa parter handlar detta arbete om att på olika sätt, genom påverkan, förmå tillverkarna att övergå till mer miljövänliga och för personalen säkrare produktionsmetoder och kemikalier. Ett viktigt bevakningsområde framåt är vatten, energi och kemikalieförbrukningen i produktionen, liksom hur negativ miljöpåverkan från transporter och förpackningar om möjligt kan reduceras ytterligare.

KEMIKALIERESTRIKTIONER

Björn Borg har implementerat riktlinjer avseende kemikalieanvändning vid framtagandet av bolagets produkter, baserat på den kemikalieguide som svenska organisationen Textilimportörerna har tagit fram och på EUs kemikalielagstiftning. Bolagets tillverkare förbinder sig att följa de anvisningar avseende användning av olika ämnen som framgår av en specifik kemikalielista som har tagits fram för detta ändamål. I vissa fall är Björn Borks egna rekommenderade gränsvärden för vad som får förekomma i produkterna lägre än de Textilimportörerna ställt upp. Tester av materialprover för underkläder genomförs numera regelmässigt innan produktionen påbörjas för att så tidigt som möjligt i processen kunna säkerställa att riktlinjerna följs. Egen personal besöker också produktionsanläggningarna regelbundet och har då möjlighet att genomföra kontroll och uppföljning. En formaliserad kemikaliehanteringsprocess har numera också implementerats inom koncernen, baserat på kraven i EUs så kallade REACH-förordning. Syftet med detta arbete är att kunna redovisa för externa intressenter, till exempel kunder, i vilken mån specifika substanser återfinns i enskilda produkter i sortimentet.

BRANSCHSAMARBETE

Björn Borg samarbetar med forskningsorganisationen Swerea IVF, med bred verksamhet inom textilområdet, avseende bland annat testning av produkter. Den kemikaliegrupp, bestående av en rad svenska klädföretag, som leds av Swerea IVF erbjuder Björn Borg värdefullt stöd i arbetet med kemikaliefrågor i produktionen, bland annat i form av tillgång till expertis och löpande information om dels nya och ändrade regler, dels alternativa miljövänliga kemikalier och metoder.

TRANSPORTER

Björn Borks produkter fraktas huvudsakligen med fartyg från bolagets tillverkare i Kina och endast i begränsad omfattning med flyg. Den mindre andel produkter som tillverkas i Europa transporteras med lastbil. Produktleveranserna går direkt från produktionslandet till distributörernas lager på respektive marknad, vilket genererar mindre utsläpp och lägre kostnader än om de hade gått via ett centrallager.

FÖRPACKNINGAR

Björn Borks produkter inom underkläder, och till viss del även inom övriga produktområden, levereras i förpackningar av plast och papper. Alla produkter är även försedda med etiketter. Under 2010 infördes mer miljövänliga plastförpackningar, producerade av PVC-fria plastmaterial i form av EVA-plast respektive polypropenplast, som båda är återvinningsbara material.



SAMHÄLLSINSATSER

Björn Borg vill bidra till en positiv utveckling i samhället och har valt att bistå med ekonomiskt stöd till organisationen MYSA (Mathare Youth Sports Association), som i slumkvarteren i Nairobi, Kenya, arbetar för att engagera och utveckla barn genom lagsport och samhällsaktiviteter. MYSA kombinerar sportaktiviteter och ledarskapsutbildning med att bland annat organisera insatser för att förbättra barnens närmiljö och utbilda om AIDS. Idag omfattar verksamheten cirka 25 000 barn och ungdomar. Stödet till MYSAs organisation och stipendieverksamhet för vidare studier består i att Björn Borg skänker en viss andel av försäljningspriset för varje sålt underklädesplagg i barnkollektionen. Det har lett till att Björn Borg under 2010 avsatte cirka 5,4 MSEK. Under 2010 allokerades 1 MSEK av detta ut till MYSA för specifika projekt, bland annat till finansiering av stipendier och ett kontor för verksamheten. Alla medel kommer att gå till organisationens arbete i takt med att de kan utvidga sin verksamhet och starta fler projekt. Samarbetet är långsiktigt och utvärderas löpande. Under 2010 gjorde Björn Borks partner Social Initiative en uppföljning avseende bland annat att pengarna används enligt överenskommen plan, hur stödet upplevs av barnen och hur organisationen fungerar, med positivt resultat.

PLANERADE AKTIVITETER UNDER 2011

Under 2011 fokuserar Björn Borg på att slutföra de uppföljande BSCI-revisionerna som nämnts ovan, bland annat hos den tillverkare som producerar den volymmässigt alltså största produkten "Love All". Att komma till rätta med övertidssituationen hos tillverkare är därvid en fråga som kommer att prioriteras även under 2011. Nya tillverkare kan också komma att läggas till inom ramen för BSCI-uppföljningarna och det kan då bli aktuellt med revisionsåtgärder hos dessa. Fortsatta uppföljningar hos licenstagarna är också inplanerade. Björn Borg har i övrigt som målsättning att successivt öka öppenheten om sitt arbete inom hållbarhetsområdet och tydligare redovisa mål och utfall på området.

MEDARBETARE OCH ORGANISATION

Medarbetarnas kompetens, kreativitet och drivkraft är viktiga faktorer bakom den positiva utvecklingen för varumärket och koncernen, och ses som avgörande för fortsatt framgång. Det är därmed en prioriterad uppgift för ledningen att behålla och utveckla befintlig personal och attrahera nya professionella medarbetare till organisationen. Det sker bland annat genom att fortsätta bygga en öppen och stimulerande företagskultur där de anställda kan växa i sina uppgifter och utvecklas vidare i organisationen. I en växande organisation med fokus på internationell expansion ställs ökade krav på struktur och rationella arbetssätt – med kreativiteten i behåll.

INSPIRATIONEN VIKTIG

Bland Björn Borgs medarbetare finns generellt en stor bransch-erfarenhet, bland annat från större internationella mode- och detaljhandelsföretag, och en unik kompetens inom huvudområdet underkläder. Den löpande kompetensutvecklingen är viktig både för nyanställda och medarbetare med längre anställning inom bolaget. Inom Björn Borg genomförs internutbildningar och den utveckling som sker inom branschen följs nära. Viktigt för att upprätthålla en hög nivå av innovation och kreativitet i produktutvecklingen är att hämta inspiration från mässor och internationella modesammanhang och samtidigt skapa ett inspirerande klimat internt med ett tätt samarbete mellan avdelningarna.

GEMENSAMMA VÄRDERINGAR GER RIKTNING

Som en del i den nya strategi som implementerades 2009, utmejslades de värderingar som ska genomsyra förhållningssättet inom Björn Borg – Öppen, Innovativ, Passionerad, Business smart och Ansvarstagande. Detta gäller såväl i sättet att arbeta och i all kommunikation både internt och externt. Gemensamma värderingar har en viktig samlande funktion för Björn Borg med en växande internationell verksamhet och ett stort nätverk av samarbetspartner, men även för utvecklingen av varumärket.

Det ska för varje anställd och grupp i koncernen finnas klara mål för att skapa större tydlighet för alla medarbetare hur de bidrar till koncernens mål och för att ge ökade möjligheter för uppföljning och utveckling.

De kompensationsystem som bolaget tillämpar idag är baserade på ordinarie lön och en rörlig ersättning för vissa nyckelmedarbetare där rörlig ersättning utgår efter prestation mot individuella mål. Vidare finns incitamentsprogram som erbjudits samtliga medarbetare baserade på teckningsoptioner. Dessa beskrivs närmare i not 7 på sidan 53.

ORGANISATIONEN UNDER ÅRET

Under året kompletterades organisationen inom vissa funktioner för att möta de krav som ställs på en växande internationell koncern, men även för att anpassa verksamheten till ett större fokus på underkläder. Bland annat anställdes specialistkompetens och fler designers inom underkläder. Även inom andra områden av organisationen skedde under året förstärkningar för att kunna möta de höjda ambitionerna och den fortsatta internationella expansionen.

ORGANISATIONEN I SIFFROR

Medelantalet anställda i koncernen uppgick under 2010 till 100 personer. Medelåldern bland de anställda var 34 år och av de anställda var 37 procent män. Av koncernens anställda har 32 procent eftergymnasial utbildning. Den genomsnittliga bransch-erfarenheten bland de anställda var drygt tio år. Personalomsättningen under 2010 uppgick till 41 procent och sjukfrånvaron uppgick till 3,2 procent, jämfört med 2,3 procent för 2009.

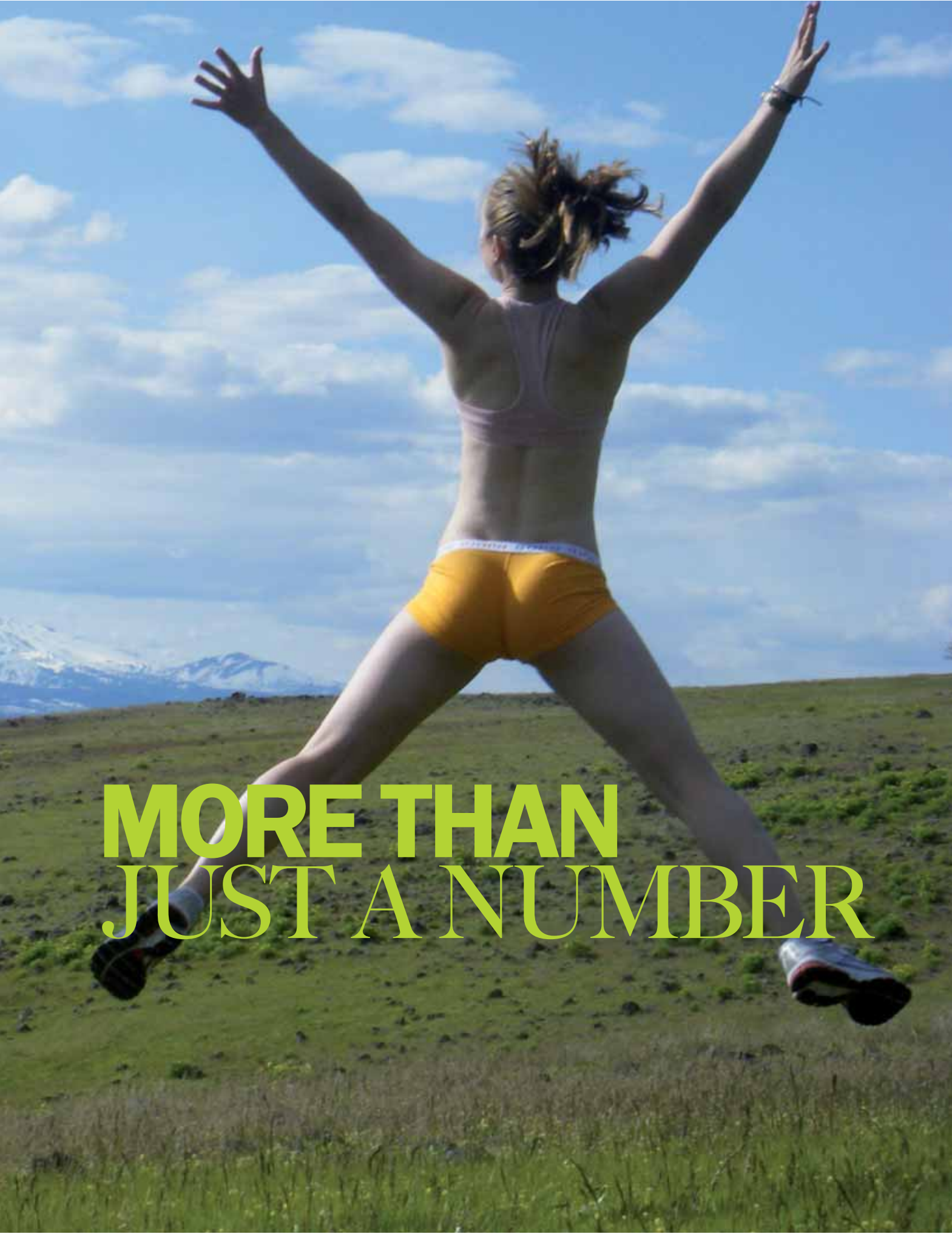


BJÖRN BORG
UNDERWEAR... THEY
MAKE ME STAND OUT
FROM THE CROWD!
DJ GRANDMASTER
BAITZ



OUR FRIEND INTRODUCED
US TO BJORN BORG AND WE
FELL IN LOVE! DURING OUR
HIKING TRIP TO THE KLIKITAT
RIVER IN WASHINGTON STATE,
WE DECIDED TO HIKE IN ONLY
OUR BJORN BORG.

MADDIE AND ALLI



**MORE THAN
JUST A NUMBER**

FLERÅRSÖVERSIKT

TSEK	2010	2009	2008	2007	2006
Resultaträkning					
Omsättning	536 040	519 915	526 556	494 886	324 555
Rörelseresultat	126 005	112 594	128 751	142 075	81 864
Resultat efter finansiella poster	123 995	111 658	134 822	142 227	81 400
Årets resultat	90 763	80 902	99 202	102 091	58 485
Balansräkning					
Immateriella tillgångar	208 334	204 913	203 172	202 417	202 426
Materiella anläggningstillgångar	7 808	11 150	15 366	17 817	6 331
Finansiella anläggningstillgångar	–	–	–	–	45
Uppskjuten skattefordran	6 438	–	–	–	–
Varulager, m m	26 239	26 455	33 752	24 640	22 036
Kortfristiga fordringar	85 344	65 719	106 197	77 093	58 194
Kortfristiga placeringar	35 567	–	–	–	–
Likvida medel	194 275	296 484	241 498	187 423	59 544
Summa tillgångar	564 005	604 720	599 985	509 390	348 576
Eget kapital	427 276	460 956	413 803	342 943	138 054
Långfristiga skulder	34 724	40 889	46 816	52 515	95 465
Uppskjutna skatteskulder	48 189	40 011	32 884	28 607	17 141
Kortfristiga skulder (räntebärande)	–	–	–	–	10 000
Övriga kortfristiga skulder	53 816	62 864	106 482	85 325	87 916
Summa eget kapital och skulder	564 005	604 720	599 985	509 390	348 576
Nyckeltal					
Bruttovinstmarginal, %	53,6	51,3	53,8	53,6	50,7
Rörelsemarginal, %	23,5	21,7	24,5	28,7	25,2
Vinstmarginal, %	23,1	21,5	25,6	28,7	25,1
Räntabilitet på sysselsatt kapital, %	25,7	20,9	28,8	40,9	48,6
Räntabilitet genomsnittligt eget kapital, %	20,5	18,5	26,2	42,4	53,0
Resultat hänförligt till aktieägare i moderbolaget	90 897	80 867	99 210	102 062	58 485
Soliditet, %	75,8	76,2	69,0	67,3	39,6
Eget kapital per aktie, SEK	16,99	18,33	16,51	13,70	5,95
Investeringar immateriella anläggningstillgångar	4 878	3 160	2 200	225	188 532
Investeringar materiella anläggningstillgångar	2 498	1 380	2 873	15 290	5 542
Investering av finansiella tillgångar	9 046	–	–	–	–
Årets avskrivningar	–7 136	–7 024	–6 976	–4 121	–1 329
Medelantal anställda	100	92	88	76	52
Data per aktie					
Resultat per aktie, SEK	3,61	3,22	3,96	4,18	2,55
Resultat per aktie, SEK (efter utspädning)	3,57	3,21	3,96	4,17	2,53
Antal aktier	25 148 384	25 148 384	25 059 184	25 036 984	23 207 376
Antal aktier vägt genomsnitt	25 148 384	25 111 217	25 041 134	24 406 699	22 954 076
Effekt av utspädning	321 818	118 910	34 366	83 461	127 524
Antal aktier vägt genomsnitt (efter utspädning)	25 470 202	25 230 128	25 075 500	24 490 160	23 081 600

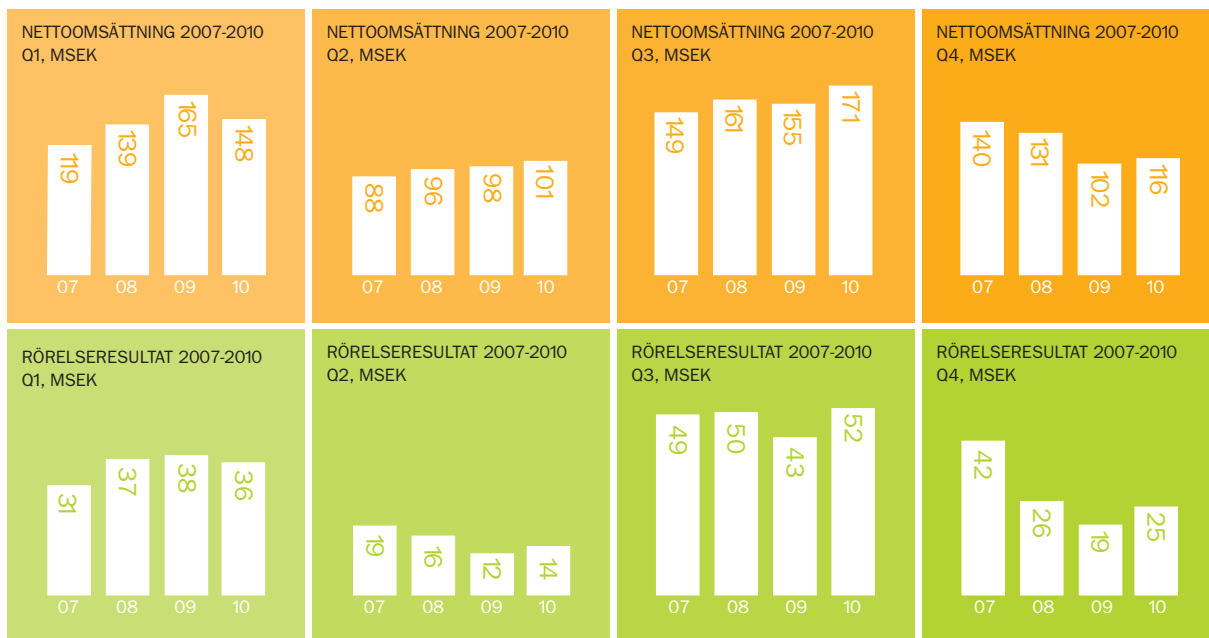
KVARTALSDATA FÖR KONCERNEN

TSEK	Q4 2010	Q3 2010	Q2 2010	Q1 2010	Q4 2009	Q3 2009	Q2 2009	Q1 2009
Varumärkesförsäljning	428 234	506 572	338 253	460 156	410 053*	501 629*	358 037*	602 183
Nettoomsättning	115 893	170 998	100 770	148 379	102 247	155 162	97 832	164 674
Bruttovinstmarginal, %	56,3	52,6	55,1	51,6	55,7	50,8	50,9	49,3
Rörelseresultat	24 513	51 516	13 939	36 037	19 427	43 454	12 131	37 582
Rörelsemarginal, %	21,2	30,1	13,8	24,3	19,0	28,0	12,4	22,8
Resultat efter finansnetto	24 150	49 772	14 644	35 429	19 712	40 830	11 871	39 245
Vinstmarginal, %	20,8	29,1	14,5	23,9	19,3	26,3	12,1	23,8
Resultat per aktie, SEK	0,70	1,46	0,43	1,03	0,54	1,20	0,34	1,15
Resultat per aktie, efter utspädning, SEK	0,70	1,44	0,42	1,01	0,53	1,19	0,33	1,15
Antal Björn Borg-butiker vid periodens slut	47	46	46	46	46	45	43	44
varav egna Björn Borg-butiker	10	10	10	10	10	10	10	11

* Till följd av att varumärkesförsäljningen för helåret 2009 har ändrats för korrigering av tidigare rapporterad siffra har varumärkesförsäljningen per kvartal 2009 uppdaterats. Tidigare rapporterade siffror: Q2 2009 = 385 637 TSEK, Q3 2009 = 566 423 TSEK, Q4 2009 = 422 121 TSEK.

SÄSONGSVARIATIONER

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



RÖRELSEGRENAR

RÖRELSEGRENAR OCH INTÄKTER

Björn Borg redovisar sin omsättning för fyra rörelsegrenar/segment.

VARUMÄRKE OCH ÖVRIGT

Omsättningen inom rörelsegrenen Varumärke och övrigt består i huvudsak av royaltyintäkter men även fakturering av koncerninterna tjänster. Royaltyintäkter genereras vid distributörernas, såväl egna som fristående, grossistförsäljning av Björn Borg-produkter till detaljister och beräknas som en andel av denna försäljning. Royaltyn erläggs antingen månadsvis eller kvartalsvis i efterskott. Under 2010 var nettoomsättningen 135,5 MSEK (138,3) och rörelseresultatet uppgick till 40,8 MSEK (43,9).

PRODUKTUTVECKLING

Omsättningen inom rörelsegrenen Produktutveckling består av intäkter som genererats i de egna produktbolagen för kläder samt kompletterande produkter genom sin försäljning av produkter till distributörer på samtliga marknader.

Under 2010 var nettoomsättningen 360,6 MSEK (339,2) och rörelseresultatet uppgick till 64,4 MSEK (51,0).

GROSSISTVERKSAMHET

Omsättningen inom rörelsegrenen Grossistverksamhet består av intäkter som genererats av de egna distributörerna för kläder och skor, i Sverige, England och USA där Björn Borg är exklusiv distributör inom dessa områden. Under 2010 uppgick nettoomsättningen till 208,2 MSEK (193,8) och rörelseresultatet var 21,3 MSEK (9,6).

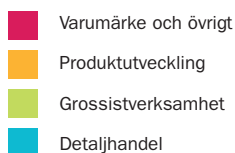
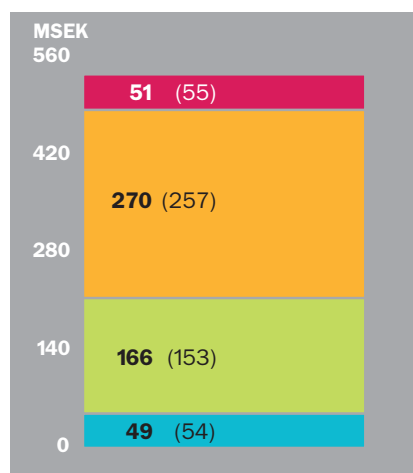
DETALJHANDEL

Omsättningen inom rörelsegrenen Detaljhandel består idag av intäkter genererade i de egna Björn Borg-butikerna samt den egna e-handeln. Nettoomsättningen inom Detaljhandel uppgick under 2010 till 49,1 MSEK (54,5) och rörelseresultatet var -0,5 MSEK (8,0).

NETTOOMSÄTTNING PER SEGMENT

Efter elimineringar för intern försäljning

RÖRELSERESULTAT PER SEGMENT



FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE

Styrelsen och verkställande direktören för Björn Borg AB (publ), organisationsnummer 556658-0683, avger härmed årsredovisning och koncernredovisning för verksamhetsåret 2010.

VERKSAMHETEN

Björn Borg AB äger varumärket Björn Borg och fokus för verksamheten är underkläder. Därtill erbjuds kompletterande produkter, skor och via licenstagare även väskor, glasögon och parfym. Björn Borg-produkter säljs på ett 20-tal 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 Björn Borg-butiker. Björn Borgs affärsmodell möjliggör en geografisk expansion och produktbreddning med begränsad risk och kapitalbindning samtidigt som kontrollen över varumärket ligger hos bolaget.

BJÖRN BORG-AKTIE OCH ÄGARFÖRHÅLLANDEN

Björn Borg AB är noterat på Nasdaq OMX Stockholm mid cap-lista. Det totala antalet aktier i Björn Borg uppgår till 25 148 384. Det finns endast ett aktieslag. Aktiekapitalet uppgår till 7 858 870 SEK och kvotvärdet per aktie är 0,3125 SEK. En aktie ger rätt till en röst på bolagsstämma och det finns inte några begränsningar i fråga om hur många röster varje aktieägare kan avge vid bolagsstämma. Antalet aktieägare i Björn Borg uppgick vid årets slut till 6 908. Största aktieägare per den 31 december 2010 var Fredrik Lövestedt. Fredrik Lövestedt innehar, direkt eller indirekt, mer än tio procent av aktierna i Björn Borg.

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

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

ÅRSSTÄMMA

Årsstämma 2010 hölls den 15 april 2010 i Stockholm. Vid årsstämman fattades bland annat beslut om omval av styrelseledamöterna Mats H Nilsson, Vilhelm Schottenius, Michael Storåkers, Monika Elling, Fabian Månsson och Nils Vinberg samt omvaldes Fredrik Lövestedt som styrelseordförande. Till ny styrelseledamot valdes Kerstin Hessius. Vid stämman fattades även beslut om vinstutdelning, bemyndigande för styrelsen att fatta beslut om förvärv och överlåtelse av egna aktier respektive om nyemission.

STYRELSENS ARBETE

Styrelsen hade under 2010 sju ordinarie sammanträden, varav fyra i samband med den kvartalsvisa finansiella rapporteringen, ett i samband med förberedelse till årsstämma, ett strategimöte samt ett möte i samband med fastställandet av budget. Därutöver hade styrelsen två extrainkallade styrelsemöten. Ytterligare information om styrelsens arbete och ledamöternas närvaro vid årets styrelsemöten återfinns i bolagsstyrningsrapporten på sidan 64.

VALBEREDNING

Björn Borgs valberedning ska enligt bolagsstämman beslut bestå av styrelsens ordförande samt en representant för var och en av bolagets röstmässigt tre största aktieägare. Inför årsstämman 2011 har Björn Borgs valberedning följande sammansättning:

- Fredrik Lövestedt, styrelsens ordförande
 - Mats H Nilsson, som representerar sig själv som aktieägare
 - Carina Tovi, som representerar Swedbank Robur Fonder
 - Stefan Roos, som representerar SEB Fonder
- Mats H Nilsson är valberedningens ordförande.

KAPITALHANTERING

Finansiella mål

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

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

Kommentarer till de finansiella målen:

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

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

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

Utdelning

Styrelsen har beslutat föreslå årsstämman 2011 att en utskiftning om 5,20 SEK per aktie ska utgå för räkenskapsåret 2010, motsvarande 144 procent av vinst efter skatt, se ovan angående finansiella mål och utdelning. Utskiftningen föreslås ske genom ett automatiskt inlösenförfarande, där varje aktie delas upp i en ordinarie aktie och två inlösenaktier. Inlösenaktierna kommer sedan automatiskt

att lösas in för 2,60 SEK per aktie. Betalningen för inlösenaktierna, förutsatt ett godkännande på årsstämman, beräknas genomföras omkring den 25 maj 2011. Styrelsens förslag motsvarar en överföring till aktieägarna om 130,8 MSEK (125,7). För 2009 skedde en utdelning om 5,00 SEK per aktie, motsvarande 155 procent av vinst efter skatt.

HÄNDELSE EFTER BALANSDAGEN

Marknader

Under året har Björn Borg successivt tagit över den engelska verksamheten från den tidigare distributören och kommer driva den fullt ut från och med andra kvartalet 2011. Övertagandet av verksamheten innebär en viss ökning av rörelsekostnaderna under andra halvåret 2010. Den spanska distributören försattes i konkurs under slutet av 2010. Björn Borgs affärsmodell gentemot sina distributörer har inneburit att konkursen inte medfört några väsentliga kostnader för koncernen. Det finns ett starkt intresse för varumärket i landet och förhandlingar förs för närvarande med möjliga partners för den spanska marknaden.

Den tidigare aviserade avsiktsförklaringen om distribution i Polen kommer inte att fullföljas.

Björn Borg har under det första kvartalet 2011 ingått avsiktsförklaringar med nya distributörer avseende Italien och Frankrike. Bolagets bedömning är att de nya distributörerna har kapacitet att göra de satsningar som behövs för att etablera varumärket i dessa länder.

Under de senaste åren har Björn Borg expanderat till en rad nya marknader i samarbete med externa distributörer. Koncernen har skärpt sina kriterier för nya distributörer avseende resurser, kontaktnät och erfarenhet. Från och med 2011 kommer Björn Borg därtill att införa en testperiod på två år i samarbetet med nya distributörer för att utvärdera marknadsförutsättningarna och distributörens möjlighet och förmåga till marknadsbearbetning. Under en sådan inledande testfas bedöms hur marknaden kan komma att utvecklas vidare.

Licensiering

Som en konsekvens av Björn Borgs fokus på underkläder har bolaget under året licensierat ut produktutveckling och delar av försäljningen inom produktområdet skor till Trend Design Group, ett väletablerat produktions- och grossistföretag för herr- och damskor med distribution i stora delar av Europa samt Nordamerika och Australien. Distributionen av Björn Borg-skor i Sverige och Finland kvarstår inom koncernen och hanteras av befintlig försäljningsorganisation medan Trend Design Group ansvarar för övriga marknader.

Den första kollektionen av Björn Borg-skor som Trend Design Group har fullt ansvar för kommer att finnas i butiker på ett antal marknader runtom i Europa i mars 2011.

Björn Borg-butiker

En outletbutik i Tyskland öppnades av den tyska distributören under det fjärde kvartalet 2010. Inga andra förändringar har skett tidigare under året vad gäller antalet Björn Borg-butiker. Vid årets slut uppgick därmed antalet Björn Borg-butiker till 47 (46), varav 10 (10) egna.

Åtaganden och eventalförpliktelser

Överenskommelse har ingåtts avseende tidigare rapporterad tvist med den engelska distributören rörande ej genomförda leveranser, vilket har påverkat resultatet negativt för det andra kvartalet 2010.

Licensierade produktgrupper

Bolaget har avtal för de fyra licensierade produktgrupperna skor, väskor, glasögon och parfym.

HÄNDELSE EFTER BALANSDAGEN

Björn Borg har under januari 2011 startat ett nytt dotterbolag för produktion av modeinriktade sport- och funktionskläder tillsammans med den holländska distributören. Satsningen på en separat verksamhet för kläder med bas i Holland är ytterligare ett led i strategin med en tydlig inriktning på kärnan i verksamheten, underkläder, baserad i Stockholm. Det nya bolaget, Björn Borg Sport, bygger vidare på det holländska klädkonceptet inom Björn Borg där det finns en etablerad verksamhet och bred erfarenhet från att under cirka tio år framgångsrikt drivit produktbolaget för damkläder på licens i Holland. Klädkollektionerna, både dam och herr, kommer främst vara inriktade på funktionsplagg för sport med ett tydligt modeinslag. Produkterna kommer att säljas till distributörer på Björn Borgs befintliga marknader, med initialt huvudfokus på de större marknaderna. Under 2011 kommer Björn Borg Sport att hantera viss fakturering avseende leveranser från den tidigare klädverksamheten i Holland. Satsningen beräknas innebära ökade rörelsekostnader för koncernen med cirka 10 Mkr under 2011. Bedömningen är att det finns en god finansiell potential för den nya klädverksamheten.

KONCERNENS UTVECKLING

Nettoomsättning

Koncernens omsättning uppgick under året till 536,0 MSEK (519,9), en ökning med 3 procent. Ökningen kommer från produktutveckling (exportförsäljning till distributör) och grossistverksamheten (försäljning till detaljhandeln), medan en minskad exportförsäljning till Holland inom produktområdet skor under det första kvartalet 2010 påverkade omsättningen negativt.

Resultat

Bruttovinstmarginalen under året ökade till 53,6 procent (51,3). Rörelseresultatet uppgick till 126,0 MSEK (112,6) och rörelsemarginalen var 23,5 procent (21,7). Resultatet före skatt ökade till 124,0 MSEK (111,7). Rörelsekostnaderna som andel av nettoomsättningen uppgick till 30,1 procent (29,6). Förklaring till den ökade bruttovinstmarginalen är bland annat ökad andel försäljning av produkter med högre marginal inom produktutveckling, samt i viss mån även en försvagad USD jämfört med 2009, vilket har påverkat grossistverksamheten positivt.

Antalet aktier vid rapportperiodens utgång uppgick till 25 148 384 (25 148 384). Resultat per aktie före och efter utspädning uppgick till 3,61 SEK (3,22) respektive 3,57 SEK (3,21).

Resultaträkningar i sammandrag	2010	2009
Nettoomsättning, TSEK	536,0	519,9
Rörelseresultat, TSEK	126,0	112,6
Rörelsemarginal, %	23,5	21,7
Resultat före skatt, TSEK	124,0	111,7
Årets resultat, TSEK	90,8	80,9
Resultat per aktie, SEK	3,61	3,22
Resultat per aktie efter utspädning, SEK	3,57	3,21

Investeringar och kassaflöde

Kassaflödet från den löpande verksamheten i koncernen för helåret 2010 uppgick till 72,8 MSEK (94,1). Minskningen hänför sig främst till en ökad rörelsekapitalbindning jämfört med per 31 december 2009, bland annat genom större kundleveranser inom grossistverksamheten i slutet av året vilket har ökat posten kundfordringar. Dessa var tillsammans med övriga kortfristiga fordringar 19,6 MSEK högre än per 31 december 2009. Samtidigt var leverantörsskulderna 5,5 MSEK lägre än vid föregående årsskifte.

De totala investeringarna i materiella och immateriella anläggningstillgångar uppgick till 7,4 MSEK (4,5), varav större delen är hänförlig till ny webbplats, men också ombyggnation av butik och ett nytt affärssystem. Under första kvartalet förvärvades Björn Borg Services AB. Kostnaden för förvärvet uppgick till 9,1 MSEK, exklusive Björn Borg Services kassa och transaktionskostnader.

För helåret 2010 har likvida medel och kortfristiga placeringar minskat med 66,6 MSEK (ökning med 55,0) vilket främst är hänförligt till ökad utdelning till aktieägarna samt en tillfälligt ökad rörelsekapitalbindning. Under 2010 delades 125,7 MSEK ut till aktieägarna, att jämföra med 37,6 MSEK 2009.

Finansiell ställning och likviditet

Björn Borg-koncernens likvida medel och kortfristiga placeringar uppgick vid periodens slut till 229,8 MSEK (296,5). Soliditeten uppgick till 75,8 procent (76,2). Bolaget har inga räntebärande skulder.

PERSONAL OCH RIKTLINJER FÖR ERSÄTTNING

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

RIKTLINJER FÖR ERSÄTTNING TILL VD OCH ÖVRIGA LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

På årsstämman den 15 april 2010 fastslogs att ersättning till VD och övriga personer i företagsledningen ska utgöras av fast lön, rörlig lön, långsiktiga incitamentsprogram och övriga förmåner samt pension. Den sammanlagda ersättningen ska vara marknadsmässig och konkurrenskraftig samt stå i relation till ansvar och befogenheter. Den rörliga lönen ska baseras på utfallet i förhållande till definierade och mätbara mål, samt vara maximerad i förhållande till den mållön som fastställts. Den rörliga lönen ska aldrig kunna överstiga den fasta lönen. Vid uppsägning av anställningsavtal från bolagets sida skall uppsägningstiden inte vara längre än tolv månader. Avgångsvederlag bör inte förekomma. Pensionsförmåner skall vara avgiftsbestämda, eller en kombination och ge företagsledningen rätt att erhålla pension från 65 år.

Inför årsstämman 2011 föreslår styrelsen oförändrade riktlinjer för ersättning till VD och övriga ledande befattningshavare. Medelantalet anställda uppgick till 100 (92) för helåret. Fördelningen är 37 (35) procent män och 63 (65) procent kvinnor.

VERKSAMHET INOM FORSKNING OCH UTVECKLING

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

SOCIALT ANSVAR OCH MILJÖ

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

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

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

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

Under året har Björn Borg fortsatt sitt arbete på hållbarhetsområdet bland annat genom nya och uppföljande revisioner av leverantörerna, förstärkning av antalet kontroller av kemikalier i produkter, internutbildningar och branschsamarbete för ett effektivare arbete med kemikaliefrågor i produktionen.

RISKER, OSÄKERHETSFAKTORER OCH RISKKONTROLL

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

Finansiella risker

Björn Borg är genom sin verksamhet exponerad för valuta-, ränte-, kredit- och motparts- samt likviditets- och refinansieringsrisker. Styrelsen har beslutat hur koncernen ska hantera dessa risker, se vidare not 3, sidan 50.

Marknadsrisker

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

Expansion av verksamheten

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

Nätverket

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

Modetrender

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

Konjunkturpåverkan

Bolagets försäljning påverkas övergripande, liksom all detaljhandel, av förändringar i det allmänna konjunkturläget. En mer gynnsam konjunktur får ett positivt genomslag på hushållens ekonomi och därigenom på deras konsumtionsmönster. En försämring i konjunkturen får motsatt effekt. 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, s.k. piratkopiering, skadar varumärket Björn Borg, kundernas förtroendekapital för Björn Borg-produkter och lönsamheten för Björn Borg. I takt med att Björn Borg-varumärket stärkts och försäljningen av bolagets produkter ökat under senare tid har bolaget noterat att piratkopieringen av bolagets produkter tilltagit. Vid sidan av risker förenade med piratkopiering kan möjligheten att expandera på nya marknader begränsas om exempelvis en tredje part i ett land har registrerat ett varumärke som påminner om Björn Borg. Bolaget arbetar kontinuerligt med varumärkesskydd. Det finns dock inga garantier för att de åtgärder som vidtas för att skydda varumärket Björn Borg är tillräckliga.

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

Renomméförsämring

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

ASSOCIATIONSFORM M.M.

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

UTSIKTER 2011

Bolagets policy är att inte lämna resultatprognoser.

MODERBOLAGET

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

Vidare äger bolaget 80 procent av aktierna i Björn Borg Ltd (UK). Moderbolagets nettoomsättning uppgick för helåret 2010 till 45,8 MSEK (47,6). Resultatet före skatt och dispositioner uppgick till 68,8 MSEK (84,4). Likvida medel och kortfristiga placeringar vid årets utgång uppgick till 217,3 MSEK (287,7). För helåret uppgick investeringar i immateriella och materiella anläggningstillgångar till 0,8 MSEK (2,3).

Förslag till vinstdisposition

Till årsstämman förfogande står följande vinstmedel:

Balanserade vinstmedel, SEK	56 880 795
Årets resultat, SEK	77 616 900
	134 497 695
Styrelsen föreslår att:	
till aktieägarna utskiftas	
5,20 SEK per aktie, totalt SEK	130 771 597
i ny räkning överföres, SEK	3 726 098
	134 497 695

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

KONCERNENS RESULTATRÄKNING OCH RAPPORT ÖVER TOTALRESULTAT

TSEK	Not	2010	2009
Nettoomsättning	4,5	536 040	519 915
Kostnad sålda varor		-248 844	-253 271
Bruttoresultat		287 196	266 644
Distributionskostnader		-106 643	-102 390
Administrationskostnader		-41 037	-38 463
Utvecklingskostnader		-13 511	-13 197
Rörelseresultat	4, 6, 7, 8, 9, 10, 11	126 005	112 594
Räntetäkter och liknande intäkter	26	2 754	4 384
Räntekostnader och liknande kostnader	26	-4 764	-5 320
Resultat efter finansiella poster		123 995	111 658
Resultat före skatt		123 995	111 658
Skatt på årets resultat	13	-33 232	-30 756
Årets resultat		90 763	80 902
Årets resultat hänförligt till			
Aktieägare i moderbolaget		90 897	80 867
Innehav utan bestämmande inflytande		-134	35
Rapport över totalresultat			
Årets resultat		90 763	80 902
Övriga totalresultat:			
Valutadifferenser		253	844
Årets totalresultat		91 017	81 746
Årets totalresultat hänförligt till			
Aktieägare i moderbolaget		91 151	81 711
Innehav utan bestämmande inflytande		-134	35
Resultat per aktie, SEK	23	3,61	3,22
Resultat per aktie, SEK (efter utspädning)	23	3,57	3,21

KONCERNENS FINANSIELLA STÄLLNING

TSEK	Not	31 dec 2010	31 dec 2009
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
Immateriella tillgångar	14		
Goodwill		13 944	13 944
Varumärke		187 532	187 532
Övriga immateriella tillgångar		6 858	3 437
		208 334	204 913
Materiella anläggningstillgångar	15		
Inventarier, verktyg och installationer		7 808	11 150
		7 808	11 150
Finansiella anläggningstillgångar			
Uppskjuten skattefordran		6 438	–
		6 438	–
Summa anläggningstillgångar		222 580	216 063
Omsättningstillgångar			
Varulager			
Handelslager	17	26 239	26 455
		26 239	26 455
Kortfristiga fordringar			
Kundfordringar	18	50 993	38 032
Skattefordran		15 260	7 370
Övriga kortfristiga fordringar		4 486	3 227
Förutbetalda kostnader, upplupna intäkter	19	14 605	17 090
		85 344	65 719
Kortfristiga placeringar			
Kortfristiga placeringar		35 567	–
		35 567	–
Likvida medel			
Kassa och bank		194 275	296 484
		194 275	296 484
Summa omsättningstillgångar		341 425	388 657
SUMMA TILLGÅNGAR		564 005	604 720
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital			
Aktiekapital		7 859	7 859
Övrigt tillskjutet kapital		182 145	182 145
Reserver		561	308
Balanserade vinstmedel		235 685	270 530
		426 250	460 842
Innehav utan bestämmande inflytande		1 026	114
Summa eget kapital		427 276	460 956
Långfristiga skulder			
Uppskjutna skatteskulder	13	48 189	40 011
Övriga långfristiga skulder	20	34 724	40 889
		82 913	80 900
Kortfristiga skulder			
Leverantörsskulder		9 987	15 480
Aktuella skatteskulder	13	–	–
Övriga kortfristiga skulder	20	11 192	13 997
Upplupna kostnader, förutbetalda intäkter	21	32 637	33 387
		53 816	62 864
Summa skulder		136 729	143 764
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		564 005	604 720
Poster inom linjen			
Ställda säkerheter	22	18 000	18 000
Ansvarsförbindelser	22	1 586	4 025

FÖRÄNDRING I KONCERNENS EGET KAPITAL

TSEK	Aktie- kapital	Övrigt till- skjutet kapital	Reserver	Balanserade vinstmedel	Innehav utan bestämmande- inflytande	Totalt eget kapital
Ingående balans per 1 januari 2009	7 831	179 177	-536	227 252	79	413 803
Årets totalresultat			844	80 867	35	81 746
Transaktioner med aktieägare						
Nyemission	28	2 968				2 996
Utdelning avseende 2008				-37 589		-37 589
Summa transaktioner med aktieägare	28	2 968	-	-37 589	-	-34 593
Utgående balans per 31 december 2009	7 859	182 145	308	270 530	114	460 956
Årets totalresultat			253	90 897	-134	91 017
Transaktioner med aktieägare						
Utdelning avseende 2009				-125 742		-125 742
Innehav utan bestämmande inflytande som uppkommit vid rörelseförvärv					1 046	1 046
Summa transaktioner med aktieägare	-	-	-	-125 742	1 046	1 046
Utgående balans per 31 december 2010	7 859	182 145	561	235 685	1 026	427 276

KASSAFLÖDESANALYS FÖR KONCERNEN

TSEK	Not	2010	2009
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN			
Resultat efter skatt		90 763	80 902
Inkomstskatt kostnadsförd i resultaträkningen		33 232	30 756
Finansiella kostnader och intäkter redovisade i resultaträkningen	26	2 010	936
Avskrivningar av materiella och immateriella tillgångar	9	7 136	7 024
Övriga finansiella poster		-2 645	-2 197
Betald ränta	26	2 049	2 850
Erhållen ränta	26	-114	-745
Betald skatt		-32 945	-50 280
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapitalet		99 486	69 246
FÖRÄNDRINGAR I RÖRELSEKAPITAL			
Förändring av varulager		216	7 297
Förändring av kundfordringar		-12 961	41 868
Förändring av övriga fordringar		1 226	5 979
Förändring av leverantörsskulder		-5 492	-30 009
Förändring av övriga kortfristiga skulder		-9 722	-263
Förändring av rörelsekapitalet		-26 733	24 873
Kassaflöde från den löpande verksamheten		72 753	94 119
INVESTERINGSVERKSAMHETEN			
Förvärv av immateriella tillgångar	14	-4 878	-3 160
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	15	-2 498	-1 380
Förvärv av finansiella anläggningstillgångar		-9 046	-
Försäljning av materiella anläggningstillgångar		161	-
Kortfristiga placeringar		-35 567	-
Upplösning av uppskjuten skattefordran		2 608	-
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-49 220	-4 540
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN			
Nyemission		-	2 996
Utdelning		-125 742	-37 589
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-125 742	-34 593
ÅRETS KASSAFLÖDE		-102 209	54 986
Likvida medel vid årets ingång		296 484	241 498
Likvida medel vid årets utgång		194 275	296 484

MODERBOLAGETS RESULTATRÄKNING

TSEK	Not	2010	2009
Nettoomsättning	4,5	45 818	47 608
Kostnad sålda varor		-368	-2 407
Bruttoresultat		45 450	45 201
Distributionskostnader		-44 742	-40 826
Administrationskostnader		-17 208	-15 702
Utvecklingskostnader		-6 883	-6 281
Rörelseresultat	4, 6, 7, 8, 9, 10, 11	-23 383	-17 608
Utdelning från dotterbolag		100 000	100 000
Ränteintäkter och liknande intäkter	26	2 313	2 695
Räntekostnader och liknande kostnader	26	-10 142	-720
Resultat efter finansiella poster		68 788	84 367
Bokslutsdispositioner	12	818	-
Resultat före skatt		69 606	84 367
Skatt på årets resultat	13	8 011	4 017
Årets resultat		77 617	88 383
Övrigt totalresultat		-	-
Årets totalresultat		77 617	88 383

MODERBOLAGETS BALANSRÄKNING

TSEK	Not	31 dec 2010	31 dec 2009
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
Immateriella tillgångar	14		
Övriga immateriella tillgångar		1 686	1 694
		1 686	1 694
Materiella anläggningstillgångar	15		
Inventarier, verktyg och installationer		2 830	4 238
		2 830	4 238
Finansiella anläggningstillgångar	16		
Andelar i koncernbolag		320 771	54 497
Summa anläggningstillgångar		325 287	60 428
Omsättningstillgångar			
Kortfristiga fordringar			
Kundfordringar	18	543	810
Fordringar hos koncernföretag		47 801	88 903
Skattefordran		1 666	1 542
Kortfristiga placeringar		35 567	–
Övriga kortfristiga fordringar		5	27
Förutbetalda kostnader, upplupna intäkter	19	2 383	3 324
		87 965	94 606
Likvida medel			
Kassa och bank		181 742	287 657
		181 742	287 657
Summa omsättningstillgångar		269 707	382 263
SUMMA TILLGÅNGAR		594 994	442 691
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		56 881	71 679
Årets resultat		77 617	88 383
		134 498	160 062
Summa eget kapital		189 174	214 738
Obeskattade reserver	12	6 540	7 359
Kortfristiga skulder			
Leverantörsskulder		2 913	1 840
Skulder till koncernföretag		383 256	207 835
Övriga kortfristiga skulder		2 733	2 803
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	21	10 378	8 116
Summa skulder		399 280	220 594
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		594 994	442 691
Poster inom linjen			
Ställda säkerheter	22	Inga	Inga
Ansvarsförbindelser	22	Inga	Inga

FÖRÄNDRING I MODERBOLAGETS EGET KAPITAL

TSEK	Aktiekapital	Reservfond	Balanserade vinstmedel	Totalt eget kapital
Ingående balans per 1 januari 2009	7 831	46 817	95 134	149 782
Lämnad utdelning	–	–	–37 589	–37 589
Nyemission	28	–	2 938	2 966
Koncernbidrag	–	–	15 191	15 191
Skatteeffekt avseende koncernbidrag	–	–	–3 995	–3 995
Årets totalresultat	–	–	88 383	88 383
Utgående balans per 31 december 2009	7 859	46 817	160 062	214 738
Lämnad utdelning	–	–	–125 742	–125 742
Koncernbidrag	–	–	30 611	30 611
Skatteeffekt avseende koncernbidrag	–	–	–8 050	–8 050
Årets totalresultat	–	–	77 617	77 617
Utgående balans per 31 december 2010	7 859	46 817	134 498	189 174

Antal aktier	Antal röster	Antal aktier	Kvotvärde
Ingående balans per 1 januari 2009	25 059 184	25 059 184	7 830 995
Inlösen teckningsoptioner	89 200	89 200	27 875
Utgående balans per 31 december 2009	25 148 384	25 148 384	7 858 870
Inlösen teckningsoptioner	–	–	–
Utgående balans per 31 december 2010	25 148 384	25 148 384	7 858 870

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

KASSAFLÖDESANALYS FÖR MODERBOLAGET

TSEK	Not	2010	2009
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN			
Resultat efter skatt		77 617	88 383
Inkomstskatt kostnadsförd i resultaträkningen		-8 011	-4 017
Finansiella kostnader och intäkter redovisade i resultaträkningen		7 828	-1 975
Avskrivningar av materiella och immateriella tillgångar	9	2 209	1 883
Bokslutsdispositioner		-818	-
Betald ränta		-10 142	-720
Erhållen ränta		2 313	2 695
Betald skatt		-164	855
Kassaflöde från den löpande verksamheten			
före förändring av rörelsekapitalet		70 832	87 104
FÖRÄNDRINGAR I RÖRELSEKAPITAL			
Förändring av kundfordringar		267	-351
Förändring av övriga fordringar		120 478	-13 376
Förändring av leverantörsskulder		1 072	-5 872
Förändring av övriga kortfristiga skulder		129 813	36 698
Förändring av rörelsekapitalet		251 630	17 099
Kassaflöde från den löpande verksamheten		322 462	104 203
INVESTERINGSVERKSAMHETEN			
Kortfristiga placeringar	28	-35 567	-
Förvärv av dotterbolag		-266 275	-
Förvärv av immateriella tillgångar	14	-420	-1 868
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	15	-372	-403
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-302 634	-2 271
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN			
Nyemission		-	2 966
Utdelning		-125 742	-37 589
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-125 742	-34 623
ÅRETS KASSAFLÖDE		-105 914	67 309
Likvida medel vid årets ingång		287 657	220 348
Likvida medel vid årets utgång		181 742	287 657

TILLÄGGSUPPLYSNINGAR

NOT 1 REDOVISNINGSPRINCIPER

ALLMÄNT

Björn Borg äger varumärket Björn Borg och har idag verksamhet inom de fem produktområdena kläder och skor samt väskor, glasögon och parfym. Björn Borg-produkter säljs på ett 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 Björn Borg-butiker.

Moderbolaget bedriver verksamhet i associationsformen aktiebolag och har sitt säte i Stockholm. Huvudkontorets adress är Götgatan 78, 28 tr, 118 30 Stockholm. Moderbolagets aktie är noterad på Nasdaq OMX Stockholm. På sidan 61 i denna årsredovisning framgår en förteckning över de största enskilda aktieägarna per den 31 december 2010.

REDOVISNINGS- OCH VÄRDERINGSPRINCIPER

Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med de av EU godkända International Financial Reporting Standards (IFRS) samt tolkningar av International Financial Reporting Interpretations Committee (IFRIC) per den 31 december 2010. Vidare tillämpar koncernen även Rådet för finansiell rapporterings rekommendation RFR 1 (december 2010). Kompletterande redovisningsregler för koncerner vilken specificerar de tillägg till IFRS-upplysningar som krävs enligt bestämmelserna i årsredovisningslagen. I koncernredovisningen har värdering av poster skett till anskaffningsvärde, utom då det gäller vissa finansiella instrument värderade till verkligt värde. Nedan beskrivs de väsentliga redovisningsprinciper som tillämpats. Moderbolagets funktionella valuta är svenska kronor, vilket också är koncernens rapporteringsvaluta. Samtliga belopp är angivna i tusentals kronor om ej annat anges. Nedan beskrivs koncernens väsentliga redovisningsprinciper.

ÄNDRADE REDOVISNINGSPRINCIPER 2010

Nedan beskrivs vilka ändrade redovisningsprinciper som koncernen tillämpar från och med 1 januari 2010. Övriga ändringar av IFRS med tillämpning från och med 2010 har inte haft någon väsentlig effekt på koncernens redovisning.

IAS 27 *Koncernredovisning och separata finansiella rapporter* och IFRS 3 *Rörelseförvärv* tillämpas på förvärv och transaktioner som sker den 1 januari 2010 eller senare. Ändringarna i dessa standarder innebär bland annat att transaktioner med minoritetsägare, varvid det bestämmande inflytandet kvarstår, skall redovisas som transaktioner mellan ägarna (inom eget kapital). Vidare ändras reglerna för redovisning av villkorad köpeskilling så att anskaffningsvärdet för ett rörelseförvärv redovisas vid en tidpunkt. Efterföljande justeringar av anskaffningsvärdet påverkar resultaträkningen. Förvärvsrelaterade kostnader får inte inkluderas i anskaffningsvärdet för ett rörelseförvärv utan redovisas som en kostnad i resultaträkningen. Ansatsen vid redovisning av successiva förvärv har ändrats, vilket medför att vid transaktionstidpunkten (då bestämmande inflytande erhålls) beräknas verkligt värde på tidigare ägd andel. Anskaffningsvärdet utgörs därmed av det verkliga värdet på tidigare ägd andel plus köpeskillingen för den nya förvärvade andelen. Eventuell värdeförändring avseende tidigare ägd andel redovisas som en vinst eller förlust i resultaträkningen.

De nya reglerna i IFRS 3 medförde att koncernen har redovisat en kostnad om 1,3 MSEK avseende transaktionskostnader hänförliga till förvärvet av FSSIT Services AB. Jämfört med tidigare tillämpade principer enligt IFRS så skulle denna transaktionskostnad ha påverkat anskaffningsvärdet för förvärvet och därmed inte direkt påverkat resultatet. I övrigt kommer ovanstående ändringar att påverka framtida rörelseförvärv.

Övriga nya och ändrade standarder och tolkningar har inte haft någon väsentlig inverkan på koncernens finansiella rapporter 2010.

ÄNDRADE REDOVISNINGSPRINCIPER 2011

International Accounting Standards Board (IASB) har utkommit med ett antal nya och reviderade standarder vilka skall tillämpas från och med 1 januari 2011. Nedan beskrivs de standarder vilka bedöms kunna ge en effekt på Björn Borgs framtida finansiella rapportering. Ändrad IAS 24, Upplysningar om närstående innebär

ändringar i närståendedefinitionen vilket medför att några speciella relationer till kommer till närståendekategorin, medan några andra försvinner. IAS 24 tillämpas retroaktivt från och med räkenskapsår som påbörjas den 1 januari 2011. Utöver IAS 24, Upplysningar om närstående, tillkommer ändringar i IAS 32 Finansiella instrument.

KONCERNREDOVISNING

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

Förvärvsmetoden används för redovisning av koncernens förvärv av dotterföretag. Anskaffningsvärdet för ett förvärv utgörs av verkligt värde på tillgångar lämnats som ersättning, emitterade egetkapitalinstrument och uppkomna eller övertagna skulder per överlåtelsedagen, plus kostnader som är direkt hänförliga till förvärvet. Identifierbara förvärvade tillgångar och övertagna skulder och eventuella förpliktelser i ett rörelseförvärv värderas inledningsvis till verkliga värden på förvärvsdagen, oavsett omfattning på eventuellt minoritetsintresse. Det överskott som utgörs av skillnaden mellan anskaffningsvärdet och det verkliga värdet på koncernens andel av identifierbara förvärvade nettotillgångar redovisas som goodwill. Om anskaffningsvärdet understiger verkligt värde för det förvärvade dotterföretagets nettotillgångar, redovisas mellanskillnaden direkt i resultaträkningen. Vid behov justeras dotterföretagets redovisning för att denna ska följa samma principer som tillämpas av övriga koncernföretag. Samtliga interna transaktioner mellan koncernföretagen samt koncernmellanhavanden elimineras vid upprättande av koncernredovisningen. Även orealiserade förluster elimineras om inte transaktionen utgör ett bevis på att ett nedskrivningsbehov föreligger.

INTRESSEFÖRETAG

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

Intresseföretag redovisas enligt kapitalandelsmetoden. Innehav i intresseföretag redovisas initialt till anskaffningsvärde. Det redovisade värdet inkluderar eventuell goodwill. Kapitalandelsmetoden innebär att koncernens andel av resultatet som uppkommit i intresseföretaget efter förvärvet redovisas i resultaträkningen. Ackumulerade förändringar efter förvärvet redovisas som en förändring av innehavets redovisade värde.

Orealiserade vinster och förluster på transaktioner mellan intresseföretaget och moderbolaget elimineras i förhållande till koncernens innehav i intresseföretaget.

MINORITETSINTRESSEN

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

OMRÄKNING AV TRANSAKTIONER I UTLÄNDSK VALUTA

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

INTÄKTSREDOVISNING

Intäkter innefattar det verkliga värdet av sålda varor och tjänster exklusive mer-värdeskatt 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 förknippat med varornas ägande övergår, vilket sammanfaller med tidpunkten för leverans.
- Royaltointäkter redovisas i den period som den underliggande intäkten avser.

Björn Borgs intäkter består av följande fyra intäkts typer:

1. Royaltointäkter
Royaltointäkter genereras vid distributörernas, såväl egna som fristående, och produktbolagens, grossistförsäljning av Björn Borg-produkter till detaljister och beräknas som andel av denna försäljning. Royaltointäkten redovisas i resultaträkningen vid samma tidpunkt som distributörernas grossistförsäljning. Interna royaltointäkter elimineras vid upprättande av koncernredovisning.
2. Intäkter i egna produktbolag
De egna produktbolagen för produktområdet kläder genererar intäkter till Björn Borg från sin försäljning av produkter till distributörer.
3. Intäkter i egna distributörsbolag
De egna distributörsbolagen för produktområdena kläder respektive skor genererar intäkter till Björn Borg från sin försäljning av produkter till detaljister.
4. Intäkter i de egna Björn Borg-butikerna
De egna Björn Borg-butikerna genererar intäkter till Björn Borg från sin försäljning till konsument.

LEASING

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

Koncernen som leasetagare

Tillgångar som innehas enligt finansiella leasingavtal redovisas som anläggningstillgångar i koncernens balansräkning till verkligt värde vid leasingperiodens början eller till nuvärdet av minimileaseavgifterna om detta är lägre. Motsvarande skuld redovisas i balansräkningen som en skuld till 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.

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

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

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

SKATT

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

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

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

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

IMMATERIELLA TILLGÅNGAR**Goodwill**

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

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

Hysesrätter

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

Varumärket

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

Materiella anläggningstillgångar

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

NEDSKRIVNINGAR

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

värde som skulle erhållas om tillgången avyttrades till en oberoende part, nettoförsäljningsvärdet. Nyttjandevärdet utgörs av nuvärdet av samtliga in- och utbetalningar som är hänförliga till tillgången under den period den förväntas nyttjas i verksamheten med tillägg av nuvärdet av nettoförsäljningsvärdet vid nyttjandeperiodens slut. Om det beräknade återvinningsvärdet understiger det redovisade värdet görs en nedskrivning till tillgångens återvinningsvärde.

VARULAGER

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

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

REDOVISNING AV FINANSIELLA TILLGÅNGAR OCH SKULDER OCH ANDRA FINANSIELLA INSTRUMENT

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

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

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

Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen

Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen är finansiella tillgångar som vid första redovisningstillfället identifierats att värderas till verkligt värde via resultaträkningen, enligt den så kallade verkligt värde optionen. Anledning till att verkligt värde optionen tillämpas är att ledningen löpande utvärderar och hanterar tillgångarna baserat på dess verkliga värde.

Beräkning av verkligt värde på finansiella instrument

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

Kvittning av finansiella tillgångar och skulder

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

Lånefordringar och kundfordringar

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

mangsgenomgången 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, 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 erhållen säkerhet.

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

Likvida medel

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

Finansiella skulder

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

Skulder till kreditinstitut, checkräkningskredit samt övriga skulder (lån) redovisas initialt till verkligt värde netto efter transaktionskostnader. Därefter redovisas lån till upplupet anskaffningsvärde. Eventuella transaktionskostnader fördelas över låneperioden med tillämpning av effektivräntemetoden. Långfristiga skulder har en förväntad löptid längre än 1 år medan kortfristiga har en löptid kortare än 1 år.

AKTIEKAPITAL

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

AVSÄTTNINGAR

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

KASSAFLÖDESANALYS

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

MODERBOLAGETS REDOVISNINGSPRINCIPER

Årsredovisningen för moderbolaget har upprättats enligt årsredovisningslagen. Rådet för finansiell rapporterings rekommendation RFR 2 (december 2010). Redovisning för juridiska personer och uttalanden från Rådet för finansiell rapportering. RFR 2 (december 2010) innebär att moderbolaget i årsredovisningen för den juridiska personen ska tillämpa samtliga av EU godkända IFRS och uttalanden så långt detta är möjligt inom ramen för årsredovisningslagen och Tryggandelagen och med hänsyn till sambandet mellan redovisning och beskattning. Rekommendationen anger vilka undantag och tillägg som ska göras från IFRS. Skillnaderna mellan koncernens och moderbolagets redovisningsprinciper framgår nedan.

Skatt

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

Aktieägartillskott och koncernbidrag

Aktieägartillskott redovisas direkt mot fritt eget kapital hos mottagaren och som en ökning av andelar i dotterföretag när tillskott lämnas till dotterbolag. Koncernbidrag redovisas enligt den ekonomiska innebörden. Det innebär att koncernbidrag som lämnas i syfte att utgöra utdelning redovisas hos mottagaren som resultat från andelar i dotterföretag och hos givaren som minskning av fritt eget kapital. Koncernbidrag som lämnats eller mottagits av moderbolaget i syfte att minimera koncernens totala skatt, redovisas direkt mot balanserade vinstmedel efter avdrag för dess eventuella skatteeffekt.

Andelar i dotterbolag och intresseföretag

Andelar i dotterbolag redovisas enligt anskaffningsvärdeметоден. Prövning på värdet av andelarna görs när en indikation finns på att värdet minskat. Förvärsrelaterade kostnader för dotterföretag, som kostnadsförs i koncernredovisningen, ingår som en del i anskaffningsvärdet för andelar i dotterföretag.

Finansiella garantier

Moderbolagets finansiella garantiavtal består främst av borgensförbindelser till förmån för dotterföretag. Finansiella garantier innebär att bolaget har ett åtagande att ersätta innehavaren av ett skuldinstrument för förluster som denne ådrar sig på grund av att en angiven gäldenär inte fullgör betalning vid förfall enligt avtalsvillkoren. För redovisning av finansiella garantiavtal tillämpar moderbolaget en frivillig lätttnadsregel i RFR 2 jämfört med reglerna om finansiella instrument enligt IFRS (IAS 39). Lätttnadsregeln innebär att moderbolaget redovisar ingångna finansiella garantiavtal som en avsättning i balansräkning när bolaget har ett åtagande för vilket betalning sannolikt erfordras för att reglera åtagandet (d.v.s. enligt reglerna för avsättningar i IAS 37).

NOT 2 VIKTIGA BEDÖMNINGAR OCH UPPSKATTNINGAR**VIKTIGA UPPSKATTNINGAR OCH ANTAGANDEN FÖR REDOVISNINGSSÄNDAMÅL**

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

Skatter

Uppskjuten skatt beräknas på temporära skillnader mellan redovisade och skattemässiga värden på tillgångar och skulder. Det är främst två typer av antaganden och bedömningar som påverkar den redovisade uppskjutna skatten. Dessa är antaganden och bedömningar för att fastställa det redovisade värdet på olika tillgångar och skulder samt beträffande framtida skattepliktiga vinster, i de fall ett framtida utnyttjande av uppskjutna skattefordringar är beroende av detta. För vidare information se not 13.

Prövning av nedskrivningsbehov för goodwill och varumärke

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

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

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

VALUTARISK

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

Koncernens största valutaexponering är mot USD, cirka 50 procent av koncernens försäljning och varukostnader sker i USD eller i USD-anknutna valutor. Koncernens transaktionsrisk består i att Björn Borgs största rörelsegren, Produktutveckling, har försäljning i USD och inköp i USD samtidigt som rörelsegrenen Grossistverksamhet, har försäljning i SEK och inköp i USD.

KÄNSLIGHETSANALYS

Under 2010 har Björn Borg-koncernen påverkats negativt av att USD-kursen varit betydligt svagare mot den svenska kronan än under 2009. Under helåret 2010 har USD i genomsnitt varit cirka 6 procent lägre än under 2009.

En lägre USD mot den svenska kronan har påverkat rörelsegrenen Produktutveckling negativt i form av minskad bruttovinst. Samtidigt har den påverkat rörelsegrenen Grossistverksamhet positivt i form av billigare inköp och därmed ökad bruttovinst.

I nedanstående matris beskrivs USD-dollarnas påverkan på Björn Borg-koncernens omsättning och rörelseresultat utifrån nuvarande affärsmodell och de olika rörelsegrenarnas andel av omsättning och rörelseresultat.

Flera delar påverkar den totala effekten av USD-dollarnas påverkan på koncernen dvs. respektive rörelsegrens geografiska andel av total omsättning och resultat, tidpunkt för leveranser samt förändringar i varulager.

Björn Borg använder sig inte av valutaderivat.

Beräknad valutapåverkan 2010

	Procent	Uppskattad effekt på omsättning	Uppskattad effekt på rörelseresultat
Starkare USD vs SEK	10%	5%	3%
Svagare USD vs SEK	-10%	-5%	-3%
Starkare EUR vs SEK	10%	1%	1%
Svagare EUR vs SEK	-10%	-1%	-1%

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

RÄNTERISK

Med ränterisk avses risken att förändringar i marknadsräntan påverkar koncernens räntenetto negativt. Björn Borgs ränterisk per 31 december 2010 var begränsad då räntebärande tillgångar uppgick till 229 842 TSEK (296 484) och räntebärande låneskulder uppgick till 0 (0) TSEK.

KREDIT- OCH MOTPARTSRISKER

Koncernens kredit- och motpartsrisker 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 2010 fanns inga väsentliga koncentrationer av kreditrisk. Den maximala kreditrisken motsvaras av de finansiella tillgångarnas redovisade värde.

Björn Borg-koncernens utestående kreditrisk per 2010-12-31

Koncernen	2010	2009
Kundfordringar	50 993	38 032
Övriga kortfristiga fordringar	4 486	3 227
Kortfristiga placeringar	35 567	–
Kassa & Bank	194 275	296 484
	285 321	337 743

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. Koncernens likvida medel placeras kortsiktigt.

Löptidsanalys av Björn Borg-koncernens utestående tillgångar och skulder per 2010-12-31

2010-12-31	Upp till 3 mån	3–12 mån	< 5 år	över 5 år
Kundfordringar	50 993			
Övriga fordringar	4 486			
Kassa & Bank	194 275			
Övriga skulder	–	11 192	27 224	7 500
Leverantörsskulder	9 987	–	–	–
Totalt	259 741	11 192	27 224	7 500

2009-12-31	Upp till 3 mån	3–12 mån	< 5 år	över 5 år
Kundfordringar	38 032			
Övriga fordringar	3 227			
Kassa & Bank	296 484			
Övriga skulder	–	13 997	26 177	14 712
Leverantörsskulder	15 480	–	–	–
Totalt	353 223	13 997	26 177	14 712

NOT 4 SEGMENTRAPPORTERING

En rörelsegren är en grupp tillgångar och verksamheter som tillhandahåller produkter eller tjänster som är utsatta för risker och möjligheter som skiljer sig från vad som gäller för andra rörelsegrenar. Björn Borg-koncernen är uppdelad i fyra huvudsakliga rörelsegrenar; Varumärke, Produktutveckling, Grossistverksamhet samt Detaljhandel.

Segmentrapporteringen är upprättad enligt samma redovisningsprinciper som koncernredovisningen och som framgår av not 1.

VARUMÄRKE

I egenskap av ägare och förvaltare av varumärket Björn Borg erhåller Björn Borg-koncernen royaltyintäkter från distributörer och produktbolag baserat på deras grossistförsäljning.

PRODUKTUTVECKLING

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

GROSSISTVERKSAMHET

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

DETALJHANDEL

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

Sammandrag rörelsegrenar

TSEK	Varumärke		Produktutveckling		Grossistverksamhet		Detaljhandel		Totalt		Elimineringar		Koncernen	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009
Intäkter														
Extern försäljning	51 057	54 936	270 029	257 391	165 859	153 102	49 095	54 485	536 040	519 915	–	–	536 040	519 915
Intern försäljning	84 417	83 341	90 604	81 788	42 378	40 713	2	6	217 401	205 847	–217 401	–205 847	–	–
Summa intäkter	135 474	138 277	360 633	339 179	208 237	193 815	49 097	54 491	753 441	725 762	–217 401	–205 847	536 040	519 915
Rörelseresultat	40 778	43 942	64 371	50 984	21 342	9 635	–486	8 032	126 005	112 594	–	–	126 005	112 594
Anläggningstillgångar ¹	440 533	197 427	8 412	8 648	884	506	9 229	7 875	459 058	214 457	–236 478	1 606	222 580	216 063
Varulager	–	–	1 079	1 373	27 388	28 742	9 742	8 234	38 209	38 349	–11 970	–11 894	26 239	26 455
Övriga omsättnings-tillgångar	824 682	717 981	116 370	93 989	91 809	74 414	28 783	28 569	1 061 644	914 953	–746 458	–552 751	315 186	362 203
Totala tillgångar	1 265 215	915 409	125 861	104 011	120 081	103 661	47 754	44 678	1 558 911	1 167 759	–994 906	–563 039	564 004	604 720
Övriga skulder	561 042	317 670	120 288	99 325	79 033	96 852	36 403	42 634	796 766	556 481	–660 037	–412 717	136 729	143 764
Totala skulder	561 042	317 670	120 288	99 325	79 033	96 852	36 403	42 634	796 766	556 481	–660 037	–412 717	136 729	143 764
Investeringar i materiella och immateriella tillgångar	839	2 317	30	446	515	474	5 899	1 303	7 376	4 540	–	–	7 283	4 540
Avskrivningar	–2 209	–1 883	–103	–156	–263	–947	–4 557	–4 038	–7 136	–7 024	–	–	–7 132	–7 024

¹ Ökningen avser förvärv av Björn Borg Services AB, se not 16.

AVSTÄMNING MELLAN RÖRELSERESULTAT OCH RESULTAT FÖRE SKATT

Skillnaden mellan rörelseresultat för segment för vilka information ska lämnas 126 005 TSEK (112 594) och resultat före skatt och awecklade verksamheter 123 995 TSEK (111 658) är finansiella poster netto, –2 010 TSEK (–936).

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 mellanhanden.

Geografiska områden

	Sverige		Holland		Norge		Danmark		Övriga		Koncernen	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009
Nettoomsättning	193 333	203 059	143 325	156 187	60 257	38 524	49 882	37 220	89 243	84 925	536 040	519 915
Tillgångar	564 005	604 720	–	–	–	–	–	–	–	–	564 005	604 720
Investeringar	7 283	4 540	–	–	–	–	–	–	–	–	7 283	4 540
Avskrivningar	–7 132	–7 024	–	–	–	–	–	–	–	–	–7 132	–7 024

Intäkter om cirka 143 325 TSEK (156 187) avser en enskild extern kund. Dessa intäkter hänförs sig till varumärkes- och produktutvecklingssegmentet i Holland.

NOT 5 INTÄKTERS FÖRDELNING

Nettoomsättning TSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2010	2009	2010	2009
Royalty- och tjänsteintäkter	51 057	54 936	45 818	47 608
Produktbolagsintäkter	270 029	257 391	–	–
Distributörsbolagsintäkter	165 859	153 102	–	–
Detaljhandel	49 095	54 485	–	–
	536 040	519 915	45 818	47 608

Royaltyintäkter uppgår till 49 582 TSEK (52 468). Inga royaltyintäkter finns i moderbolaget.

NOT 6 UPPGIFTER OM INTÄKTER OCH KOSTNADER MELLAN KONCERNFÖRETAG

Moderbolagets intäkter från dotterbolagen har uppgått till 44 343 TSEK (45 098). Moderbolagets kostnader för dotterbolagen har uppgått till 1 129 TSEK (5 912). Moderbolagets försäljning till dotterbolag utgörs framför allt av ersättningar för att täcka gemensamma kostnader för lokalhyror, central administration, gemensamma system samt marknadsföringstjänster.

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

Löner, andra ersättningar och sociala kostnader	Koncernen		Moderbolaget	
	2010	2009	2010	2009
Löner och ersättningar	43 470	40 122	14 736	12 990
Sociala kostnader	11 829	11 450	4 155	3 927
Pensionskostnader	4 536	4 455	2 336	2 210
Totalt	59 835	56 027	21 227	19 128

Löner, andra ersättningar fördelade mellan ledande befattningar och
Övriga anställda

Styrelse, vd och övriga ledande befattningshavare	Koncernen		Moderbolaget	
	2010	2009	2010	2009
Styrelse, vd och övriga ledande befattningshavare	10 849	8 770	7 965	5 973
Övriga anställda	32 621	31 352	6 771	7 017
Totalt	43 470	40 122	14 736	12 990

Medelantalet anställda¹ har varit

	2010		2009	
	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor
Kvinnor	63	60	14	10
Män	37	32	9	10
Totalt	100	92	23	20

Koncernen	2010		2009	
	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor
Fördelning mellan kvinnor och män bland styrelse och ledande befattningshavare				
Styrelse	6	2	6	1
Övriga ledande befattningshavare	4	2	4	3
Totalt	10	4	10	4

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

Ersättning och andra förmåner till styrelsens ledamöter	2010		2009	
	Styrelse- arvode	Övriga ersättningar	Styrelse- arvode	Övriga ersättningar
Styrelsens ordförande Fredrik Lövestedt	300	65	300	–
Övriga ledamöter i styrelsen; Mats H Nilsson	100	25	100	10
Fabian Månsson	100	–	100	–
Vilhelm Schottenius	100	–	100	29
Monika Elling	100	40	100	–
Michael Storåkers	100	–	100	–
Nils Vinberg	100	–	50	–
Kerstin Hessius	100	–	–	–
Totalt	1 000	130	850	39

Ersättning och andra förmåner till ledande befattningshavare

2010	Grundlön	Rörlig ersättning	Pensions- kostnader	Övrig ersättning
Verkställande direktör	1 836	633	574	–
Vice verkställande direktör	1 102	633	431	–
Övriga ledande befattningshavare	5 595	1 050	1 276	–
Totalt	8 533	2 316	2 281	–

2009	Grundlön	Rörlig ersättning	Pensions- kostnader	Övrig ersättning
Verkställande direktör	1 800	240	447	–
Vice verkställande direktör	1 080	240	395	–
Övriga ledande befattningshavare	5 235	175	998	–
Totalt	8 115	655	1 840	–

FÖRMÅNER TILL STYRELSE, VERKSTÄLLANDE DIREKTÖR OCH ANDRA LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

Ersättning till styrelse

Till styrelsens ordförande och ledamöter har ett arvode för 2010 uppgående till totalt 1 000 TSEK (850) kostnadsförts, vilket är i enlighet med den ersättning till styrelsen som årsstämman beslutat. Styrelsens ordförande erhåller ett arvode om 300 TSEK (300) medan övriga ledamöter erhåller en ersättning om 100 TSEK (100) vardera. Styrelsens ordförande och ledamöter har utöver styrelsearvode erhållit ersättning för resor och upphålle i anslutning till styrelsemöten. Till ersättningsutskottet har ett arvode för 2010 uppgående till totalt 40 TSEK (0) kostnadsförts och till revisionskommittén har ett arvode uppgående till totalt 90 TSEK (0) kostnadsförts. Samtliga ersättningar är i enlighet med den ersättning till styrelsen som årsstämman beslutat.

Ersättning till verkställande direktören och ledande befattningshavare

Björn Borgs verkställande direktör har under året erhållit lön och övriga ersättningar uppgående till 1 836 TSEK (1 800), därutöver har verkställande direktören erhållit en rörlig ersättning om 633 TSEK (240). Den rörliga ersättningen baseras sig på koncernens omsättning och resultat överstigande av styrelsen fastställd budget. Verkställande direktören har därutöver tjänstebil och sjukförsäkring. Verkställande direktören har rätt till en månatlig pensionsavsättning motsvarande 25 procent av den fasta lönen.

Mellan företaget och verkställande direktören gäller en uppsägningstid om 6 månader vid uppsägning från bolagets sida. Vid uppsägning från verkställande direktörens sida gäller en uppsägningstid om 6 månader. Verkställande direktören är berättigad till motsvarande maximalt 6 månadslöner i avgångsvederlag utöver uppsägningstid. Förslag till villkor för ersättningspaket för verkställande direktör åsatts av ersättningsutskottet bestående av Fredrik Lövestedt och Monika Elling och beslutats av styrelsen. Verkställande direktörens aktie- och optionsinnehav beskrivs nedan.

Med ledande befattningshavare avses de 6 personer som tillsammans med verkställande direktören utgjorde koncernledningen under 2010.

Övriga ledande befattningshavare

Grundlönen till övriga ledande befattningshavare för 2010 uppgick till 6 697 TSEK (6 315). Därutöver erhåller ledande befattningshavare en rörlig ersättning

som baserar sig på koncernens omsättning och resultat överstigande den av styrelsen fastställda budgeten. Den rörliga ersättningen 2010 uppgick till 1 683 TSEK (415). Utöver detta har vissa ledande befattningshavare tillgång till tjänstebil. Björn Borg betalar pensionspremier enligt avgiftsbestämd pensionsplan. Pensionskostnader 2010 uppgick till 1 707 TSEK (1 393). Om ledande befattningshavare sågs upp av företaget har de rätt till 3–6 månaders uppsägningstid. Uppsägningstid från den anställdes sida är 4–6 månader. Ledande befattningshavares aktie- och optionsinnehav i Björn Borg beskrivs nedan.

Styrelsens, verkställande direktörens och andra ledande befattningshavares aktie- och optionsinnehav per 2010-12-31

	Antal optioner	Antal aktier
Fredrik Lövestedt		2 600 040
Mats H Nilsson		1 478 440
Vilhelm Schottenius		1 023 520
Nils Vinberg		711 080
Monika Elling		69 000
Michael Storåkers		40 000
Kerstin Hessius		6 000
Fabian Månsson		2 000
Verkställande direktör	750 000	35 000
Övriga ledande befattningshavare	546 000	10 500
Summa antal aktier	1 296 000	5 975 580

PENSIONER

Koncernen har endast avgiftsbestämda pensionsplaner. En avgiftsbestämd pensionsplan är en pensionsplan där koncernen erlägger fasta premier till en separat juridisk enhet. Efter att Björn Borg betalat premien kvarstår inga förpliktelser för Björn Borg gentemot koncernens anställda. Avgifterna redovisas som personalkostnader i den period som den betalda avgiften avser och uppgick 2010 till 4,5 MSEK (4,5 MSEK).

INCITAMENTSPROGRAM

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

Optionsprogram 2008:1

Optionsprogram 2008:1 beslutades vid årsstämman 2008 på förslag från Björn Borgs styrelse och innebär att 500 000 teckningsoptioner emitterade till Björn Borg Brands AB för vidare överlåtelse till personalen i koncernen. Efter avdrag för sådana teckningsoptioner som avregistrerats hos bolagsverket, finns idag 155 300, varav 46 000 avser ledande befattningshavare, utestående optioner i detta program. De utestående teckningsoptionerna berättigar till 155 300 aktier för en teckningskurs om 74,60 kronor per aktie. Optionsprogrammet löper till och med 1 juni 2011. Teckning kan ske under maj 2011, dock först efter publicerad delårsrapport.

Optionsprogram 2008:2

Optionsprogram 2008:2 beslutades vid extra bolagsstämma 2008 på förslag från Björn Borgs styrelse och innebär att 1 250 000 teckningsoptioner emitterade till Björn Borg Brands AB för vidare överlåtelse till VD och vice VD i koncernen. Idag finns 1 250 000 utestående optioner i detta program. De utestående teckningsoptionerna berättigar till 1 250 000 aktier för en teckningskurs om 48,84 kronor per aktie. Optionsprogrammet löper till och med 30 november 2012. Teckning kan ske under maj och november 2011 respektive maj och november 2012, dock först efter publicerad delårsrapport.

ÖVRIGT

Innehavarna av teckningsoptionerna har förvärvat dessa till wmarknadsmässig kurs som baserats på en extern värdering enligt Black & Scholes värderingsmodell. Inget av utestående optionsprogram innehåller villkor som kan medföra kostnader för bolaget, exempelvis i form av sociala kostnader. Vid fullt utnyttjande av samtliga utestående teckningsoptionerna ökar antalet aktier i bolaget från 25 148 384 till 26 553 684 och aktiekapitalet med 439 156 kr, vilket skulle innebära att de nya aktierna motsvarar 5,6 procent av det totala antalet aktier efter fullt utnyttjande av teckningsoptionerna

	Program 2008:1	Program 2008:2	Totalt
Optionsprogram			
Utestående vid årets början	155 300	1 250 000	1 405 300
Konverterade till aktier	–	–	–
Utestående och inlösningsbara vid årets slut	155 300	1 250 000	1 405 300
Berättigat antal aktier	155 300	1 250 000	1 405 300

NOT 8 ARVODE TILL REVISORER

Ny uppställning 2010 enligt ÅRL 5 kap 21 §.

	Koncernen		Moderbolaget	
	2010	2009	2010	2009
Deloitte AB				
Revisionsuppdrag	1 022	873	773	619
Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdrag	–	–	–	–
Skatterådgivning	58	59	58	–
Övriga tjänster	12	56	13	56
	1 092	988	844	675
Övriga revisionsbolag				
Revisionsuppdrag	25	31	–	–
Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdrag	–	–	–	–
Skatterådgivning	–	–	–	–
Övriga tjänster	–	–	–	–
	25	31	–	–
Totalt	1 117	1 019	844	675

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

NOT 9 AVSKRIVNINGAR

Avskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar per funktion

	Koncernen		Moderbolaget	
	2010	2009	2010	2009
Distributionskostnader	4 638	4 566	1 436	1 224
Administrationskostnader	1 784	1 756	552	471
Utvecklingskostnader	714	702	221	188
Totalt	7 136	7 024	2 209	1 883

NOT 10 OPERATIONELL LEASING

	Koncernen		Moderbolaget	
	2010	2009	2010	2009
Hyres- och leasingkostnader uppgår under året till	13 844	14 671	5 816	5 523
Avtalade hyres- och leasingkostnader uppgår till				
– inom 1 år	14 104	14 950	5 866	5 631
– senare än 1 år men inom 5 år	59 126	62 708	24 599	23 646
Totalt	73 230	77 658	30 465	29 277

Björn Borg-koncernen hyr kontorslokaler och butikslokaler. Villkoren för hyresavtalen är marknadsmässiga vad avser såväl priser som avtalslängd. Vissa avtal är variabla där hyresavtalet har en minimihyra samt en omsättningsbaserad del.

Per balansdagen 2010-12-31 hade Björn Borg-koncernen inga finansiella leasingavtal.

NOT 11 TRANSAKTIONER MED NÄRSTÄENDE

Inga transaktioner med närstående har skett 2010.

NOT 12 OBESKATTADE RESERVER

Moderbolaget	31 dec 2010	31 dec 2009
Obeskattade reserver		
Akkumulerade överavskrivningar	585	1 404
Periodiseringsfond 2006	5 955	5 955
Totalt	6 540	7 359

NOT 13 SKATT

	Koncernen		Moderbolaget	
	2010	2009	2010	2009
Aktuell skatt på årets resultat	-23 385	-23 239	-40	-
Uppskjuten skatt	-9 847	-7 517	-	-
Skatteeffekt på koncernbidrag	-	-	8 051	4 017
Totalt redovisat skattekostnad	-33 232	-30 756	8 011	4 017

Avstämning mellan gällande skattesats och effektiv skattesats	Koncernen		Moderbolaget	
	2010	2009	2010	2009
Redovisat resultat före skatt	123 995	111 658	69 606	84 367
Skatt enligt gällande skattesats	-32 611	-29 366	-18 306	-22 188
Skatteeffekt av:				
Skatt avseende periodiseringsfond	-	-	-36	-33
Övriga ej avdragsgilla kostnader	-98	-319	-56	-67
Skattepliktiga intäkter	69	71	-	-
Övriga ej skattepliktiga intäkter	195	-	26 449	26 305
Skatt avseende intäkter/kostnader ej redovisade i resultaträkningen	-312	-97	-	-
Justering av skatt tidigare år	-40	-349	-40	-
Ej utnyttjat underskott USA	-58	-696	-	-
Ej utnyttjat underskott UK	-239	-	-	-
Redovisat skattekostnad	-33 232	-30 756	8 011	4 017

	Koncernen		Moderbolaget	
	31 dec 2010	31 dec 2009	31 dec 2010	31 dec 2009
Uppskjutna skatter				
Redovisade uppskjutna skattefordringar och skatteskulder				
Varulager	3 148	3 128	-	-
Obeskattade reserver	-51 337	-43 139	-	-
Summa uppskjuten skattefordran (+)				
uppskjuten skatteskuld (-)	-48 189	-40 011	-	-

NOT 14 IMMATERIELLA TILLGÅNGAR

Koncernen	31 dec 2010	31 dec 2009
Goodwill		
Akkumulerade anskaffningsvärden		
Ingående värden	13 944	13 944
Redovisat värde vid årets slut	13 944	13 944
Varumärke		
Akkumulerade anskaffningsvärden		
Ingående värden	187 532	187 532
Redovisat värde vid årets slut	187 532	187 532
Hyresrätter		
Akkumulerade anskaffningsvärden		
Ingående värden	3 425	3 425
Utgående värden	3 425	3 425
Akkumulerade avskrivningar		
Ingående värden	-2 974	-1 729
Årets avskrivningar	-252	-1 245
Utgående värden	-3 226	-2 974
Redovisat värde vid årets slut	199	451
Balanserade utgifter för programvara		
Akkumulerade anskaffningsvärden		
Ingående värden	4 385	-
Investeringar	4 832	4 385
Utgående värden	9 217	4 385
Akkumulerade avskrivningar		
Ingående värden	-947	-
Årets avskrivningar	-1 411	-947
Utgående värden	-2 358	-947
Redovisat värde vid årets slut	6 858	3 438

Moderbolaget	31 dec 2010	31 dec 2009
Balanserade utgifter för programvara		
Akkumulerade anskaffningsvärden		–
Ingående värden	1 868	–
Investeringar	420	1 868
Utgående värden	2 288	1 868
Akkumulerade avskrivningar		
Ingående värden	–174	–
Årets avskrivningar	–428	–174
Utgående värden	–602	–174
Redovisat värde vid årets slut	1 686	1 694

PRÖVNING AV NEDSKRIVNINGSBEHOV AV GOODWILL OCH VARUMÄRKE

Goodwill finns för tre kassagenererande enheter, Björn Borg Brands AB, Björn Borg Clothing AB samt Björn Borg Footwear AB.

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

Goodwill	31 dec 2010	31 dec 2009
Björn Borg Brands AB	9 330	9 330
Björn Borg Clothing AB	658	658
Björn Borg Footwear AB	3 956	3 956
	13 944	13 944

Varumärke	31 dec 2010	31 dec 2009
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 2011 för respektive enhet.

Därefter baseras kassaflöden på antaganden om en årlig tillväxt som är lägre än den historiska tillväxten under den senaste femårsperioden. Ledningen baserar antaganden om framtida tillväxt på tidigare erfarenheter samt ingående diskussioner med distributörer och licenstagare.

Nedskrivningsprövning gjordes per 31 december 2010 med tillämpning av 14 procent (14) diskonteringsränta före skatt samt ett antagande om en årlig, uthållig tillväxt om 3 procent (3) för perioden bortom prognoshorisonten. Denna årliga tillväxt antas ligga i linje med tillväxten för den marknad i vilken Björn Borg driver verksamhet. Prognosperioden sträcker sig från 2011 till 2020.

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

Om den antagna tillväxten bortom prognosperioden vid beräkning av nyttjandevärde för såväl goodwill som varumärke hade varit 0 procent istället för antagna 3 procent, skulle ändå inget behov av nedskrivning föreligga.

NOT 15 MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

	Koncernen		Moderbolaget	
	31 dec 2010	31 dec 2009	31 dec 2010	31 dec 2009
Akkumulerade anskaffningsvärden				
Ingående värden	27 265	25 885	8 769	8 366
Investeringar	2 498	1 380	372	403
Avyttringar och utrangeringar	–417	–	–	–
Utgående värden	29 346	27 265	9 141	8 769
Akkumulerade avskrivningar				
Ingående värden	–16 115	–10 519	–4 531	–2 822
Avyttringar och utrangeringar	302	9	–	–
Årets avskrivningar	–5 725	–5 605	–1 780	–1 709
Utgående värden	–21 538	–16 115	–6 311	–4 531
Redovisat värde vid årets slut	7 808	11 150	2 830	4 238

NOT 16 FINANSIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Moderbolaget	31 dec 2010	31 dec 2009
Andelar i dotterbolag		
Ingående anskaffningsvärde	54 497	54 497
Förvärvade företag	266 274	–
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	320 771	54 497

Aktier i dotterbolag	Org nr	Säte	Antal aktier	Kapital- andel, %	Bokfört värde
Björn Borg Brands AB	556537-3551	Stockholm	84 806	100	40 216
Björn Borg Clothing AB	556414-0373	Stockholm	1 000	100	–
Björn Borg Sweden AB	556374-5776	Stockholm	3 000	100	–
Anteros Lagerhantering AB	556539-2221	Stockholm	901	90,1	–
Björn Borg Retail AB	556577-4410	Stockholm	1 000	100	–
Björn Borg Inc		Delaware	3 000	100	–
Björn Borg UK Limited	7392965	Wales	400 000	80	4 185
Björn Borg Services AB	556537-3551	Stockholm	5 000	100	262 089
Björn Borg Footwear AB	556280-5746	Varberg	6 999	100	14 281
					320 771

Björn Borg förvärvade den 25 mars 2010, 100 procent av kapitalet och rösterna i FSSIT Services AB (numer namnändrat till Björn Borgs Services AB). Den 30 september 2010 bildades Björn Borg UK Limited. Björn Borg äger 80 procent av kapitalet och rösterna i bolaget.

NOT 17 VARULAGER

	Koncernen		Moderbolaget	
	31 dec 2010	31 dec 2009	31 dec 2010	31 dec 2009
Handelslager, brutto	26 239	27 273	–	–
Reserv för inkurans i varulager	–	–818	–	–
Summa varulager	26 239	26 455	–	–

NOT 18 KUNDFORDRINGAR

	Koncernen		Moderbolaget	
	31 dec 2010	31 dec 2009	31 dec 2010	31 dec 2009
Kundfordringar				
Kundfordringar, brutto	53 860	40 176	812	970
Reserv för osäkra fordringar	-2 867	-2 144	-269	-160
Summa kundfordringar, netto, efter reserv för osäkra fordringar	50 993	38 032	543	810

Förfallna fordringar

Ej förfallna kundfordringar	33 602	11 506	18	-
1-30 dagar	13 821	22 202	15	670
31-90 dagar	2 932	278	4	-
91-180 dagar	1 680	3 180	15	140
>180 dagar	1 825	3 010	760	160
Totalt	53 860	40 176	812	970

Förfallna fordringar som ej anses vara osäkra

Ej förfallna kundfordringar	33 602	11 506	18	-
1-30 dagar	13 821	22 202	15	670
31-90 dagar	2 927	278	4	-
91-180 dagar	519	3 180	15	140
>180 dagar	124	866	492	-
Totalt	50 993	38 032	543	810

	Koncernen		Moderbolaget	
	31 dec 2010	31 dec 2009	31 dec 2010	31 dec 2009
Avsättningskonto för kundförluster – avstämning				
Avsättning vid årets början	-2 144	-1 869	-160	-
Återförda reserveringar	58	-	-	-
Reserveringar	-2 867	-63	-269	-160
Konstaterade förluster	2 086	-212	160	-
Totalt	-2 867	-2 144	-269	-160

NOT 19 FÖRUTBETALDA KOSTNADER OCH UPPLUPNA INTÄKTER

	Koncernen		Moderbolaget	
	31 dec 2010	31 dec 2009	31 dec 2010	31 dec 2009
Upplupna royaltointäkter	4 714	4 280	0	-
Förutbetalad hyra	3 889	4 043	1 399	1 418
Förutbetalad leasing	88	97	0	-
Övriga poster	5 914	8 670	984	1 906
Totalt	14 605	17 090	2 383	3 324

NOT 20 SKULDER

	Koncernen		Moderbolaget	
	31 dec 2010	31 dec 2009	31 dec 2010	31 dec 2009
Långfristiga och kortfristiga räntebärande lån				
Beviljade låneramar	-	-	-	-
Checkräkningskrediter	20 000	20 000	20 000	20 000
Totalt beviljade låneramar	20 000	20 000	20 000	20 000
Outnyttjade beviljade låneramar	20 000	20 000	20 000	20 000

Checkräkningskrediten har varit outnyttjad under hela 2010. Bolaget betalar en årlig kontraktsränta om 0,4 procent på krediten. Bland övriga skulder ingår en redovisad skuld till säljaren av varumärket Björn Borg om totalt 40 889 TSEK (varav 6 164 TSEK skall betalas inom 12 månader och 34 724 TSEK under efterföljande fem år). Eftersom det inte utgår någon ränta på skulden har framtida amorteringar av skulden diskonterats till nuvärde. Skillnaden mellan nuvärdet av skulden och det nominella beloppet redovisas som en räntekostnad över kreditperioden med tillämpning av effektivräntemetoden.

NOT 21 UPPLUPNA KOSTNADER OCH FÖRUTBETALDA INTÄKTER

	Koncernen		Moderbolaget	
	31 dec 2010	31 dec 2009	31 dec 2010	31 dec 2009
Tilläggsköpeskilling för varumärke	5 901	6 332	-	-
Personalrelaterade poster	8 030	6 541	4 295	1 595
Tull & frakt	-	-	-	-
Förvaltningskostnader	1 902	1 127	1 902	1 127
Marknadsföringskostnader	1 993	1 209	-	-
Övriga poster	14 811	18 178	4 181	5 394
Totalt	32 637	33 387	10 378	8 116

NOT 22 STÄLLDA SÄKERHETER OCH ANSVARSFÖRBINDELSER

	Koncernen		Moderbolaget	
	31 dec 2010	31 dec 2009	31 dec 2010	31 dec 2009
Ställda säkerheter				
Företagsinteckningar	18 000	18 000	-	-
Aktier i dotterföretag/intresseföretag	0	0	0	0
Totalt	18 000	18 000	0	0
Ansvarsförbindelser				
Övriga garantiförbindelser	1 586	4 025	-	-
Totalt	1 586	4 025	-	-

NOT 23 RESULTAT PER AKTIE

	2010	2009
Resultat per aktie, SEK	3,61	3,22
Resultat per aktie, SEK (efter utspädning)	3,57	3,21
Antal aktier	25 148 384	25 148 384
Antal aktier vägt genomsnitt	25 148 384	25 111 217
Effekt av utspädning	321 818	118 910
Antal aktier vägt genomsnitt (efter utspädning)	25 470 202	25 230 128

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

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

Koncernen	2010	2009
Låne- och kundfordringar	2 457	2 536
Finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde	640	-2 837
Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen	567	-
Totalt	3 664	-301

NOT 25 UTDELNING PER AKTIE

Vid årsstämman 2010-04-15 fastställdes en utdelning om 125 742 TSEK för räkenskapsåret 2009 vilket motsvarar en utdelning om 5 SEK per aktie.

Styrelsen har beslutat föreslå årsstämman att en utskiftning om 5,20 SEK per aktie ska utgå för räkenskapsåret 2010. Utskiftningen föreslås ske genom ett automatiskt inlösenförfarande, där varje aktie delas upp i en ordinarie aktie och två inlösenaktier. Inlösenaktierna kommer sedan automatiskt att lösas in för 2,60 SEK vardera. Betalningen för inlösenaktien, förutsatt ett godkännande på årsstämman, beräknas genomföras omkring den 25 maj 2011. Styrelsens förslag motsvarar en överföring till aktieägarna om 130 771 597 SEK (125 741 920).

NOT 26 FINANSNETTO

Koncernen	Koncernen		Moderbolaget	
	2010	2009	2010	2009
Valutakursförändring	33	1 360	33	-
Räntetäckter*	2 049	2 850	1 646	2 694
Övriga finansiella intäkter**	672	174	634	1
Summa finansiella intäkter	2 754	4 384	2 313	2 695
Valutakursförändring	-2 352	-2 366	-	-446
Övriga finansiella kostnader	-425	-108	-10 074	-213
Räntekostnad Varumärke*	-1 873	-2 101	-	-
Räntekostnader*	-114	-745	-68	-61
Summa finansiella kostnader	-4 764	-5 320	-10 142	-720
Finansnetto	-2 010	-936	-7 829	1 975

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

** 567 TSEK (0) avser orealiserade förändringar på kortfristiga placeringar värderade till verkligt värde via resultaträkningen.

NOT 27 FINANSIELLA TILLGÅNGAR OCH SKULDER

Koncernen 2010-12-31	Kund- och lånefordringar	Övriga finansiella skulder	Summa redovisat värde	Verkligt värde	Ej finansiella tillgångar och skulder	Summa balansräkning
Kundfordringar	50 993	-	50 993	50 993	-	50 993
Kortfristiga placeringar	35 567	-	35 567	35 567	-	35 567
Kassa och bank	194 275	-	194 275	194 275	-	194 275
Summa finansiella tillgångar	280 835	-	280 835	280 835	-	280 835
Övriga långfristiga skulder	-	34 724	34 724	34 724	-	34 724
Övriga kortfristiga skulder	-	6 164	6 164	6 164	5 028	11 192
Leverantörsskulder	-	9 987	9 987	9 987	-	9 987
Summa finansiella skulder	-	50 875	50 875	50 875	5 028	55 903
Koncernen 2009-12-31	Kund- och lånefordringar	Övriga finansiella skulder	Summa redovisat värde	Verkligt värde	Ej finansiella tillgångar och skulder	Summa balansräkning
Kundfordringar	38 032	-	38 032	38 032	-	38 032
Kassa och bank	296 484	-	296 484	296 484	-	296 484
Summa finansiella tillgångar	334 516	-	334 516	334 516	-	334 516
Övriga långfristiga skulder	-	40 889	40 889	40 889	-	40 889
Övriga kortfristiga skulder	-	5 927	5 927	5 927	8 071	13 998
Leverantörsskulder	-	15 480	15 480	15 480	-	15 480
Summa finansiella skulder	-	62 296	62 296	62 296	8 071	70 367

Värdering till verkligt värde

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

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

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

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

Koncernens och moderföretagets samtliga innehav av finansiella tillgångar värderade till verkligt värde, vilket uteslutande utgörs av kundfordringar, kortfristiga placeringar samt Kassa & Bank, återfinns i nivå 1. Det noterade marknadspris som används för koncernens finansiella tillgångar utgörs av den aktuella köpkursen på balansdagen. Redovisat och verkligt värde framgår av ovanstående tabell och uppgår till 280,8 MSEK (334,5).

NOT 28 FÖRVÄRV AV BOLAG

Björn Borg förvärvade den 25 mars 2010, 100 procent av kapitalet och rösterna i FSSIT Services AB (numer namnändrat till Björn Borgs Services AB). Köpeskillingen uppgick till 9,1 MSEK, exklusive FSSIT Services AB:s kassa, och transaktionskostnaderna till 1,3 MSEK. Transaktionskostnaderna har redovisats som en administrativ kostnad och därmed påverkat rörelseresultatet negativt.

FSSIT Services AB hade under de två åren som föregick förvärvet inte bedrivit någon verksamhet, och förutom kassamedel saknade bolaget i princip tillgångar och skulder. FSSIT-Services AB hade i tidigare verksamhet som tjänsteföretag inom IT-sektorn gjort förluster som givit bolaget skattemässiga underskott om totalt cirka 182 MSEK, för vilka en uppskjuten skattefordran om 9 MSEK har redovisats i förvärvsbalansräkningen. Förvärvet medför en effekt på koncernens kassaflöde som uppgår till -9 MSEK, vilket motsvarar mellanskillnaden mellan erlagd köpeskillning och FSSIT Services AB:s kassamedel vid förvärvstillfället. Effekten på koncernens resultat och ställning är inte väsentlig varken före eller efter förvärvstidpunkten.

Redovisade belopp på identifierbara förvärvade tillgångar och övertagna skulder

Likvida medel	251,8
Uppskjuten skattefordran	9,1
Summa identifierbara nettotillgångar	260,9
Summa köpeskillning (kontant erlagd)	260,9
Goodwill	0,0

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

Stockholm den 17 mars 2011

Fredrik Lövestedt
Ordförande

Nils Vinberg
Vice ordförande

Monika Elling

Kerstin Hessius

Fabian Månsson

Mats H Nilsson

Vilhelm Schottenius

Michael Storåkers

Arthur Engel
Verkställande direktör

Vår revisionsberättelse har avgivits den 17 mars 2011
Deloitte AB

Håkan Pettersson
Auktoriserad revisor

Tommy Mårtensson
Auktoriserad revisor

NOT 29 VÄSENTLIGA HÄNDELSE EFTER RAPPORTPERIODENS SLUT

Såsom tidigare kommunicerats har Björn Borg under januari 2011 startat ett nytt dotterbolag för produktion av modeinriktade sport- och funktionskläder tillsammans med den holländska distributören. Satsningen på en separat verksamhet för kläder med bas i Holland är ytterligare ett led i strategin med en tydlig inriktning på kärnan i verksamheten, underkläder, baserad i Stockholm. Det nya bolaget, Björn Borg Sport, bygger vidare på det holländska klädkonceptet inom Björn Borg där det finns en etablerad verksamhet och bred erfarenhet från att under cirka tio år framgångsrikt drivit produktbolaget för damkläder på licens i Holland. Klädkollektionerna, både dam och herr, kommer främst vara inriktade på funktionsplagg för sport med ett tydligt modeinslag. Produkterna kommer att säljas till distributörer på Björn Borgs befintliga marknader, med initialt huvudfokus på de större marknaderna. Under 2011 kommer Björn Borg Sport att hantera viss fakturering avseende leveranser från den tidigare klädverksamheten i Holland. Satsningen beräknas innebära ökade rörelsekostnader för koncernen med cirka 10 Mkr under 2011. Bedömningen är att det finns en god finansiell potential för den nya klädverksamheten.

REVISIONSBERÄTTELSE

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

Vi har granskat årsredovisningen, koncernredovisningen och bokföringen samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning i Björn Borg AB (publ) för räkenskapsåret 2010. Bolagets årsredovisning ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sidorna 35–58. Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för räkenskapshandlingarna och förvaltningen och för att årsredovisningslagen tillämpas vid upprättandet av årsredovisningen samt för att internationella redovisningsstandarder IFRS sådana de antagits av EU och årsredovisningslagen tillämpas vid upprättandet av koncernredovisningen. Vårt ansvar är att uttala oss om årsredovisningen, koncernredovisningen och förvaltningen på grundval av vår revision.

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

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

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

Vi tillstyrker att årsstämman fastställer moderbolagets resultaträkning och balansräkning och koncernens resultaträkning och finansiella ställning, disponerar vinsten i moderbolaget enligt förslaget i förvaltningsberättelsen och beviljar styrelsens ledamöter och verkställande direktören ansvarsfrihet för räkenskapsåret.

Stockholm den 17 mars 2011
Deloitte AB

Håkan Pettersson
Auktoriserad revisor

Tommy Mårtensson
Auktoriserad revisor

AKTIEN

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

AKTIEKAPITAL

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

AKTIEHANDEL

Sista betalkurs per den 31 december 2010 var 64 SEK, vilket gav ett börsvärde för Björn Borg på 1 609 MSEK. Totalt omsattes 18,8 miljoner aktier under 2010, motsvarande ett värde av cirka 1 263 MSEK. Det genomsnittliga antalet aktier omsatta per handelsdag var 74 256. Kursen sjönk under året med 3 SEK, motsvarande 4,7 procent. Högsta kurs som noterades under året var 80,50 SEK och lägsta kurs var 55 SEK.

INCITAMENTSPROGRAM

Inom Björn Borg finns två utestående incitamentsprogram baserade på teckningsoptioner i bolaget. Fullt utnyttjande av samtliga utestående teckningsoptioner innebär en utspädning av aktiekapitalet med cirka 6 procent. För mer information om incitamentsprogram hänvisas till not 7, sid 52.

UTDELNINGSPOLICY

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

UTDELNINGSFÖRSLAG

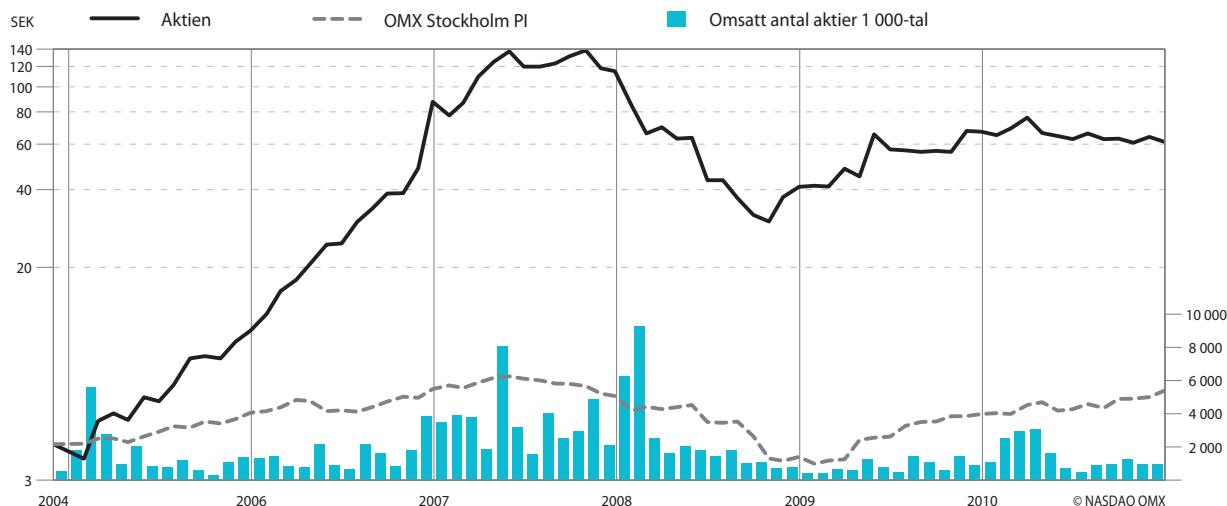
Styrelsen föreslår årsstämman att en utskiftning för 2010 om 5,20 SEK per aktie ska utgå, motsvarande 144 procent av vinst efter skatt. Utskiftningen föreslås ske genom ett automatiskt inlösenförfarande, där varje aktie delas upp i en ordinarie aktie och två inlösenaktier. Inlösenaktien kommer sedan automatiskt att lösas in för 2,60 SEK per aktie. Betalningen för inlösenaktien, förutsatt ett godkännande på årsstämman, beräknas genomföras omkring den 25 maj 2011.

Styrelsens förslag motsvarar en överföring till aktieägarna om 130,8 MSEK (125,7). För 2009 skedde en utdelning om 5,00 SEK per aktie, motsvarande 155 procent av vinst efter skatt.

AKTIEÄGARE

Antalet aktieägare i Björn Borg uppgick per den 31 december 2010 till 6 908 (6 116) enligt Euroclear. Björn Bors tio största ägare innehade aktier motsvarande 53,5 procent av röster och kapital i bolaget. Det institutionella ägandet uppgick till 27 procent.

KURSUUTVECKLING



AKTIEKAPITALET UTVECKLING

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

STÖRSTA AKTIEÄGARE

	Antal aktier	Andel röster/kapital, %
Fredrik Lövestedt genom bolag	2 600 040	10,3
SEB	2 578 480	10,3
Robur	1 855 600	7,4
Mats H Nilsson, direkt eller genom närstående	1 478 440	5,9
Vilhelm Schottenius	1 023 520	4,1
Fjärde AP-fonden	943 999	3,8
JP Morgan Bank	741 800	2,9
Nils Vinberg	711 080	2,8
MSIL IPB Client Account	532 227	2,1
Avanza	528 032	2,1
Summa, 10 största ägarna	12 993 218	51,7
Summa, övriga	12 155 166	48,3
Totalt antal aktier	25 148 384	100,0

Enligt aktiebok per den 30 december 2010.

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

AKTIEÄGARSTRUKTUR

	Antal aktieägare	Antal aktier	Kapital och röster, %
1 – 500	4 940	845 899	3,3
501 – 1 000	908	795 255	3,2
1 001 – 5 000	790	1 858 926	7,3
5 001 – 10 000	130	994 738	4,0
10 001 – 15 000	38	493 051	2,0
15 001 – 20 000	20	348 885	1,4
20 001 –	82	19 811 630	78,8
Summa	6 908	25 148 384	100,0

Enligt aktiebok per den 30 december 2010.

DATA PER AKTIE

	2010	2009	2008	2007	2006
Resultat per aktie före utspädning, SEK	3,61	3,22	3,96	4,18	2,55
Resultat per aktie efter full utspädning, SEK	3,57	3,21	3,96	4,17	2,53
Utestående antal aktier på balansdagen	25 148 384	25 148 384	25 059 184	25 036 984	23 207 376
Genomsnittligt antal utestående aktier	25 148 384	25 111 217	25 041 134	24 406 699	22 954 076
Genomsnittligt antal utestående aktier efter utspädning	25 470 202	25 230 128	25 075 500	24 490 160	23 081 600

STYRELSE OCH REVISORER



Fredrik Lövestedt

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



Nils Vinberg

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



Monika Elling

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



Kerstin Hessius

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



Fabian Månsson

Styrelseledamot sedan 2009. Född 1964. Civilekonom. Övriga uppdrag: Sedan 2008 verksam som industriell rådgivare, styrelseledamot Aurora Fashions. Bakgrund: Fabian Månsson har under senaste åren fungerat som industriell rådgivare åt koncernledningen för bl a Hugo Boss och Mavi Jeans. Tidigare CEO, President samt styrelseledamot för Eddie Bauer Inc, USA. EVP på Spray Ventures AB. VD, inköpschef samt divisionschef för H&M Hennes och Mauritz AB. Aktier i Björn Borg: 2 000.



Mats H Nilsson

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



Vilhelm Schottenius

Styrelseledamot sedan 1997. Född 1956. Civilekonom. Övriga uppdrag: Styrelseledamot i Procurator AB, Collector AB, Nilörgruppen AB, Stampen Media Partner AB, Sportman-ship Invest AB, Identity Works AB, Saddler Scandinavia AB, Regionbankstyrelsen Väst Handelsbanken. Bakgrund: En av grundarna av varumärket Björn Borg samt Lunarworks AB (Lunarstorm). Aktier i Björn Borg: 1 023 520.



Michael Storåkers

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

Revisorer: Deloitte AB. Håkan Pettersson, auktoriserad revisor. Tommy Mårtensson, auktoriserad revisor.

Uppgifter om aktie- och optionsinnehav per den 31 december 2010.

LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE



Arthur Engel

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



Malin Wählstedt

Affärsområdeschef Underkläder.
Född 1966.
Rekryterad 2009.
Gymnasieekonom.
Bakgrund: Tidigare sektionschef H&M, underkläder.
Aktier i Björn Borg: 0.



Henrik Fischer

Vice VD och Internationell försäljningschef.
Född 1967.
Rekryterad 2008.
Gymnasieekonom.
Bakgrund: VD Polarn O. Pyret, COO Gant, VD Gant Sweden.
Aktier i Björn Borg: 6 000.
Optioner i Björn Borg: 500 000.



Magnus Teeling

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



Erik Jarnsjö

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



Magnus Ehrland

Kreativ chef.
Född 1965.
Rekryterad 2009.
Bakgrund: Design Director J Lindeberg, Menswear Designer Diesel, Italy.
Aktier i Björn Borg: 1 500.

Uppgifter om aktie- och optionsinnehav per den 31 december 2010.

BOLAGSSTYRNINGSRAPPORT 2010

Björn Borg-aktien är noterad på Nasdaq OMX 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. Styrelsen är ansvarig för att tillse att koden tillämpas av såväl styrelsen som ledningen och bolaget i övrigt, och övervakar tillämpningen av koden löpande. Om bolag som omfattas av Svensk kod för bolagsstyrning i något avseende inte följer koden, ska bolaget redovisa denna avvikelse, beskriva den lösning som valts istället samt ange skälen för detta. Björn Borg har under 2010 tillämpat Svensk kod för bolagsstyrning utan att några avvikelser har gjorts, med undantag för att styrelseledamoten Mats H Nilsson varit valberedningens ordförande. Bakgrunden till denna avvikelse var att valberedningen ansåg att Mats H Nilssons bakgrund som långvarig stor aktieägare och styrelseledamot i Björn Borg gjorde honom lämplig att som ordförande leda arbetet i valberedningen 2010 på ett effektivt sätt.

Denna bolagsstyrningsrapport utgör inte en del av den formella årsredovisningen.

BOLAGSSTÄMMA

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

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

Årsstämma 2011

Nästa årsstämma hålls den 14 april 2011 i Stockholm. Kallelse till denna kommer att ske enligt bolagsordningen och de regler som gäller enligt aktiebolagslagen samt med beaktande av Svensk kod för bolagsstyrning.

Årsstämma 2010

Årsstämma 2010 hölls den 15 april 2010 i Stockholm. Vid årsstämman fattades bland annat beslut om omval av styrelseledamöterna Mats H Nilsson, Vilhelm Schottenius, Michael Storåkers, Monika Elling, Fabian Månsson och Nils Vinberg samt omvaldes Fredrik Lövestedt som styrelseordförande. Till ny styrelseledamot valdes Kerstin Hessius. Vid stämman fattades även beslut om vinstutdelning, 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 2010 ska en valberedning för Björn Borg utses på visst sätt. Valberedningen, vars sammansättning publicerades på koncernens webbplats i oktober 2010, består inför årsstämman 2011 av följande ledamöter:

- Fredrik Lövestedt, styrelsens ordförande
- Mats H Nilsson, som representerar sig själv som aktieägare
- Carina Tovi, som representerar Swedbank Robur fonder
- Stefan Roos, som representerar SEB fonder

Mats H Nilsson har utsetts till valberedningens ordförande. Valberedningen har enligt beslut på Björn Borgs årsstämma 2010 haft i uppdrag att inför årsstämman 2011 ta fram förslag avseende antal styrelseledamöter som ska väljas av stämman, styrelsearvode, eventuell ersättning för utskottsarbete, styrelsens sammansättning, styrelseordförande, beslut om valberedning, ordförande på bolagsstämma samt, i förekommande fall, val av revisorer och revisorsarvoden. Valberedningen har fram till den 31 januari 2011 haft två protokollförda möten samt kontakter däremellan. Ingen särskild ersättning har utgått till valberedningens ledamöter.

STYRELSEN

Björn Borgs styrelse ska enligt bolagsordningen bestå av lägst fyra och högst åtta ledamöter. Ledamöterna väljs årligen på årsstämman för tiden intill slutet av nästa årsstämma. Vid årsstämman den 15 april 2010 omvaldes till styrelseledamöter Fredrik Lövestedt, Mats H Nilsson, Vilhelm Schottenius, Michael Storåkers, Nils Vinberg, Monika Elling och Fabian Månsson. Till ny styrelseledamot valdes Kerstin Hessius. Fredrik Lövestedt valdes till styrelsens ordförande.

Bolagets styrelse uppfyller kraven i Svensk kod för bolagsstyrning om att högst en stämмоvald styrelseledamot får arbeta i bolagets ledning eller i ledningen av bolagets dotterbolag, att en majoritet av ledamöterna ska vara oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen, och att minst två av dessa ledamöter ska vara oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare. Inför årsstämman 2010 gjorde valberedningen bedömningen att samtliga föreslagna styrelseledamöter var oberoende från såväl bolaget och bolagsledningen som från större aktieägare, med undantag för att styrelsens ordförande Fredrik Lövestedt på grund av sitt aktieinnehav inte ansågs oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare samt att Nils Vinberg inte ansågs oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen med hänsyn till sin tidigare roll som VD för Björn Borg.

Styrelsen biträds av en advokat som extern styrelsesekreterare. För övrig information om styrelseledamöterna hänvisas till sid 62 i årsredovisningen.

Styrelsens arbetsrutiner

Av aktiebolagslagen följer att Björn Borgs styrelse svarar för bolagets organisation och förvaltningen av bolagets angelägenheter samt utser bolagets verkställande direktör. Styrelsen fastställer bolagets mål och strategi och antar väsentliga policydokument samt övervakar kontinuerligt efterlevnaden av desamma. Styrelsen har vidare det slutliga ansvaret för de olika styrelseutskotten. Styrelsens arbetsordning, vilken fastställdes senast vid styrelsemöte den 18 augusti 2010 och som därefter löpande utvärderats, fastställer principerna för styrelsearbetet, arbetsfördelningen mellan styrelsen och den verkställande direktören samt för den ekonomiska rapporteringen.

Styrelsens arbete

Styrelsen hade under 2010 sju ordinarie sammanträden, varav fyra i samband med den kvartalsvisa finansiella rapporteringen, ett i samband med förberedelse till årsstämma, ett strategimöte samt ett möte i samband med fastställandet av budget. Därutöver hade styrelsen två extrainkallade styrelsemöten. Styrelseledamöternas närvaro vid årets styrelsemöten framgår av tabellen nedan.

Ersättningsutskott

Styrelsen har inrättat ett ersättningsutskott bestående av styrelseordföranden Fredrik Lövestedt och Monika Elling, för beredning av frågor rörande ersättningar och andra anställningsvillkor för bolagsledningen. Utskottet hade under 2010 två sammanträden. Utskottet har endast en beredande funktion.

Revisionsutskott

Björn Borgs styrelse har inrättat ett revisionsutskott bestående av styrelseordföranden Fredrik Lövestedt, Mats H Nilsson och Monika Elling. Revisionsutskottet stödjer styrelsen i dess arbete med att kvalitetssäkra Björn Borgs finansiella rapportering och har bland annat till uppgift att säkerställa att en korrekt finansiell rapportering av hög kvalitet upprättas och kommuniceras. Utskottet hade under 2010 totalt fyra sammanträden, samtliga i anslutning till kvartalsrapporterna. Alla utskottets ledamöter närvarade vid samtliga dessa sammanträden. Utskottet har endast en beredande funktion.

VERKSTÄLLANDE DIREKTÖREN

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

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

Björn Borg har betydande affärsförbindelser. För övrig information om verkställande direktören hänvisas till sid 63 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 2007 utsågs det registrerade revisionsbolaget Deloitte AB till revisor i bolaget för den följande fyraårsperioden. Den auktoriserade revisorn Håkan Pettersson är huvudansvarig revisor, biträdd av auktoriserade revisorn Tommy Mårtensson. Håkan Pettersson har haft revisionsuppdrag för Björn Borg sedan bolaget bildades 2004 och för koncernen sedan 1997. Val av revisor skall ske på årsstämman 2011. Från och med den 1 november 2010 har revisors mandattid enligt aktiebolagslagen förkortats så att huvudregeln numera är en ettårig mandattid, istället för en fyraårig mandattid som tidigare.

Ytterligare information om revisorerna finns på sid 62 i årsredovisningen och uppgifter om revisorernas arvode finns i not 8.

ERSÄTTNINGAR TILL STYRELSE OCH LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE.

Till styrelsens ordförande och ledamöter utgår arvode enligt årsstämmans beslut. Enligt gällande beslut vid årsstämma 2010 var arvodet till styrelsens ordförande 300 000 SEK och till ordinarie ledamot 100 000 SEK. För utskottsarbete utgick under 2010 ersättning med 15 000 SEK till ledamot av ersättningsutskottet och med 25 000 SEK till dess ordförande samt med 25 000 kr till ledamot av revisionsutskottet och med 40 000 kr till dess ordförande.

Enligt beslut vid årsstämman 2010 om riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare ska ersättning till verkställande direktören och de övriga personerna i företagsledningen bestå av fast lön, rörlig lön, tidigare inrättade långsiktiga incitamentsprogram och övriga förmåner samt pension. Den rörliga lönen baseras på utfallet i förhållande till definierade och mätbara mål, samt är maximerad i förhållande till den mållön som fastställts.

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

INCITAMENTSPROGRAM

Inom Björn Borg finns två utestående incitamentsprogram baserade på teckningsoptioner i bolaget. Dessa beslutades vid årsstämman 2008 samt vid extra bolagsstämma 2008. Omfattningen av Björn Borgs incitamentsprogram framgår av not 7 i årsredovisningen.

Styrelsens närvaro under 2010

	10 feb	10 mar	24 mar	5 maj	17 jun	18 aug	18 sep	10 nov	14 dec
Fredrik Lövestedt	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Vilhelm Schottelius	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Mats H Nilsson	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Michael Storåkers	–	1	–	1	1	1	1	1	1
Nils Vinberg	1	1	–	1	1	1	1	1	1
Fabian Månsson	1	1	1	–	1	1	1	1	1
Monika Elling	1	1	1	1	1	1	1	1	–
Kerstin Hessius*	–	–	–	1	–	–	1	1	1
Antal deltagare	6	7	5	7	7	7	8	8	7

* Nyvald ledamot

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 tillsett att bokföring, förvaltning och ekonomisk kontroll fungerar. Efter formell rapport lämnar VD, vice VD och ekonomi- och finansdirektör styrelsemötet för att styrelseledamöterna ska kunna ha dialog med revisorerna utan deltagande av befattningshavare i bolaget.

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

Styrelsen ansvarar enligt den svenska aktiebolagslagen och Svensk kod för bolagsstyrning för den interna kontrollen. Denna rapport om intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen 2010 har upprättats i enlighet med den svenska aktiebolagslagen och Svensk kod för bolagsstyrning och är en del av bolagsstyrningsrapporten. Björn Borgs styrelse har utvärderat behovet av en särskild granskningsfunktion (intern revision) och har därvid funnit att någon sådan funktion för närvarande inte är påkallad 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. Styrelsens revisionsutskott har som specifik uppgift att övervaka och kvalitetssäkra den finansiella rapporteringen.

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

Riskbedömning

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

spelar en viktig roll i riskbedömningen då den rapporterar sina iakttagelser och fokusområden till Björn Borgs styrelse.

Kommunikation och kontrollaktiviteter

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

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

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

Uppföljning

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

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

BJÖRN BORG-AKTIEHÄNDLÄSENDE OCH ÄGARFÖRHÅLLANDEN

Aktierna i Björn Borg AB är noterade på Nasdaq OMX Stockholm mid cap-lista. Det totala antalet aktier i Björn Borg uppgår till 25 148 384. Det finns endast ett aktieslag. Aktiekapitalet uppgår till 7 858 870 SEK och kvotvärdet per aktie är 0,3125 SEK. En aktie ger rätt till en röst på bolagsstämma och det finns inte några begränsningar i fråga om hur många röster varje aktieägare kan avge vid bolagsstämma. Antalet aktieägare i Björn Borg uppgick vid årets slut till 6 908. Största aktieägare per 2010-12-31 var styrelseordförande Fredrik Lövestedt, som innehade 10,3 procent av aktierna och rösterna. Det finns inga begränsningar i rätten att överlåta Björn Borg-aktien på grund av bestämmelse i lag eller i Björn Borgs bolagsordning. Björn Borg känner heller inte till några avtal mellan aktieägare som kan medföra begränsningar i rätten att överlåta Björn Borg-aktier.

Största aktieägare 2010-12-31

Fredrik Lövestedt	2 600 040	10,3%
SEB	2 578 480	10,3%
Robur	1 855 600	7,4%
Mats H Nilsson, direkt eller genom närstående	1 478 440	5,9%
Vilhelm Schottenius	1 023 520	4,1%
Fjärde AP Fonden	943 999	3,8%
JP Morgan Bank	741 800	2,9%
Nils Vinberg	711 080	2,8%
MSIL IPB Client Account	532 227	2,1%
Avanza	528 032	2,1%
Summa	12 993 218	51,7%
Totalt antal aktier	25 148 384	100,0%

REVISORSYTTRANDE OM BOLAGSSTYRNINGSRAPPORTEN

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

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

Som underlag för vårt uttalande om bolagsstyrningsrapporten har upprättats och är förenlig med årsredovisningen och koncernredovisningen, har vi läst bolagsstyrningsrapporten och bedömt dess lagstadgade innehåll baserat på vår kunskap om bolaget.

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

Stockholm den 17 mars 2011
Deloitte AB

Håkan Pettersson
Auktoriserad revisor

Tommy Mårtensson
Auktoriserad revisor

DEFINITIONER

BRUTTOVINSTMARGINAL

Nettoomsättningen minus kostnad för sålda varor i förhållande till nettoomsättningen.

RÖRELSEMARGINAL

Rörelseresultat i procent av nettoomsättningen.

VINSTMARGINAL

Resultat före skatt i procent av nettoomsättningen.

SOLIDITET

Eget kapital i procent av balansomslutningen.

RÄNTABILITET PÅ SYSSELSATT KAPITAL

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

RÄNTABILITET PÅ EGET KAPITAL

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

RESULTAT PER AKTIE

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

RESULTAT PER AKTIE EFTER

UTSPÄDNING

Resultat per aktie justerat för eventuell utspädningsseffekt.

VARUMÄRKESFÖRSÄLJNING

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

BJÖRN BORG

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

DETALJISTER

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

DISTRIBUTÖRER

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

PRODUKTBOLAG

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

BJÖRN BORG-BUTIKER

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

FRANCHISETAGARE

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

NÄTVERKET

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

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



Produktion Vero Kommunikation, Superlativ och Wildecò.
Foto Björn Borg ABs bildarkiv och Karl Johan Larsson.
Tryck åtta.45, 2011.

ÖVRIG INFORMATION

ÅRSSTÄMMA

Årsstämma hålls torsdagen den 14 april 2011 klockan 17.00 i bolagets lokaler, Götgatan 78, Stockholm.

För att få delta i årsstämman måste aktieägare dels vara registrerade i den av VPC AB förda aktieboken fredagen den 8 april 2011, dels till bolaget anmäla sitt deltagande vid stämman senast samma dag den 8 april 2011 klockan 16.00. Anmälan ska ske skriftligen till bolaget under adress Björn Borg AB, Götgatan 78, 118 30 Stockholm, per telefon 08-506 33 700 eller per e-post stamma@bjornborg.com. Vid anmälan ska uppges namn, person- eller organisationsnummer, adress, telefonnummer och i förekommande fall antalet medföljande biträden.

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

Aktieägare som har sina aktier förvaltarregistrerade måste, för att äga rätt att delta i årsstämman, begära att tillfälligt införas i aktieboken hos VPC i eget namn. Sådan registrering, så kallad rösträtsregistrering, måste vara verkställd fredagen den 8 april 2011, vilket innebär att aktieägarna i god tid före detta datum måste underrätta förvaltaren härom.

KALENDARIUM 2011

Årsstämma 2011	14 april 2011
Delårsrapport januari – mars 2011	4 maj 2011
Delårsrapport januari – juni 2011	23 augusti 2011
Delårsrapport januari – september 2011	10 november 2011

FINANSIELLA RAPPORTER

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

AKTIEÄGARKONTAKTER

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

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



CHILLIN OUT IN
THE WATER AND
ENJOYING THE VIEW!
JAMAH L RAVENSWAY

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