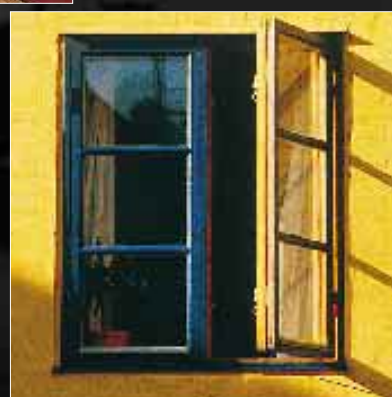


N O B I A
Å R S R E D O V I S N I N G
1 9 9 8



AFFÄRSOMRÅDE KÖK · AFFÄRSOMRÅDE DÖRRAR
AFFÄRSOMRÅDE STAR BYGGPRODUKTER · SVENSKA FÖNSTER

nobia

INNEHÅLL

2

VD HAR ORDET

4

AFFÄRSIDÉ, MÅL OCH STRATEGIER

8

MARKNADER OCH KONKURRENTER

12

MÖJLIGHETER OCH RISKER

13

MILJÖARBETET

14

PERSONAL

16

IT STÖDER HELA AFFÄRSPROCESSEN

18

AFFÄRSOMRÅDE KÖK

20

AFFÄRSOMRÅDE DÖRRAR

22

AFFÄRSOMRÅDE STAR BYGGPRODUKTER

24

SVENSKA FÖNSTER

26

FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE

28

EKONOMISK REDOVISNING

43

REVISIONSBERÄTTELSE

44

KONCERNLEDNING, STYRELSE
OCH REVISORER

46

NOBIA - EN DEL AV NORDISK
INDUSTRIHISTORIA

48

ADRESSER



2



4



8



12



13



14



16



18



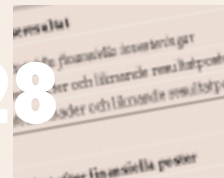
20



22



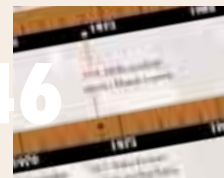
24



28



44



46

DETTA ÄR NOBIA

Nobiakoncernen är Nordens ledande tillverkare av kök, dörrar och fönster. Nobias produkter marknadsförs under bland annat varumärkena A la Carte, HTH, Implast, JiTe, Marbodal, Parma, Petra, Sigdal, Star Beka, Swedoor, Uno form och Yes Box. I koncernen ingår också byggvarugrossisten Star Byggprodukter AB och 50 procent av Svenska Fönster AB med varumärkena BorDörren, SP Fönster och Traryd Fönster.

Försäljningen sker till 85 procent i Norden. Andra viktiga marknader är Tyskland och Storbritannien. Produkterna tillverkas i Sverige, Norge, Danmark, Finland och Tyskland.

Nobia AB grundades i oktober 1996 av investeringsfonden Industri Kapital 1994. Nobia förvärvade därefter Stora Byggprodukter AB från dåvarande STORA-koncernen och ändrade företagets namn till Nobia Nordisk Bygginteriör AB.

Nobia AB ägs huvudsakligen av Industri Kapital 1994 och företagsledningen.

AFFÄRSOMRÅDE KÖK



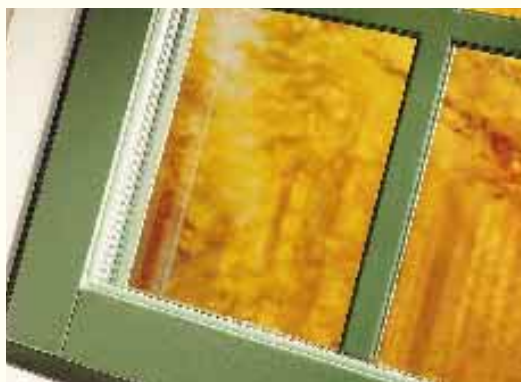
AFFÄRSOMRÅDE DÖRRAR



AFFÄRSOMRÅDE STAR BYGGPRODUKTER



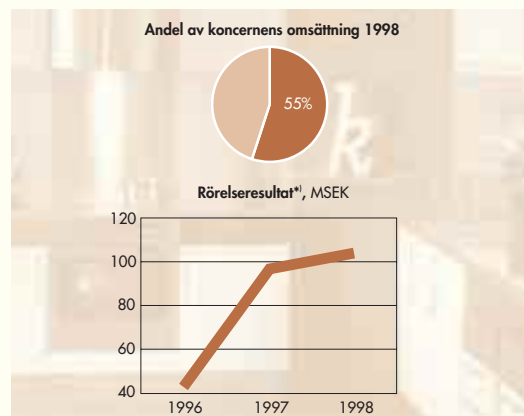
SVENSKA FÖNSTER Nobias ägarandel 50 procent



På vår hemsida på Internet;
www.nobia.se kan du
läsa mer om vår verksamhet.
Hemsidan uppdaterar vi löpande
med nyheter i Nobiakoncernen.

Affärsområde Kök utvecklar, tillverkar och marknadsför monterade kök, paketkök för gör-det-själv-marknaden samt snickerikomponenter för köksindustrin. I affärsområdet ingår affärsenheterna HTH i Danmark, Marbodal, Eurokit och TidaComponents i Sverige, Sigdal i Norge, Novart i Finland samt Star Beka i Tyskland. Novart, som är Finlands ledande köksföretag, ingår i affärsområdet från den 1 februari 1998.

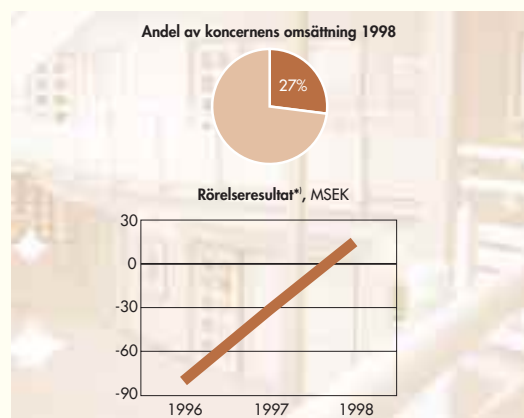
Affärsområde Kök beräknas ha 30 procent av de danska, finska och svenska köksmarknaderna och cirka 15 procent av den norska.



* Rörelseresultat exkl jämförelsestörande poster.

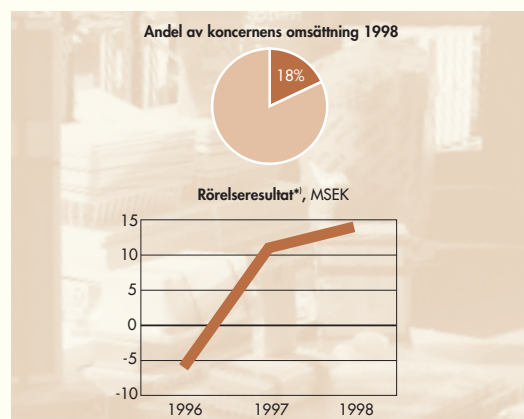
Affärsområde Dörrar utvecklar, tillverkar och marknadsför dörrar för såväl bostäder som offentliga miljöer, såsom kontor, skolor och hotell. Norden är affärsområde Dörrars huvudmarknad. Marknadsföring och försäljning sker under varumärket Swedoor på de skandinaviska och utomnordiska marknaderna samt under varumärket JiTe i Finland.

Marknadsandelarna uppgår till 30–50 procent, beroende på produktsegment. Tillverkning sker i Gran i Norge, Forserum och Åstorp i Sverige samt Kuopio och Humppila i Finland.



* Rörelseresultat exkl jämförelsestörande poster.

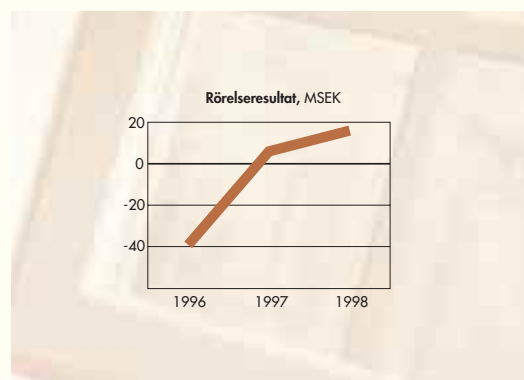
Star Byggprodukter är den ledande fullsortimentsgrossisten inom byggmaterial i Sverige med en andel på cirka 30 procent av grossistmarknaden. Star levererar ett brett sortiment av byggprodukter innefattande bland annat snickerier, skivmaterial och trävaror till byggvaruhandeln.



* Rörelseresultat exkl jämförelsestörande poster.

Svenska Fönster AB ägs till hälften vardera av Nobia och Vätterledens Invest. I bolaget ingår varumärkena BorDörren, SP Fönster och Traryd Fönster. Svenska Fönster har cirka 85 procent av sin försäljning i Sverige och beräknas ha närmare en tredjedel av den svenska fönstermarknaden. Tillverkningen sker i Traryd, Edsbyn och Bor (Värnamo).

Svenska Fönster redovisas av Nobia som intressebolag.



VIKTIGA HÄNDELSE

Förvärvet av verksamheterna i Finlands ledande köksföretag Novart och dörrföretaget Parmavalmiste slutfördes. Verksamheterna integrerades framgångsrikt under året i Nobiakoncernen.

Marbodal Center i Stockholm öppnades.

En ny miljövänlig målningslinje för profilerade köksluckor togs i bruk i Tidaholm. Marbodal fick därmed som första nordiska kökstillverkare Svanenmärkning av sina produkter.

Uno forms produktion av köksutrustningar flyttade till en ny och effektivare anläggning i Farsø i Danmark.

Star Byggprodukter började som första svenska byggmaterialgrossist med försäljning via Internet.

Star Byggprodukters terminal i Hisings-Backa i Göteborg såldes till Eklandia Fastighets AB.

Svenska Fönster koncentrerade fönsterproduktionen till Edsbyn och Traryd och stängde fabriken i Torup.

Produktionen i Forserum av allmogedörrar för den tyska marknaden avvecklades.

Beslut togs om ändrad inriktning av verksamheten i Swedoors tyska försäljningsbolag, Swedoor Bauelementevertrieb GmbH.

Nytt nordiskt sortiment av Swedoors allmogedörrar introducerades på marknaden. Produktionen av allmogedörrar koncentrerades till Gran i Norge.

Swedoors produktion av innerdörrar för Skandinavien koncentrerades till produktionsenheten i Åstorp.

N O B I A K O N C E R N E N I S A M M A N D R A G

	1998	1997	1996
Nettoomsättning, MSEK	4 022	3 336	3 430
Rörelseresultat exkl. jämförelsestörande poster, MSEK	114	56	- 139
Rörelseresultat inkl. jämförelsestörande poster, MSEK	110	79	- 139
Resultat efter finansiella poster, MSEK	54	37	- 167
Rörelsens kassaflöde före investeringar, MSEK	134	- 121	—
Rörelsemarginal, %	3	2	neg
Avkastning på sysselsatt kapital, %	10	9	neg
Avkastning på eget kapital, %	6	1	2
Andel riskbärande kapital, %	25	26	23
Soliditet, %	18	18	15
Investeringar, MSEK	88	101	98
Medeltal anställda	3 529	3 092	3 605
därav utanför Sverige	2 165	1 544	1 517

V D H A R O R D E T

2

Under de tre senaste åren har Nobiakoncernen förändrats från att vara ett olönsamt affärsområde för byggprodukter inom Storakoncernen, styrt genom en centraliserad matrisorganisation med inriktning på expansion utanför Norden, till en lönsam och specialiserad industrikoncern för bygginteriörprodukter i Norden. Genom fortsatt specialisering och decentraliserat ansvar skall vi skapa maximalt värde för våra kunder och aktieägare. Våra aktiviteter och åtgärdsprogram de senaste åren har därför varit helt inriktade på att uppnå våra delmål, d v s hög lönsamhet, kundanpassad service, att skapa bästa produkt- och sortimentsbredd samt att öka marknadsandelarna på vår definierade hemmamarknad Norden.

Införlivandet av den största finska kökskoncernen Novart och dörrföretaget Parmavalmiste i början av 1998 var ett viktigt led i Nobias övergripande mål att skapa den ledande bygginteriörkoncernen i Norden.

Förutom förvärvet av de finska företagen, vilka kompletterar Nobias verksamhet på ett mycket bra sätt, fortsatte arbetet med att effektivisera och specialisera våra anläggningar i enlighet med det industristrukturprogram som beslutades under 1996. Programmet omfattade under 1998 flera struktursteg, bland annat att fullfölja införandet av enhetliga stomkonstruktioner inom affärsområdet Köks skandinaviska del. Vidare har stor kraft lagts på att vända koncernens två återstående förlustgenererande verksamheter, de tysklandsbaserade köks- och dörr-



rörelserna. För att säkerställa en lönsam dörrverksamhet i Tyskland beslöts i slutet av 1998 att dels ändra inriktningen på verksamheten i Swedoor tyska försäljningsbolag, dels avveckla produktionen i Forserum av allmogedörrar för den tyska marknaden. Samtidigt beslutade vi att ytterligare utöka åtgärdsprogrammet för den tyska köksrörelsen. Vi räknar med att den tyska dörrrörelsen kommer att vara lönsam under 1999 och att köksrörelsen successivt förbättrar resultatet.

Under året genomfördes även ett antal större marknadssatsningar, bland annat försäljning av byggvaruprodukter online via Internet på Star Byggprodukter. Samtidigt påbörjades införandet av nattplock av order, vilket möjliggör senare stopptider och kortare leveranstider. Vi öppnade flera och större butiker och utställningar i Sverige, Danmark och Finland, för bland annat Marbodal och HTH.

Vår nya vattenbaserade målningslinje i Tidaholm togs i bruk och ger Nobia de första Svanenmärkta köksluckorna, vilket är viktigt för framtiden. Swedoor introducerade ett nytt sortiment av allmogedörrar för den nordiska marknaden och påbörjade leveranser av komponentprodukter från Baltikum.

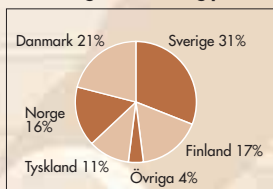
Vidare flyttade den danska köksverksamheten Uno forms produktion av köksutrustning till en ny och ändamålsenlig anläggning i Farsø. Svenska Fönsterkoncernen avvecklade fabriken i Torup och koncentrerade verksamheten till fabriken i Edsbyn och Traryd. Under 1998 pågick flera aktiviteter för att minska Nobias stora innehav av industri- och kontorslokaler, bland annat avyttrades Star Byggprodukters fastighet i Hisings Backa i Göteborg.

Som en konsekvens av ovannämnda åtgärder, samt den målmedvetna satsningen på IT för lönsamhetsstyrning och uppföljning, har koncernens effektivitet fortsatt att förbättras. Produktiviteten ökade under 1997 och 1998 med 13% resp 6% beräknat som omsättning per årsanställd, d v s från 0,95 MSEK 1996 till 1,14 MSEK 1998.

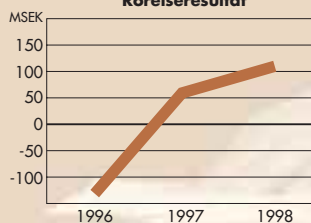
Koncernens resultat förbättrades markant under året trots det faktum att marknadsförhållandena i bland annat Sverige och Tyskland var mycket svaga. Omsättningen i de helägda bolagen ökade med 21% till 4 022 MSEK under året. Den högre omsättningen förklaras bland annat av förvärvet av verksamheterna i Novart och Parmavalmiste, vilka bidrog med 16 procentenheter av omsättningsökningen.

Rörelseresultatet före engångsavsättningar för åtgärder i den tyska köks- och dörrverksamheten ökade med 67% till 133 MSEK. Rörelseresultatet, som uppgick till 110 MSEK, har belastats med avsättningar för avveckling av produktionen av allmogedörrar i Forserum. Jämfört med 1997 ökade rörelse-

Omsättningens fördelning per land



Rörelseresultat



Produktivitetsutveckling



resultatet med 39%. Resultatet efter finansiella poster uppgick till 54 MSEK, vilket är 46% bättre än 1997.

1998 års resultat belastas av koncernens två återstående förlustverksamheter, de tyska köks- och dörrrörelserna, med cirka 50 MSEK. Av koncernens IT-satsningar beräknas 26 MSEK vara att hänföra till åtgärder i samband med millennieskiftet. Vår IT-plattform för modern lönsamhetsstyrning är nu anpassad för 2000-talets behov.

Rörelseresultatet för koncernens delägda fönsterverksamhet förbättrades kraftigt under året och uppgick till 16 MSEK, jämfört med 6 MSEK 1997 och -39 MSEK 1996. Detta visar hur viktigt det är att skapa en industriellt riktig branschstruktur.

Starkt förändrade villkor för den nordiska bygginteriörindustrin

Mot bakgrund av att vi idag har allt fler stora kunder som är verksamma på hela den nordiska marknaden är det avgörande hur vi utvecklar vår industristruktur och våra service-system. Nobias storlek är således inte ett självändamål utan ger många fördelar för våra kunder och för vår förmåga att bibehålla och öka vår lönsamhet. Vår affärsidé och vårt mål är att skapa en för branschen unik möjlighet att agera internationellt, sprida risker och skapa affärsmöjligheter på de mest expansiva marknaderna i Nordeuropa. Detta är avgörande för att vi skall kunna vara framgångsrika i vår strategi att möta de allt högre kraven från våra nordiska och internationella kunder vad gäller sortiment, service och produkt-

utveckling. Nobias finansiella resurser ger möjlighet och kraft att aktivt driva egna eller gemensamma projekt inom forskning, utveckling och kvalitetssäkring.

Utöver en fortsatt effektivisering

av vår befintliga och redan starka nordiska verksamhet har vi avsikten att fortsätta deltaga i omstruktureringen av den nordiska bygginteriörindustrin. Nobias strukturaffärer 1997/1998, Svenska Fönster, Novart, Parmavalmiste och avyttring av Swedoor Industriprodukter visar på vår konsekventa strävan att renodla och förstärka kärnverksamheten. Detta är ett arbete som inte bara innebär att förändra den industriella basen för tillverkning utan innefattar hela kedjan från tillverkning till kund samt synen på service och kundbearbetning. Effektivare produktion, nya produkter och djupare relationer till färre och huvudsakligen nordeuropeiska kunder kommer att utgöra några av de viktigare framgångsfaktorerna på 2000-talet.

Utsikter för 1999

Den dramatiska turbulensen på världens aktiemarknader under hösten 1998 var ett tecken på en tilltagande ekonomisk nervositet i vår omvärld, vilket påverkat efterfrågan på våra produkter negativt under hösten 1998 och början av 1999. Om den ekonomiska utvecklingen fortsätter att stabiliseras och om ränteläget förblir lågt finns goda förutsättningar att efterfrågan i vårt marknadsområde totalt sett utvecklas positivt under de kommande åren. Det faktum att det finns ett stort uppdämt renoveringsbehov i bland annat Sverige och

att hushållens ekonomi är god, gör att vi bedömer att efterfrågan 1999 i Norden förblir i nivå med 1998.

Nobia har en ensidig rätt att förvärva resterande 50% av aktierna i Svenska Fönster AB. Under 1999 kommer vi att utvärdera om denna rätt skall utnyttjas eller ej.

Under åren 1999 och 2000 kommer utbildningsinsatserna att intensifieras samt viss nyckelkompetens att nyrekryteras för att ytterligare höja kompetensnivån i koncernen.

För att nå koncernens lönsamhetsmål kommer vi att fortsätta arbeta intensivt med att effektivisera och renodla verksamheten. Redan idag är flera av våra enheter branschledande vad gäller effektivitet, kompetens och lönsamhet. Arbetet inriktas således främst mot de enheter som ej når våra mål. En viss positiv marknadsutveckling i Sverige och Finland, en successivt förbättrad marknadsbearbetning samt möjligheter till fortsatt strukturförändring inom bygginteriörindustrin i Norden gör att vi räknar med goda förutsättningar för en kontinuerligt förbättrad lönsamhet för Nobia under de kommande åren.

Göteborg i april 1999.

Fredrik Cappelen

NOBIAS AFFÄRSIDÉ

Vi utvecklar, tillverkar och marknadsför ett kundorienterat sortiment av kök, dörrar och fönster. Våra produkter skall ge kunderna ett mervärde genom att vi fokuserar på service, kvalitet, funktion, design, individuell anpassning och miljöansvar.



Affärsidén är uppbyggd på fyra hörnstenar:

M Å L

Vad vill vi uppnå?

STRATEGIER

Hur skall vi agera på kort och lång sikt för att nå våra mål?

ORGANISATION

Hur skall vi vara organiserade för att genomföra våra strategier och nå våra mål?

POLICY

Vilka principer och regler gäller för vårt dagliga arbete?

M Å L

Vi skall vara det ledande köks-, dörr- och fönsterföretaget i Norden.

Målet bygger på fyra delmål:

Lönsamhet

- Rörelsemarginalen skall vara minst 8 procent för producerande enheter och minst 5 procent för grossiströrelsen.
- Kassaflödet skall vara positivt.
- Indirekta kostnader skall inte överstiga 25 procent av omsättningen.

Kundanpassad service

Nobia skall hålla en hög servicenivå genom att fokusera på följande områden:

- Orderhantering.
- Leveranser och leveranstider.
- Reklamationshantering.
- Mätning och uppföljning av kundnöjdhet.

OCH STRATEGIER



Ökade marknadsandelar

- Marknadsandelarna i de nordiska länderna skall ökas och säkerställas.
- Den strategiska närvaron på valda marknader i Storbritannien, Ryssland, Baltikum och Polen skall bibehållas och stärkas.

Konkurrenskraftigt sortiment

- Ett konkurrenskraftigt sortiment inom kök, dörrar och fönster som tillfredsställer kundernas behov skall marknadsföras och vidareutvecklas.
- Produkterna skall hålla en genomgående hög kvalitet.

STRATEGIER

Produkter

Affärsverksamheten är koncentrerad på bygginteriörprodukter inom områdena kök, dörrar och fönster. Specialisering och minsta möjliga produktöverlappning skall eftersträvas inom respektive affärsområde.

Geografisk marknad och försäljning

Nobias huvudmarknad är norra Europa med tonvikt på de nordiska länderna. Huvudprincipen är att etablera försäljningsorganisationerna så nära kunderna som möjligt i varje land.

Kunder och kundrelationer

Nobias kundbas är byggvaru- och bygginteriörhandeln. Direktförsäljning sker också till större byggtreprenörer.

Valet av kunder är strategiskt. Finansiellt starka, och i möjligaste mån nordiska eller internationella partners skall väljas.

Kundrelationerna skall vara aktiva och långsiktiga och skall utvecklas i ett nära samarbete. Vi skall fokusera på nyckelkunder och bör eftersträva att ansluta dem till Nobias IT-system.

I försäljningsarbetet skall olika produkter och produktgrupper aktivt utnyttjas för att stödja arbetet med att etablera, utveckla och fördjupa nyckelkundrelationer.

Varumärken

Marknadsföring och försäljning av produkter skall i första hand bedrivas under egna varumärken. Varumärket skall alltid betonas i kommunikationen med kunderna.

Service och distribution

Valen av distributionskanaler anpassas till lokala förhållanden. Korta serier med direktleverans från fabrik till kund skall eftersträvas för att minimera lager- och transportkostnader.

Produktion

Produktionen skall inriktas på att ständigt motsvara marknadens krav – dock med minsta möjliga ledtider och lager. En kontinuerlig teknisk

utveckling skall ge tydliga produktionsfördelar och uppfylla bestämda effektivitetsmål.

Inköp

Inköpsfunktionen är samordnad och skall maximalt utnyttja gemensamma volymer för att nå fördelaktiga avtal. Inköpen skall koncentreras till så få leverantörer som möjligt. Samtidigt skall inköpen ökas från lågkostnadsproducenter i Ryssland, Polen och Baltikum.

Produktutveckling och FoU

Produktutveckling skall ske utifrån kundernas behov och leda till förbättrad lönsamhet. Utvecklingsarbetet fokuseras på optimering av produkternas kostnad, kvalitet och prestanda samt på att förbättra material och materialkombinationer.

Miljö

Nobia skall vara föregångare inom branschen på miljöområdet. Miljöarbetet skall bedrivas utifrån

koncernens miljöpolicy och enligt upprättade handlingsplaner.

Medarbetare

Inom Nobia skall allas agerande bygga på gemensamma värderingar:

- Visa omtanke om varandra, om kunder och miljö.
- Lita på varandra och skapa förtroende.
- Kräv att få bli hörd och tagen på allvar.

Gott ledarskap

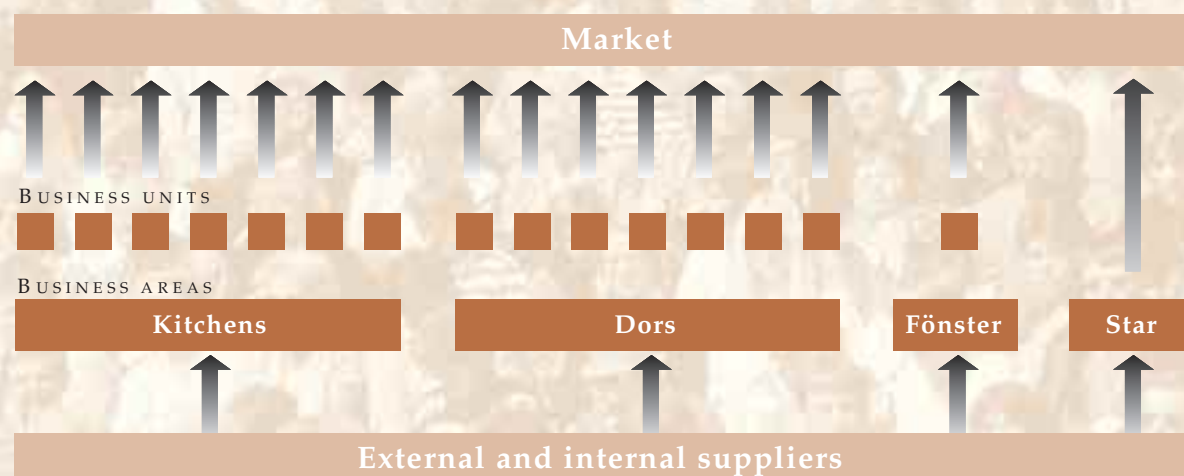
Att vara chef i Nobia innebär att:

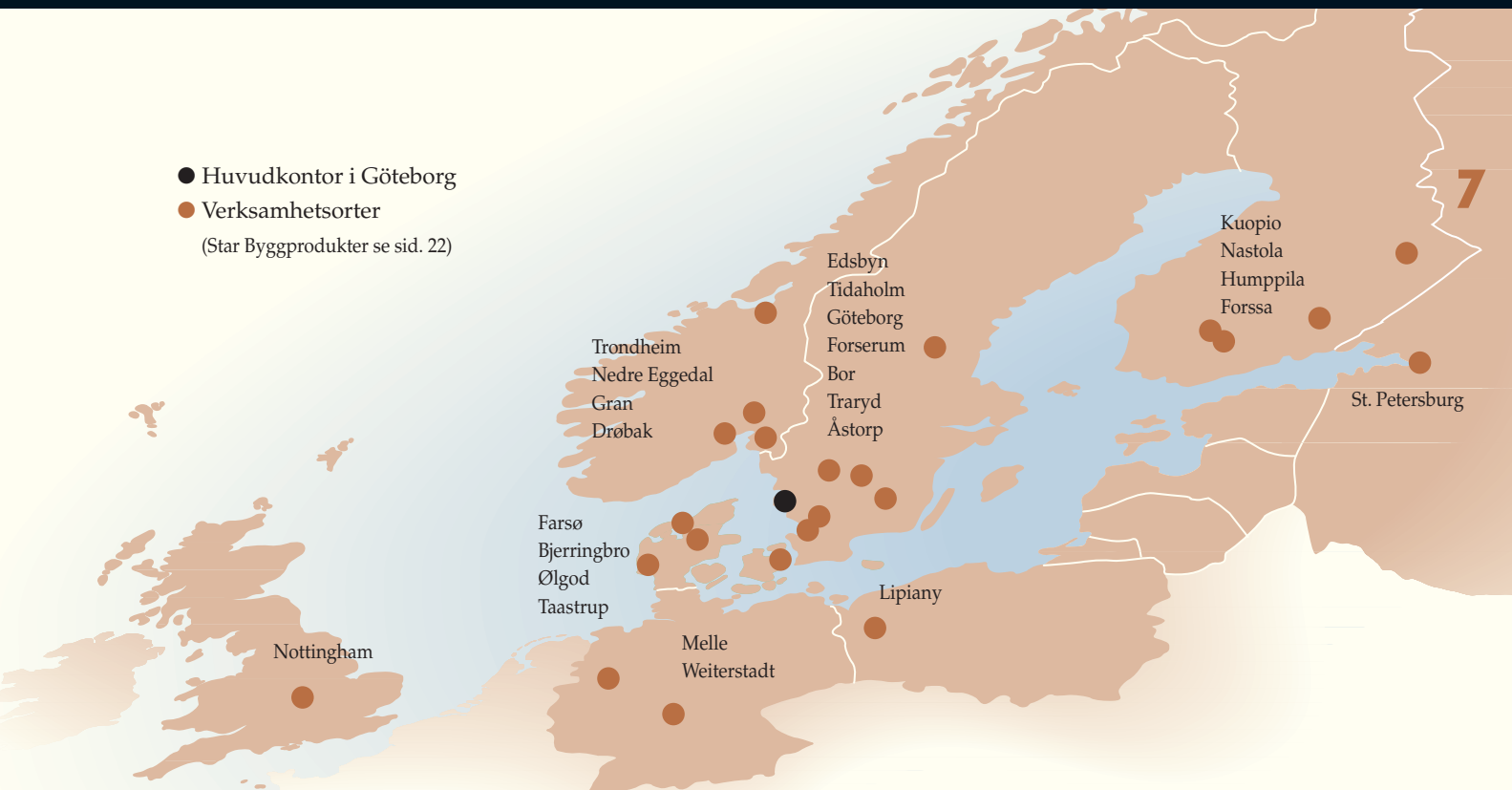
- Tillsammans med medarbetarna ta ansvar för att nå gemensamma mål.
- Visa respekt för individen.
- Se till att medarbetarna blir hörda och tagna på allvar.

Ekonomistyrning och IT

Resultatnivåer och nyckeltal skall utformas så att både kortsiktiga och långsiktiga lönsamhetsbegrepp tydliggörs. Kassaflöde och lönsamhet skall prioriteras.

NOBIA'S BUSINESS SYSTEM AND ORGANISATION





IT-systemen skall knyta samman kunder, affärsenheter och affärsområden till gagn för goda kundkontakter, affärsverksamhet och lönsamhetsstyrning.

ORGANISATION

Nobia är organiserat i 15 affärsenheter. Varje affärsenhet har ansvaret för varumärkets och sortimentets positionering, profilering, produktutveckling och design, prissättning samt val av distributionskanaler, inom ramen för den gemensamma affärsstrategin. Affärsenheten svarar därmed för hela affären, från den första kundkontakten fram till leverans.

Flertalet affärsenheter är kvalitetscertifierade enligt ISO 9001. Ett stort antal av Nobias produkter är Svanenmärkta.

Affärsenheternas verksamhet mäts mot ett antal mål där de viktigaste är kassaflöde, resultat, kapitalbindning, lönsamhet, kundnöjdhet, produktivitet och leveranssäkerhet.

Affärsenheterna grupperas i affärsområden för att utnyttja stordriftsfördelar och optimera styr-

ning av ramar, mål, strategier och gemensamma funktioner, som IT-utveckling och Business Control.

Nobias produkter tillverkas i 17 fabriker med en sammanlagd golvyta på för närvarande cirka 450 000 m² i ägda och hyrda lokaler. Inköpen, som i största möjliga utsträckning samordnas, uppgår till över 1 800 MSEK årligen, varav 800 MSEK utgör virke och andra träbaserade produkter.

POLICY

Principer och regler för verksamheten är samlade i koncernens Financial & Administration Manual (FAM) som utgör regelverk för chefer på bolags- och avdelningsnivå. Den innehåller all övergripande information avseende personal, ekonomi, finans, inköp, IT- och informationsverksamhet som behövs för den dagliga verksamheten.

FAM är utformad så att den är ett hjälpmedel för att förbättra det administrativa arbetet och underlätta kommunikationen mellan koncernledning och affärsenheter. Den används också som underlag för utbildning av nyanställda.

MARKNADER OCH KONKURRENTER

8

Marknaden för bygginteriörprodukter kan indelas i två huvudavsnitt, objekt- och konsumentmarknad. Den största delen av såväl objekt- som konsumentmarknaden utgörs av reparation, ombyggnad och tillbyggnad. Varumärkets betydelse är stor på konsumentmarknaden, men mindre på objektmarknaden. Nobias beroende av objektmarknaden har minskat under de senaste åren.

Nobias position på marknaden Nobia är den enda aktören på den nordiska marknaden med ett komplett sortiment inom kök, dörrar och fönster. Närmare 40 pro-

cent av försäljningen (inklusive Svenska Fönster) sker på den svenska marknaden.

Affärsområde Kök är det största köksföretaget i Norden och ett av de ledande i Europa med beräknade marknadsandelar på 30 procent i Danmark, Finland och Sverige och 15 procent i Norge. Konkurrenterna i Norden är huvudsakligen företag som arbetar lokalt på en marknad; undantagen är Ikea och Norema. Kök från Centraleuropa utgör en mycket liten del av försäljningen i Norden.

Affärsområde Dörrar är det enda dörrföretaget i Norden med ett komplett sortiment av innerdörrar, ytterdörrar, allmogedörrar och s k klassade dörrar*). Affärsområdet har en ledande ställning på den nordiska marknaden med marknadsandelar mellan 30 och 50 procent, beroende på produkttyp, i Sverige, Norge, Finland och Danmark.

Konkurrenter är huvudsakligen företag som arbetar inom ett eller ett fåtal produktområden eller på en enstaka marknad. Undantag är det danska dörrföretaget Vest-Wood som har en stark ställning i Danmark och Tyskland. Importen av konstruktionsmässigt enklare dörrar ökar från Polen och Baltikum.

Nobia är den enda aktören på den nordiska marknaden med ett komplett sortiment inom kök, dörrar och fönster.

Star Byggprodukter verkar på den svenska marknaden som leverantör av ett brett sortiment av byggprodukter till byggvaruhandeln. Företaget har en stark logistikplattform och marknadsledande varumärken. Av handelns inköp av produkter

inom Stars sortiment levererar Star cirka 8 procent. Stars andel av byggmaterialgrossisternas marknad är cirka 30 procent och företaget är därmed marknadsledande. Närmaste konkurrent är Elof Hansson Bygggross AB och i övrigt består konkurrenterna av lokalt verksamma grossister och nischgrossister.

Svenska Fönster verkar huvudsakligen på den svenska marknaden där det råder stor priskonkurrens. Det finns få differentierade produkter, varför pris är ett huvudargument – både till konsumenter och till professionella köpare. Branschens nuvarande överkapacitet beräknas kvarstå under de närmaste åren. Marknadsandelarna i fönsterbranschen är relativt stabila. Svenska Fönster har närmare en tredjedel av marknaden. Största konkurrent är ElitFönster som har en något större andel. Utvecklingen i

*) Med klassade dörrar avses dörrar för främst offentlig miljö vilka uppfyller särskilda krav med avseende på brand- och inbrottsäkerhet, ljudisolering etc.

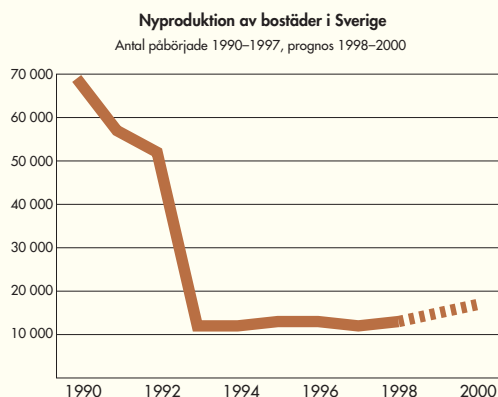
byggentreprenörs- och återförsäljarledet går mot en koncentration som sannolikt leder till att större fönstertillverkare ökar marknadsandelarna på bekostnad av de medelstora.

Den nordiska byggmarknaden blir alltmer en gemensam marknad för de nordiska byggföretagen. De enskilda länderna var tidigare mer slutna marknader, även om många byggföretag var engagerade på projektbasis i de nordiska grannländerna. Nu växer en gemensam nordisk byggmarknad fram med några få starka och ledande företag. En starkt bidragande orsak är att de skilda konjunkturförloppen gör det möjligt för företagen att utjämna variationer i efterfrågan och sysselsättning.

Den nordiska byggmarknaden exkl. vägar och anläggningar uppgår till cirka 500 miljarder kronor, varav reparationer och underhåll utgör cirka 150 miljarder. Sverige utgör cirka 30 procent av denna marknad.

Tillväxten var stark i Finland och Danmark under åren 1997–98 medan den under 1998 bromsades upp i Norge till följd av räntehöjningar. I Sverige ökade byggmarknaden 1998 med cirka 8 procent efter flera år med sjunkande volym.

Den svenska nyproduktionen av bostäder ligger på en extremt låg nivå. Under 1998 påbörjades cirka 13 000 bostäder, vilket kan jämföras med 1990 års nyproduktion på 69 000 bostäder. Marknaden för reparationer och underhåll är stabilare än nyproduktionsmarknaden och har en långsiktig tillväxttrend kring 2 procent per år.



Nyproduktionen av bostäder i de fyra nordiska länderna tillsammans var cirka 80 000 under 1998.

På den nordiska marknaden för bygginteriörprodukter pågår en omstrukturering och koncentration till färre aktörer och färre enheter. Nobia deltar aktivt i denna omstrukturering.

Kedjebildningar och allianser på bygginteriörmarknaden Omstruktureringen leder till större enheter genom kedjebildningar och allianser av olika slag. Den svenska marknaden har influerats av strömningar från både kontinenten, övriga nordiska länder och USA. Byggvaruhus som till exempel tyska Bauhaus, danska Silvan, finska K-Rauta etablerar sig nu i Sverige. De svenska byggmaterialhandlarna organiserar sig i kedjor som Woody (Interpares och Allbygg) och Optimera i samarbete med norska Byggmakker. Danmark, Norge och Finland har redan kommit långt i motsvarande omstrukturering.

Import från Östeuropa Under 1998 fortsatte importen att öka. Baltiska produkter kommer in på den svenska marknaden via svenska tillverkare som kompletterar egen produktion med låg-

prisprodukter från Östeuropa. Dessa produkter förbättras snabbt till både kvalitet och funktion varför de utgör ett hot mot traditionella tillverkare. Flera svenska tillverkare etablerar produktion i Östeuropa.

Ökad differentiering och segmentering

Interiörmarknaden differentieras alltmer mellan professionella köpare och konsumenter. Konsumentmarknaden växer i betydelse och utvecklas på samma sätt som andra marknader för varaktiga konsumtionsvaror. Detta innebär för Nobias del att betoningen inte längre kan ligga enbart på produkternas funktion och kvalitet. Framgång på marknaden kräver också att kunden upplever produkten som individuellt anpassad och unik. För att hävda sig på marknaden måste Nobia tillfredsställa dessa krav och samtidigt förena dem med storskalig produktion. Man kan tala om "individ-anpassad massproduktion" – d v s att tillverka få komponenter i stora serier men som upplevs som ett brett sortiment av marknaden.

Varumärken som bärare av marknadsbudskapet

Det främsta medlet för att nå olika konsumentkategorier och ge produkterna en särprägel är användningen av varumärken. Nobias marknadsstrategi bygger på varumärken som bärare av produkternas image. Detta innebär att de laddas med rätt innehåll i reklam- och marknadsföringsåtgärder så att varje varumärke individuali-

seras och får ett högt uppmärksamhetsvärde. Koncernens ekonomiska styrning bygger på resultatansvar under varumärkena som därmed har en central roll i hela verksamheten och representerar ett betydande värde.

Effektivt styrmedel

För att styra alla aktiviteter effektivt, mäts regelbundet konsumenternas – och andra köparens – attityder till de egna och konkurrenternas varumärken. I dessa mätningar framkommer olika kundgruppers kännedom om och syn på respektive varumärkes position, profil på köparen och dennes preferenser. Med utgångspunkt från denna kunskap byggs sedan pro-

gram upp för produktutveckling, materialval, tillverkningsteknik och marknadsföring.

Produktutveckling och design är liksom trendbevakning ett centralt område för Nobia. Inom affärsområdena Kök och Dörrar bedrivs utveckling och design i respektive varumärkesorganisation. Utvecklingen koordineras på affärsområdesnivå.

I fönsterbranschen fokuseras produktutvecklingen på marknadens krav på mer energieffektiva och miljövänliga produkter. Nya typer av isolerglas utvecklas och miljövänliga färgsystem och plaster införs.

Andra utvecklingsområden är inbrottssäkerhet, brandskydd och ljudisolerade produkter för bostäder och kontor som byggs i anslutning till vägar eller flygplatser.

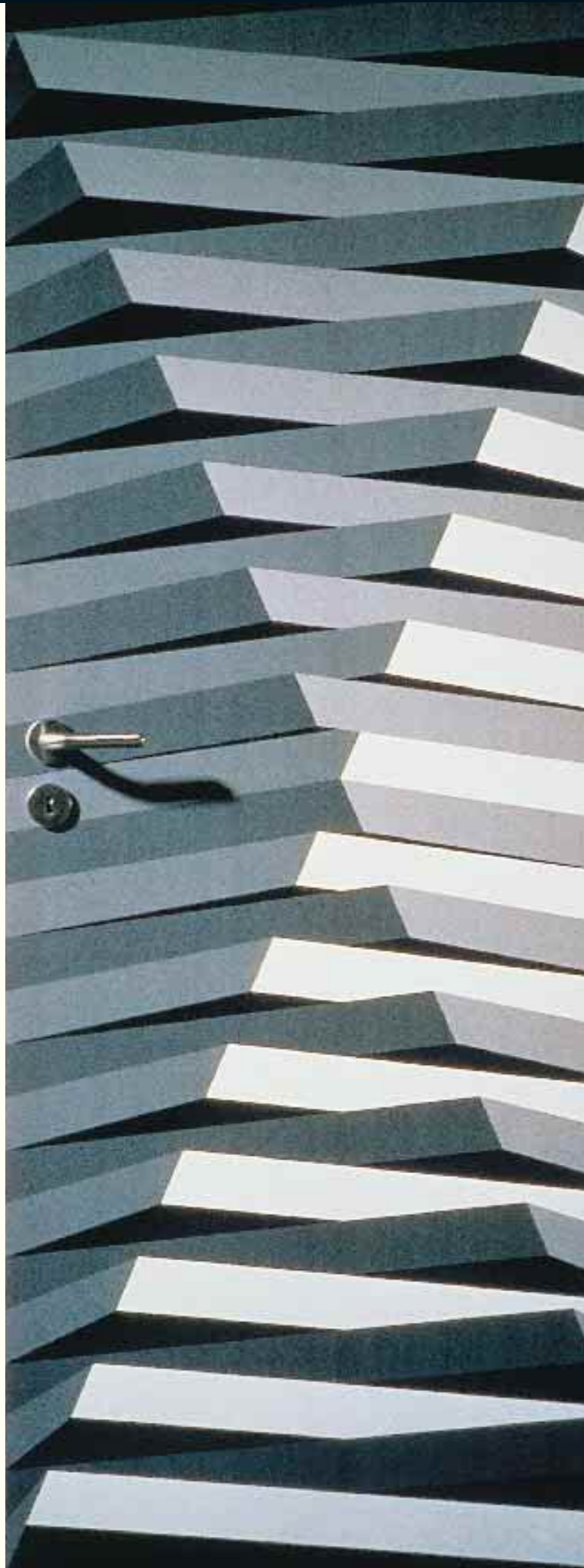
Det företag som vill nå framgång på marknaden måste före alla andra identifiera de förändringar som påverkar besluten, som leder – eller inte leder – till köp av produkter.

Att upptäcka förändringar Det företag som vill nå framgång på marknaden måste före alla andra identifiera de förändringar som påverkar besluten, som leder – eller inte leder – till köp av produkter. Inom Nobia finns en arbetsgrupp, som bevakar de omvärldsförändringar som kan påverka efterfrågan på Nobias produkter och tjänster. Det kan vara förändringar i attityder hos morgondagens konsumenter, förändringar i konsumtionsmönster, boendeformer, familjestruktur, IT, teknikutveckling, etik m m. Alla dessa förändringar delges kontinuerligt företagets beslutsfattare och utgör underlag för koncernens strategiska planering.

Konst öppnar dörrar

JiTe i Finland har låtit internationellt kända konstnärer designa en serie innerdörrar som produceras i begränsat antal. I tillverkningen kombineras industriell produktion med hantverksskicklighet. Dörrarna blir därmed både konstverk och högklassiga bygginteriörprodukter för privatbostäder och offentliga lokaler.

Dörren på bilden har designats av den italienske konstnären Marcello Morandini.



MÖJLIGHETER OCH RISKER

12

Interiörmarknaden Med Nobias effektiva produktionsapparat och starka marknadsposition innebär en ökning i nybyggandet, framförallt i Sverige, stora möjligheter till ökat kapacitetsutnyttjande och bättre priser.

Samtidigt finns hos konkurrenterna, liksom hos Nobia, en betydande ledig produktionskapacitet.

Historiskt sett har en ökad aktivitet på egna hemsmarknaden haft positiva effekter på försäljningen av bygginteriörprodukter och snickerier. Den låga räntan på bolån samt en högre takt i funktions- och designutvecklingen ger goda förutsättningar för en långsiktigt hög aktivitet på detta marknadssegment.

Vid en avveckling av kärnkraftverket i Barsebäck kommer stora energibesparingar att krävas. Med anledning av detta planerar Energimyndigheten aktiviteter för att informera om, och eventuellt ekonomiskt stödja, utbyte till mer energieffektiva fönster. En sådan kampanj skulle, framförallt om det finns ekonomiska incitament, ge förutsättningar för en betydande volymökning på fönstermarknaden.

Importkonkurrens Fortsatt lågprisimport ger anledning till oro för nordiska tillverkare som inte har tillgång till motsvarande råvaru- eller arbetskraftspriser. Importen från Baltikum och Polen av framför allt träkomponenter har ökat under de senaste åren. Nobia deltar i utvecklandet av komponentindustrin i dessa länder och kan därigenom öka konkurrenskraften för de egna producerande enheterna.

Grossistmarknaden För Star Byggprodukter innebär utvecklingen på byggmaterialmarknaden nya möjligheter att stärka sin position. Detta sker genom att utveckla grossistfunktionen mot inköpskedjorna och industrikunderna samt genom att i större utsträckning bli serviceleverantör till byggvaruhusen. Servicenivån kan också höjas genom ett ökat partnerskap med leverantörer, en ökad import samt ett utökat IT-samarbete med kunder och leverantörer.

Samtidigt ligger det en risk för Star i framväxten av nya stora byggvaruhuskedjor som kan sträva efter att själva överta en del av grossistfunktionen.

Finansiella risker Nobia har som policy att begränsa påverkan av fluktuerande räntor och valutakurser på koncernens resultat. Koncernen arbetar därför aktivt med att säkra en stor del av lånestocken och valutaflödena, för att uppnå en stabil och säker resultatutveckling

Påverkan från euro Nobia har verksamheter såväl inom som utom euroområdet. Försäljningen mellan länderna Sverige, Norge och Danmark å ena sidan och Finland och Tyskland å andra sidan är dock begränsad.

Inköp sker, förutom i svenska kronor, bland annat i tyska mark, österrikiska schilling och belgiska francs.

Sammantaget innebär detta att den nya valutans inverkan på Nobiakoncernen ännu är förhållandevis liten.

MILJÖARBETET

– EN VIKTIG FRAMGÅNGSFAKTOR

13

Miljöarbetet har stor strategisk betydelse. För professionella köpare är miljödeklarerade produkter ofta en av grundförutsättningarna för att göra affärer medan många konsumenter också har ett känslomässigt miljöengagemang. De olika kundkategoriernas krav är det som, jämte lagar och förordningar, främst styr miljöarbetet i Nobia.

Vattenbaserad färg Ett exempel på konkreta åtgärder för bättre miljö är det omfattande arbete som bedrivs inom Affärsområde Kök med att miljömärka kök. Ett viktigt steg i detta arbete var att under 1998 införa målning av profilerade köksluckor med vattenbaserad färg i produktionsanläggningen i Tidaholm.

Den nya produktionslinjen har gjort det möjligt att minska användningen av lösningsmedel med minst 60 ton per år, samtidigt som ytkvaliteten bibehålls. Återvinningstekniken har också förbättrats och cirka 80 % av överskottsfärgen återvinns nu. I det fortsatta utvecklingsarbetet införs vattenburen bet och klarlack på flera produkter och utsläppen av kolvätebaserade lösningsmedel reduceras därmed ytterligare.



Vid årsskiftet 1998-1999 hade Sigdal tre och Marbodal sex Svanenmärkta kök. Dessutom fick HTH under 1998 "Dansk indeklima mærkning".

Inom affärsområde Dörrar har vattenbaserade färger använts sedan 1993. Innerdörrar med björkfanér är Svanenmärkta och arbetet med att Svanenmärka övriga produkter inom affärsområdet fortsätter.

Nya färgsystem för fönster Miljöfrågorna är ännu inte i fokus när det gäller snickerier för utomhusbruk. Det har bland annat saknats lämpliga färgsystem. Under 1998 har dock både Traryd Fönster och SP Fönster arbetat fram ytbehandlingssystem baserade på vattenburna färger. Produktionen i Traryd använder sedan slutet av 1998 dessa miljövänliga produkter medan Edsbyn kommer att börja använda dem under 1999.

Övriga material som används vid fönstertillverkning har en relativt låg miljöbelastning varför Svanen eller andra miljömärkningar inom kort kommer att införas.

Miljöpolicy

Nobia skall sträva efter att reducera skadlig miljöpåverkan i alla sina verksamheter. Gällande lagar och förordningar samt standarder enligt ISO 14 000 och EMAS utgör grunden för miljöarbetet. Arbetet skall präglas av kontinuerlig förbättring i samverkan med kunder, leverantörer och andra intressenter.

Utifrån vad som är ekologiskt motiverat och ekonomiskt rimligt skall vi verka för:

- effektiv resursanvändning,
- ökad användning av biologiskt nedbrytbara och förnyelsebara resurser,
- förebyggande av föroreningar,
- säkra, kretsloppsanpassade verksamheter och produkter.

Vi skall mäta vår miljöpåverkan, regelbundet utvärdera miljöarbetet och öppet redovisa miljödata.

Ansvar för miljöarbetet ligger på respektive affärsområdes ledning och ansvaret för uppföljning av miljöpolicyen på koncernledningen.

Inom Nobia finns ett antal uttalade värderingar och synsätt som gäller medarbetare och ledarskap.

Alla medarbetare skall bidra till att affärsidé och mål uppnås och skall arbeta utifrån Nobias grundläggande värderingar och synsätt. Dessa är formulerade så att de skall vara lätta att förstå och tillämpa praktiskt. Det är också utifrån dessa värderingar som medarbetare och chefer bedöms, förutom efter resultat och arbetsprestationer.

Decentraliserat ledarskap Den grundläggande synen på Nobias organisation bygger på decentraliserat ledarskap med ansvar för hela affärsprocessen. Därför är organisationen uppbyggd utifrån affären med tydligt ansvar för hela affärskedjan. Bearbeta marknaden – ta order – producera – leverera – följa upp. Varumärkena är Nobias styrka och i huvudsak är ansvaret för respektive varumärke liktydigt med en affärsenhet.

På Marbodal och TidaComponents i Tidaholm påbörjades under 1998 genomförandet av en ny organisation för personalen i produktionen. Verksamheten organiseras i 29 målstyrande grupper som skall bli självstyrande utifrån givna mål som sätts upp i samråd med varje grupp.

Chef- och ledarskap Med ledarskap avses sättet att utöva chefskapet. Inom Nobia förutsätts att chefer tillsammans med medarbetare tar ansvar för att nå gemensamma mål, att chefer visar respekt för individen och ser till att medarbetare blir hörda och tagna på allvar.

Medarbetarskap Inom Nobia skall allas agerande bygga på gemensamma värderingar:

- Visa omtanke om varandra, om kunder och miljö.
- Lita på varandra och skapa förtroende.
- Kräva att få bli hörd och tagen på allvar.

Bakom synen på medarbetarskap ligger en grundläggande respekt för individen och en grundtro på människors behov av att bli sedda, respekterade och tagna på allvar liksom på allas möjlighet att växa i sin yrkesroll.

Managementprogram Som ett led i Nobias strategiska utveckling startades 1998 ett internt managementprogram som i första hand riktar sig till chefer på ledningsnivå i affärsenheterna. Avsikten är att årligen genomföra två program med 15 deltagare i varje. I programmet läggs vikt

Produktivitetsutveckling i helägda bolag

	1995	1996	1997	1998
Omsättning, MSEK	3 213	3 430	3 336	4 022
Medeltal anställda	3 443	3 605	3 092	3 529
Produktivitet (omsättning per anställd, MSEK)	0,93	0,95	1,08	1,14
Procentuell förändring mellan resp år		2	13	6

Under perioden 1995–1998 uppgick produktivitetsförbättringen till 23 procent.

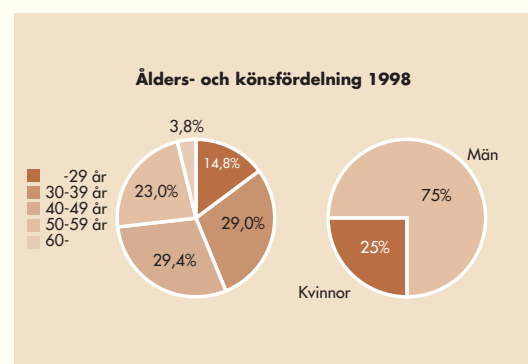
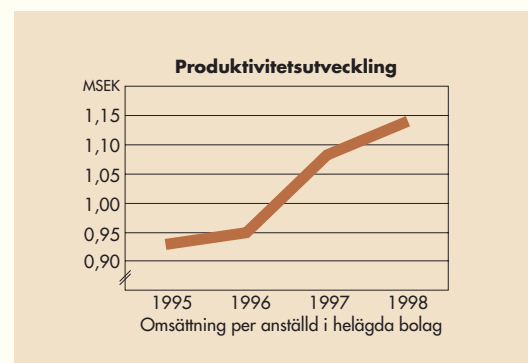


vid att förmedla vad Nobias och affärsområdenas mål och strategier betyder i praktiken samt att utveckla chefernas kompetens inom områden som ledarskap, lönsamhet och affärsmannaskap.

Särskild utbildningsinsats för affärsområde

Dörrar Inom affärsområde Dörrar har grunden lagts för en ändrad affärsinriktning som sammanfattas i vision och affärsidé. Utmärkande för inriktningen är att den tydligt tar utgångspunkt i kunders och konsumenters behov och betonar dörrens betydelse som interiörprodukt.

För att göra vision och affärsidé känd, begriplig och tillämpad startades i november 1998 en särskild utbildning omfattande all ledningspersonal inom affärsområdet. Denna utbildning var genomförd i början av 1999 och följdes av information för all övrig personal.

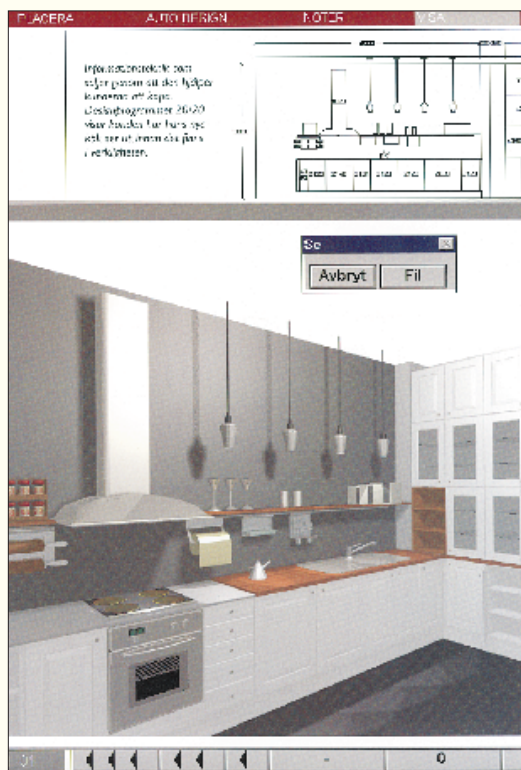


IT STÖDER HELA AFFÄRSPROCESSEN

16

För Nobia är IT ett strategiskt verktyg och en framgångsfaktor som skapar förutsättningar för merförsäljning, effektivare produktion och bättre ekonomisk styrning. IT-systemen knyter samman kunder, affärsenheter och affärsområden med positiva effekter på affärsverksamhet och lönsamhetsstyrning.

Nobia har sedan 1996 kraftfullt byggt ut användandet av IT på alla nivåer och är idag branschledande på detta område.



För att återförsäljarna på ett enkelt sätt skall kunna visa kunderna olika kökslösningar används ett system som skapar en bild av köket direkt på datorskärmen.

Designprogram för Kök För att köksåterförsäljarna på ett enkelt sätt skall kunna visa kunderna olika lösningar för deras nya kök utvecklades för Marbodal ett ritsystem som hjälper säljaren att skapa en bild av köket direkt på datorskärmen.

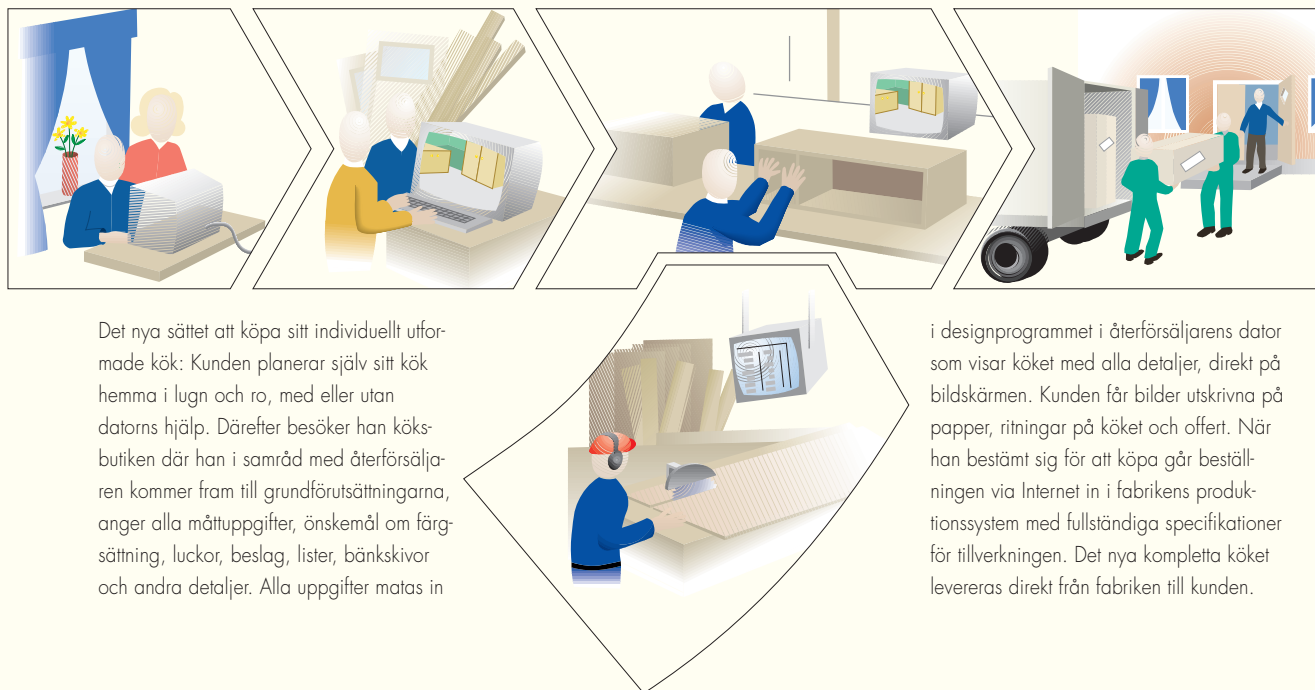
Förutom Marbodal har nu även Sigdal denna form av ritsystem och Novart installerar ett liknande system under 1999. HTH använder sedan åtskilliga år ett egenutvecklat system som innehåller likartade funktioner.

Presentationen av Nobias köksvarumärken över Internet vidareutvecklades under 1998 och samtliga varumärken finns nu med.

Dörrar Under 1998 lanserades ett CD-rombaserat program som stöd vid val av ytterdörrar. Med hjälp av programmet kan återförsäljaren visa hela Swedoor's ytterdörrprogram i kombination med ett stort antal typhus. Därigenom kan kunden få en uppfattning om hur hans hus skulle kunna se ut med en ny dörr från Swedoor. Även kundens egna foton kan användas för jämförelsen.

Star Byggprodukter Grossiströrelsen har skapat ett Internetbaserat ordersystem med ett avsnitt där även lagersaldon är tillgängliga för kunden. Systemet kan användas utanför Star Byggprodukters kontorstider och har därmed bidragit till att höja företagets servicenivå.

Lönsamhetsstyrning System 3S är ett av Nobias analysinstrument för lönsamhetsstyrning. Fakturering och orderingång kan analyseras på ett enkelt och detaljerat sätt av såväl säljare som företagsledning. Här upptäcks problem och möjligheter som blir incitament till säljaktiviteter och



effektivare styrning. Faktaunderlag skapas som underlättar säljarnas uppföljnings- och planeringsarbete med kunderna. Systemet är infört på samtliga affärsenheter utom två.

Millennieskiftet Nobia driver ett omfattande förberedelsearbete vid samtliga fabriker och säljkontor för att i god tid före år 2000 ha system som klarar millennieskiftet. Arbetet leds av en projektgrupp direkt underställd koncernchefen. Till gruppen är knuten extern teknisk och juridisk expertis.

I förberedelsearbetet ingår även att inventera, och vid behov modifiera, datorer, persondatorer, nätverk och styrutrustning. Dessutom intervjuas leverantörer om deras status med avseende på förberedelser för millennieskiftet.

Affärsapplikationer

Samtidigt genomförs kvalitetsförbättringar och förenklingar där tidigare egenutvecklade system ersätts med nya standardsystem. Så sker i köksföretagen HTH, Star Beka, Marbodal, Eurokit och TidaComponents och planeras i Novart. Det egna utvecklingsarbetet koncentreras i dessa enheter på företagsunika tillägg för att höja konkurrensförmågan. De bolag som redan har standardsystem har reducerat antalet anpassningar i dessa för att få lägre underhållskostnader i framtiden.

Inom affärsområdena Dörrar och Star Byggprodukter har standardiseringen i ett gemensamt system redan genomförts.

Resultatutvecklingen varierade mellan affärsenheterna. Sammantaget ökade rörelseresultatet med 4 procent trots en negativ utveckling i Tyskland och höga IT-kostnader inför år 2000.

Marknad och försäljning Köksmarknaderna i Finland och Sverige utvecklades positivt under verksamhetsåret medan tillväxten i Danmark och Norge avstannade. I Tyskland fortsatte den negativa marknadsutvecklingen.

Verksamheten i Novart, Finlands ledande köksföretag, integrerades framgångsrikt i affärsområdet under 1998.

Nya butiker och utställningar etablerades för HTH, Novart, Eurokit och Marbodal. Butikerna

	1998	1997	1996
Omsättning MSEK	2 265	1 742	1 653
Rörelseresultat exkl jämförelsestörande poster MSEK	102	98	44
Rörelseresultat MSEK	105	104	44
Rörelsemarginal %*)	4,5	5,6	2,7
Avkastning på operativt kapital %**)	22,3	37,8	14,5
Operativt kassaflöde exkl företagsförvärv MSEK	75	101	101
Antal anställda	2 198	1 767	1 740

Omsättningsfördelning

Finland 20%	Danmark 30%
Tyskland 17%	Norge 16%
Sverige 16%	Övriga 1%



AFFÄRSOMRÅDE KÖK STORSKALIG PRODUKTION

har på senare år blivit allt större och fått ett vidgat sortiment, en utveckling där HTH varit föregångare. De nya HTH-butikerna i Danmark har normalt 600–800 m² golvyta och är lokaliserade utanför stadskärnorna i större butikscentra med brett kundunderlag. I Finland ingick HTH under 1998 ett samarbetsavtal med möbelvaruhuskedjan Asko.

Omsättning och resultat Omsättningen för affärsområdet ökade 1998 med 30 procent. För jämförbara enheter ökade omsättningen 5 procent. Rörelseresultatet exkl jämförelsestörande poster förbättrades med 4 procent till 102 MSEK. Resultatet har belastats med betydande engångskostnader för att byta och åtgärda IT-systemen inför millennieskiftet samt för förlusten i den tyska köksverksamheten.

Under perioden 1996–98 ökade omsättningen med 37 procent. Rörelseresultatet exkl jämförelsestörande poster steg under motsvarande period med 132 procent.

Rationalisering för ökad produktivitet I samtliga enheter utom Novart reducerades bemanningen för att höja produktiviteten. I Star

Beka pågår dessutom en anpassning av organisationen till det rådande marknadsläget i Tyskland.

Omställningen till en skandinavisk skåpstandard fortsatte under 1998. Från och med halvårsskiftet 1999 kommer även HTH att helt ha övergått till den nya standarden.

Verksamheter som ej tillhör huvudverksamheterna har sålts. Underhållet i Tidaholmsfabriken har lagts ut på entreprenad. I Tidaholm hyrs successivt lediga fabriksytor ut.

Investeringar Investeringarna under året uppgick till 72 MSEK. De viktigaste projekten var effektivisering av HTH:s fabrik i Ølgod i Danmark samt produktivitetshöjande åtgärder i Tidaholmsfabriken. I Danmark utrustades bänkskivettillverkaren Implast i Bjerringbro med en ny maskinlinje för s k postformning och Uno formfabriken flyttade till mera ändamålsenliga lokaler i Farsø. I Novart i Finland och Sigdal i Norge gjordes ersättningsinvesteringar.

*) Räknat på rörelseresultat exkl jämförelsestörande poster.

**) Rörelseresultat i förhållande till operativt kapital.

Operativt kapital = Icke räntebärande tillgångar minus icke räntebärande skulder exkl fordringar/skulder för inkomstskatt och latent skatt.

MED INDIVIDUELL DESIGN



Strukturförändringar, rationaliseringar och ökad försäljning ledde till ett starkt förbättrat rörelseresultat.

20

Strukturändringar Med verkan från 1 februari 1998 förvärvades verksamheten i den finska dörrtillverkaren Parmavalmiste med tillverkning i Humppila. Förvärvet kompletterar befintliga verksamheter i Finland och stärker affärsområdets position på nybyggnadsmarknaden.

Under året koncentrerades all tillverkning av lätta innerdörrar på den skandinaviska marknaden till Åstorp och tillverkningen av allmogedörrar koncentrerades till Gran i Norge. I samband med detta beslutades att upphöra med produktion

1998 1997 1996

Omsättning MSEK	1 123	1 016	1 107
Rörelseresultat exkl jämförelsestörande poster MSEK	15	- 31	- 81
Rörelseresultat MSEK	15	- 30	- 81
Rörelsemarginal %*)	1,3	neg.	neg.
Avkastning på operativt kapital %**)	4,5	neg.	neg.
Operativt kassaflöde exkl företagsförvärv MSEK	46	0	- 16
Antal anställda	1 213	1 201	1 291

Omsättningsfördelning



AFFÄRSOMRÅDE DÖRRAR PRODUKTUTVECKLING

av högvärdiga allmogedörrar för den tyska marknaden.

Dessa förändringar, tillsammans med ett rationaliseringsprogram resulterade i betydande kostnadsänkningar under året.

Marknad Affärsområdets kundbas utgörs av grossister, bygghandeln, byggvaruhus, typhusfabrikanter och byggtreprenörer.

Efterfrågan i Finland ökade kraftigt under 1998. Även på den svenska marknaden ökade efterfrågan, huvudsakligen i storstadsområdena.

I Danmark har den efterfrågeökning som kunnat noteras sedan 1993/94 mattats av under 1998. Den höga byggaktiviteten i Norge dämpades under slutet av fjolåret till följd av räntehöjningar.

Försäljning och resultat Affärsområdets omsättning ökade under 1998 med 10 procent. För jämförbara enheter uppgick försäljningsökningen till 4 procent. Rörelseresultatet exkl jämförelsestörande poster ökade med 46 MSEK till 15 MSEK. Resultatförbättringen beror i huvudsak på lägre kostnader. Antalet levererade dörrar under 1998 var 980 000. Affärsområdets investeringar uppgick till 11 MSEK.

Bostadsdörrar Detta produktområde omfattar entré- och ytterdörrar, tamburdörrar och innerdörrar. Entrédörrar för främst småhus tillverkas i Åstorp. Tillverkningsvolymen uppgick under 1998 till 63 000.

Tamburdörrar – entrédörrar för lägenheter i flerbostadshus – tillverkas i Forserum och Humppila. Under 1998 tillverkades 15 000.

Innerdörrar tillverkas i Åstorp, Gran och Kuopio. Tillverkningen i Åstorp och Kuopio omfattar s k lätta innerdörrar. I Gran tillverkas allmogedörrar baserade på massivt trä. Tillverkningsvolymen för inner- och allmogedörrar uppgick under 1998 till 700 000.

Dörrar för offentlig miljö Detta produktområde omfattar dörrar och väggpartier med speciella krav på ljud- och brandskydd i offentliga lokaler såsom sjukhus, hotell, skolor etc. Tillverkningen sker i Forserum och Humppila. Under 1998 tillverkades 160 000 dörrar.

*) Räknat på rörelseresultat exkl jämförelsestörande poster.

**) Rörelseresultat i förhållande till operativt kapital.

Operativt kapital = Icke räntebärande tillgångar minus icke räntebärande skulder exkl fordringar/skulder för inkomstskatt och latent skatt.

MED FOKUS PÅ KUNDNYTTA



Ökad försäljning och fortsatt effektivisering av verksamheten gav en förbättring av rörelseresultatet exkl jämförelsestörande poster med 27 procent.

22

Marknad och försäljning Stars verksamhet bygger på tillgänglighet och hög servicenivå vilket uppnås genom att Star har försäljning och lager på sex orter: Göteborg, Katrineholm, Kristinehamn, Malmö, Nässjö och Stockholm. Från lagren utgår dagligen 23 turbilar som täcker i stort sett hela byggvaruhandelns marknadsområde. Under 1998 infördes nattplockning av

	1998	1997	1996
Omsättning MSEK	765	710	648
Rörelseresultat exkl jämförelsestörande poster MSEK	14	11	- 6
Rörelseresultat MSEK	25	11	- 6
Rörelsemarginal %*)	1,8	1,5	neg
Avkastning på operativt kapital %**)	21,3	9,0	neg
Operativt kassaflöde exkl företagsförvärv MSEK	32	1	- 7
Antal anställda	157	169	229

AFFÄRSOMRÅDE STAR BYGGPRODUKTER HÖG SERVICENIVÅ OCH

kundorder på flera av Stars filialer, vilket innebär att kunden kan beställa fram till stängningsdags för leverans nästkommande arbetsdag.

Star online är en Internettjänst som ytterligare ökar tillgängligheten. Kunden får tillgång till Stars hela sortiment, dygnet runt, och kan få information om produkter, aktuellt lagersaldo, leveranstider, priser och inneliggande order. Dessutom kan kunden lägga order via Star online.

Stars samarbete med kunder och leverantörer med rådgivning och information från Stars marknadsorganisation bidrar också till en hög servicenivå. Under 1998 startades "Star University" där kunderna har möjlighet att utbilda sin personal på för dem viktiga områden som produktkännedom, inköps ekonomi och användning av Internet. Utbildningen sker genom föreläsningar, praktiska övningar och studiebesök.

Ceos Industriprodukter ingår som en enhet inom Star med ansvar för ett separat marknadssegment. Ceos levererar främst skivmaterial till möbel- och snickeriindustrin och hade under



1998 en bra utveckling av både omsättning och lönsamhet.

Omsättning och resultat Stars omsättning uppgick 1998 till 765 MSEK, en ökning jämfört med föregående år med 8 procent. Volymtillväxten på marknaden var under 1998 cirka 3 procent.

Rörelseresultatet exkl jämförelsestörande poster förbättrades med 27 procent jämfört med 1997 och uppgick till 14 MSEK. Resultatförbättringen sedan 1996 beror delvis på den ökade omsättningen men framförallt på effektivisering av verksamheten.

*) Räknat på rörelseresultat exkl jämförelsestörande poster.

**) Rörelseresultat i förhållande till operativt kapital.

Operativt kapital = Icke räntebärande tillgångar minus icke räntebärande skulder exkl fordringar/skulder för inkomstskatt och latent skatt.

TILLGÄNGLIGHET I HELA SVERIGE



Samordning och rationaliseringar ledde till en kraftig förbättring av rörelseresultatet. Rörelsemarginalen ökade med 2,7 procentenheter. Nobia äger 50 procent av Svenska Fönster AB.

24

Marknad och försäljning Svenska Fönster AB har 85 procent av sin försäljning i Sverige. Under 1998 ökade den svenska fönstermarknaden cirka 5 procent i volym, vilket var den första ökningen på många år. De segment som ökade var nyproduktion av bostäder samt i någon mån konsumentmarknaden.

	1998	1997
Omsättning MSEK	379	371
Rörelseresultat MSEK	16	6
Rörelsemarginal %	4,3	1,6
Avkastning på sysselsatt kapital %	10,2	3,7
Medelantal anställda	417	453

Omsättningsfördelning



SVENSKA FÖNSTER

KVALITET, SERVICE

Svenska Fönster har cirka en tredjedel av den svenska fönstermarknaden. Marknadsandelen minskade något 1998 jämfört med 1997, främst på grund av att marknaden växte i segmentet nyproduktion där bolaget har lägre andel. Svenska Fönster kunde dock öka lönsamheten inom detta segment genom att fokusera på produktkvalitet, leveranssäkerhet och servicegrad.

De nordiska länderna utvecklades volymmässigt mindre bra, med sänkta priser som följd. Marknadsutvecklingen i Holland och Storbritannien, som är viktiga exportmarknader, var stabil. Konjunkturedgången i Asien medförde en betydande minskning av exporten till Japan.

BorDörren AB har cirka 60 procent av sin försäljning på den svenska marknaden där marknadsandelen är drygt 10 procent.

Omsättningen 1998 ökade med 2 procent till 379 MSEK.

Samordning och rationalisering Under året fortsatte samordningen inom Svenska Fönster. Genom att samordna inköp, administration och IT uppnåddes betydande kostnadsminskningar. Inom produktionen koncentrerades ämnestillverkning och montering av sidohängda produkter till fabriken i Edsbyn. Ytterligare produktions-samordning planeras.

Under året stängdes produktionsenheten i Torup där tidigare fönsterdörrar och sidohängda fönster tillverkades för Traryd Fönster AB.

Under 1999 tas nya datasystem i drift på samtliga enheter.

Resultat och investeringar Rörelseresultatet förbättrades under året till 16 MSEK (6). Efter finansiella kostnader redovisar Svenska Fönster AB ett resultat på 12 MSEK (0). De totala investeringarna uppgick till 3 MSEK. Huvuddelen avser investeringar i datautrustning i samband med systembyte.

OCH LEVERANSSÄKERHET



FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE

FÖR NOBIA AB, ORGANISATIONSNUMMER 556528-2752

26

Information om verksamheten Nobia AB ägs huvudsakligen av nordiska och internationella investerare genom Industri Kapital 1994 samt av företagsledningen. Dotterbolaget Nobia Nordisk Bygginteriör AB ägs till 100 procent av Nobia AB och utgör moderbolag i underkoncernen. Koncernen tillverkar och säljer kök och dörrar under varumärkena Marbodal, HTH, Sigdal, Star Beka, Swedoor m fl samt bedriver byggvarugrossiströrelse i Star Byggprodukter AB.

Omsättning Omsättningen för 1998 uppgick till 4 022 MSEK (3 336 MSEK). För jämförbara enheter motsvarar detta jämfört med föregående år en ökning med 5 procent eller 174 MSEK. Efterfrågan i Finland ökade kraftigt under 1998. Även på den svenska marknaden ökade efterfrågan, huvudsakligen för reparations-, ombyggnads- och tillbyggnadssegmentet i storstadsområdena. I Danmark har den efterfrågeökning som kunnat noteras sedan 93/94 mattats av under 1998. Den höga byggaktiviteten i Norge dämpades under slutet av fjolåret till följd av räntehöjningar. I Tyskland fortsatte den negativa marknadstrenden.

Koncernens omsättning fördelar sig på affärsområden enligt följande (MSEK):

	1998	1997
Kök	2 265	1 742
Dörrar	1 123	1 016
Star Byggprodukter	765	710
Övrigt	1	5

Resultat Nobias rörelseresultat förbättrades avsevärt under 1998, trots en negativ resultatutveckling för både Allmogedörrar i Forserum och Star Möbelwerk GmbH. Rörelseresultatet blev 110 MSEK (79 MSEK), exklusive jämförelsestörande poster blev rörelseresultatet 114 MSEK (56 MSEK), vilket fördelar sig per affärsområde som nedan (MSEK):

	1998	1997
Kök	102	98
Dörrar	15	- 31
Svenska Fönster	6	0
Star Byggprodukter	14	11
Övrigt	- 23	- 22
Summa	114	56

I rörelseresultatet ingår en avsättning med 20 MSEK som avser avveckling av allmogeverksamheten i Forserum. Avvecklingen kommer att genomföras under 1999.

Bruttomarginalen har förbättrats med 1 procent, från 27 procent till 28 procent.

Räntabiliteten på sysselsatt kapital blev 10 procent (9).

Finansiell ställning och likviditet Koncernens likvida medel inklusive ej utnyttjade checkkrediter uppgick vid årsskiftet till 340 MSEK (317 MSEK).

Koncernens egna riskbärande kapital, inklusive efterställt lån, uppgår till 525 MSEK (474 MSEK), vilket motsvarar 25 procent (26) av totala kapitalet. Soliditeten uppgår till 18 procent (18).

Väsentliga händelser under räkenskapsåret Nobia AB genomförde en nyemission i början av 1998 till ledande befattningshavare, vilken innebar en ökning av eget kapital med 1 MSEK.

Det under 1996 påbörjade industristrukturprogrammet har avslutats under året. Programmet omfattade bl a flyttning av produktion, avyttring av verksamheter, sortimentsbyten, stomkoncentration, införande av en ny linjeorganisation samt kraftiga personalminskningar i framförallt Sverige. Detta har skapat en effektivare industristruktur för koncernens verksamhet.

Från och med den första februari ingår de förvärvade verksamheterna i de finska bolagen Novart och Parmavalmiste i Nobiakoncernen. Genom affären blev Nobia Finlands marknadsledande tillverkare och försäljare av både kök och innerdörrar.

Novart är Finlands ledande kökstillverkare med en marknadsandel på cirka 30 procent. Företaget är lönsamt och omsätter 444 MSEK. Verksamheten sysselsätter 475 personer och tillverkningen sker i två fabriker i Nastola och Forssa. De mest kända varumärkena är Petra, Parma och A la Carte. Förvärvet av Novart ligger helt i linje med Nobias kärnverksamhet. Nobia är redan marknadsledande på kök i övriga Skandinavien och genom affären blir Nobia även en mycket stark aktör på den finska marknaden.

Parmavalmiste, Humppila, är Finlands ledande tillverkare av högkvalitativa innerdörrar för främst offentlig miljö. Företaget omsätter 68 MSEK och sysselsätter 110 anställda. Genom affären har Nobia fått möjligheten att samordna produktion och sortiment med den redan tidigare ägda fabriken i Kuopio, så att Nobia fått en star-

kare ställning inom innerdörrar på den finska marknaden.

Genom de båda affärerna har Nobia befäst sin ställning som den ledande tillverkaren inom kök, dörrar och fönster i Norden. Båda affärerna faller inom ramen för Nobias kärnverksamhet och har gett Nobia ett starkt fäste på den finska marknaden. Affären ger också ytterligare möjligheter till att skapa helhetslösningar för Nobias allt flera internationella kunder. I not 26 redogöres för hur dessa förvärv har påverkat koncernen.

Star Byggprodukter AB har under året avyttrat sin fastighet i Hisings Backa i Göteborg.

År 2000 Nobia driver ett omfattande förberedelsearbete vid samtliga fabriker och säljkontor för att i god tid före år 2000 ha system som klarar millennieskiftet. Arbetet leds av en projektgrupp direkt underställd koncernchefen. Till gruppen är knuten extern teknisk och juridisk expertis.

I samband med förberedelserna för millennieskiftet genomförs kvalitetsförbättringar och förenklingar där tidigare egenutvecklade system ersätts med nya standardsystem. Så har skett i köksföretagen HTH, Star Beka, Marbodal, Eurokit samt TidaComponents och planeras i Novart. Det egna utvecklingsarbetet koncentreras i dessa enheter på företagsunika tillägg för att höja konkurrens-

förmågan. De bolag som redan har standardsystem har reducerat antalet anpassningar i dessa för att få lägre underhållskostnader i framtiden.

Inom affärsområdena Dörrar och Star Byggprodukter har standardiseringen i ett gemensamt system redan genomförts.

Övrig utrustning såsom datorer, persondatorer, nätverk, styrutrustning och maskiner inventeras och modifieras för att klara millennieskiftet.

Styrelsens arbete Styrelsen i Nobia AB har minst fem styrelsemöten per år samt styrelsemöten per capsulam vid behov. En arbetsordning reglerar styrelsens, liksom verkställande direktörens, ansvar och befogenheter.

Personal Nobia AB bedriver ingen egen tillverkning eller försäljningsverksamhet och har heller ingen personal anställd. Antal anställda i koncernen redovisas i not 24.

Förslag till behandling av förlust Koncernens ansamlade förlust enligt koncernbalansräkningen uppgår till – 107 MSEK. Ingen avsättning till bundet eget kapital är erforderlig.

Moderbolaget redovisar varken vinst eller förlust.

Ägare

	Antal aktier		Procentandel av	
	Serie A	Serie B	Kapital	Röster
Industri Kapital 1994 Limited Partnership I (UK)	320 393		10,2	10,9
Länsförsäkringar Wasa Försäkrings AB (Sverige)	118 037	200 000	10,2	4,7
Industri Kapital 1994 Limited Partnership 2 (UK)	265 031		8,5	9,0
Industri Kapital 1994 Limited Partnership 3 (UK)	265 031		8,5	9,0
Industri Kapital 1994 Limited Partnership 4 (UK)	265 031		8,5	9,0
Industri Kapital 1994 Limited Partnership 5 (UK)	227 338		7,3	7,7
Investor Investments AB (Sverige)	200 246		6,4	6,8
Uni Storebrand Livsförsäkrings AS (Norge)	176 687		5,6	6,0
PGGM Pensioenfonds (Nederländerna)	176 687		5,6	6,0
Robur Allemansfonder 1–7 (Sverige)	153 130		4,9	5,2
Företagsledning och anställda	153 855		4,9	5,2
Förvaltningsaktiebolaget Ratos (Sverige)	141 350		4,5	4,8
Unibank A/S (Danmark)	129 571		4,1	4,4
FöreningsSparbanken Aktiefond (Sverige)	23 558		0,8	0,8
FöreningsSparbanken Aktiesparfond (Sverige)	23 558		0,8	0,8
Övriga aktieägare	291 142		9,2	9,7
	2 930 645	200 000	100,0	100,0

KONCERNENS RESULTATRÄKNING

28

MSEK	Not	1998	1997
Nettoomsättning	2	4 022	3 336
Kostnad sålda varor	3	- 2 896	- 2 443
Bruttovinst		1 126	893
Försäljningskostnader	3	- 833	- 698
Administrationskostnader	3	- 193	- 157
Övriga rörelseintäkter		35	- 20
Övriga rörelsekostnader		- 27	- 2
Jämförelsestörande poster	4	- 4	23
Andel i intressebolags resultat före skatt	9	6	0
Rörelseresultat		110	79
<i>Resultat från finansiella investeringar</i>			
Ränteintäkter och liknande resultatposter	5	3	3
Räntekostnader och liknande resultatposter		- 59	- 45
		- 56	- 42
Resultat efter finansiella poster		54	37
Skatt	6, 22	- 33	- 34
Årets resultat		21	3

K O N C E R N E N S F I N A N S I E R I N G S A N A L Y S

29

MSEK	1998	1997
Rörelseresultat	110	79
Avskrivningar	108	100
Resultatandel från intressebolag	- 6	0
Finansnetto	- 56	- 42
Realisationsvinst på anläggningstillgångar	- 7	- 15
Betald skatt	- 35	- 14
	114	108
<i>Medel bundna/frigjorda i rörelsen</i>		
Minskning/(ökning) av varulager	40	- 31
(Ökning)/minskning av rörelsefordringar	- 11	26
Minskning av rörelseskulder och avsättningar	- 9	- 224
	20	- 229
Kassaflöde i rörelsen före investeringar	134	- 121
<i>Investeringar</i>		
Investeringar	- 87	- 101
Förändring av anläggningskapital genom köp av verksamheter	- 164	0
Omräkningsdifferenser	- 1	- 1
Försäljning av materiella anläggningstillgångar	32	137
Förändring av rörelsekapital genom försäljning/(köp) av verksamheter	- 56	13
	- 276	48
Kassaflöde i rörelsen efter investeringar	- 142	- 73
<i>Finansiering</i>		
Ökning av långfristig upplåning	144	64
Nyemission	1	13
	145	77
Ökning av likvida medel	3	4
Likvida medel vid årets början	157	153
Likvida medel vid årets slut	160	157

KONCERNENS BALANSRÄKNING

30

MSEK	Not	1998-12-31	1997-12-31
T I L L G Å N G A R			
Anläggningstillgångar			
<i>Immateriella anläggningstillgångar</i>	7		
Goodwill		119	0
Övriga immateriella tillgångar		5	0
		124	0
<i>Materiella anläggningstillgångar</i>	8		
Byggnader och mark		357	371
Pågående investeringar		6	3
Maskiner och andra tekniska anläggningar		329	297
Inventarier, verktyg och installationer		38	37
		730	708
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>			
Aktier i intressebolag	9,11	45	39
Övriga andelar		2	0
Andra långfristiga fordringar		15	20
Latent skatt	22	136	143
		198	202
Summa anläggningstillgångar		1 052	910
Omsättningstillgångar			
<i>Varulager</i>			
Råvaror och förnödenheter		152	129
Varor under tillverkning		116	108
Färdiga varor		57	62
Handelsvaror		60	72
		385	371
<i>Kortfristiga fordringar</i>			
Skattefordringar		1	0
Kundfordringar		422	337
Övriga fordringar		18	32
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	12	57	26
		498	395
Kassa och bank	13	160	157
Summa omsättningstillgångar		1 043	923
Summa tillgångar		2 095	1 833

K O N C E R N E N S B A L A N S R Ä K N I N G

MSEK	Not	1998-12-31	1997-12-31
E G E T K A P I T A L O C H S K U L D E R			
Eget kapital	14		
<i>Bundet eget kapital</i>			
Aktiekapital		31	31
Bundna reserver		451	351
		482	382
<i>Ansamlad förlust</i>			
Balanserad förlust		- 128	- 61
Årets resultat		21	3
		- 107	- 58
Summa eget kapital		375	324
Avsättningar			
Avsättningar för garantier		15	16
Avsättningar för pensioner	25	25	13
Avsättningar för skatter	22	44	53
Omstruktureringsreserv	15	24	54
Summa avsättningar		108	136
Långfristiga skulder	16		
Efterställt lån	17	150	150
Skulder till kreditinstitut		650	523
Summa långfristiga skulder		800	673
Kortfristiga skulder			
Skulder till kreditinstitut	18	14	1
Förskott från kunder		4	0
Leverantörsskulder		332	314
Skatteskulder		37	12
Övriga skulder		169	149
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	19	256	224
Summa kortfristiga skulder		812	700
Summa eget kapital och skulder		2 095	1 833
Ställda säkerheter	20	898	250
Ansvarsförbindelser	21	28	31

MODERBOLAGETS RESULTATRÄKNING

32

MSEK	Not	1998	1997
Jämförelsestörande poster	4	10	0
Rörelseresultat		10	0
<i>Resultat från finansiella investeringar</i>			
Ränteintäkter	5	1	0
Räntekostnader		- 12	- 12
Resultat efter finansiella poster		- 1	- 12
Årets resultat		- 1	- 12

MODERBOLAGETS FINANSIERINGSANALYS

MSEK	1998	1997
Rörelseresultat	10	0
Finansnetto	- 11	- 12
	- 1	- 12
<i>Medel bundna/frigjorda i rörelsen</i>		
Minskning/(ökning) av rörelsefordringar	13	- 31
(Minskning)/ökning av rörelseskulder	- 14	17
	- 1	- 14
Kassaflöde i rörelsen före investeringar	- 2	- 26
Investeringar	0	- 1
Kassaflöde i rörelsen efter investeringar	- 2	- 27
<i>Finansiering</i>		
Koncernbidrag	1	14
Nyemission	1	13
	2	27
Minskning/ökning av likvida medel	0	0
Likvida medel vid årets början	0	0
Likvida medel vid årets slut	0	0

M O D E R B O L A G E T S B A L A N S R Ä K N I N G

33

MSEK	Not	1998–12–31	1997–12–31
T I L L G Å N G A R			
Anläggningstillgångar			
Finansiella anläggningstillgångar			
Aktier i dotterbolag	9, 10	456	456
Summa anläggningstillgångar		456	456
Omsättningstillgångar			
<i>Kortfristiga fordringar</i>			
Fordringar hos dotterbolag		17	31
Summa omsättningstillgångar		17	31
Summa tillgångar		473	487
E G E T K A P I T A L O C H S K U L D E R			
Eget kapital	14		
<i>Bundet eget kapital</i>			
Aktiekapital		31	31
Reservfond		281	281
		312	312
<i>Ansamlad förlust</i>			
Balanserad vinst/förlust		1	12
Årets resultat		– 1	– 12
		0	0
Summa eget kapital		312	312
Långfristiga skulder			
Efterställt lån	17	150	150
Summa långfristiga skulder		150	150
Kortfristiga skulder			
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	19	0	3
Övriga kortfristiga skulder		11	22
Summa kortfristiga skulder		11	25
Summa eget kapital och skulder		473	487
Ställda säkerheter	20	456	456
Ansvarsförbindelser	21	24	3

1 REDOVISNINGSPRINCIPER

Nobia ABs redovisnings- och värderingsprinciper överensstämmer med god redovisningssed. För resultaträkningen används från och med 1998 den funktionsindelade uppställningsformen som då överensstämmer med branschpraxis. Majoriteten av bolagen i byggnads- och fastighetsbranschen tillämpar denna uppställningsform. Resultaträkningen för 1997 har justerats i enlighet med detta. Koncernbidrag redovisas direkt mot eget kapital, enligt uttalande från Redovisningsrådet. I övrigt är redovisningsprinciperna oförändrade jämfört med föregående år.

Koncernredovisning I koncernredovisningen ingår dotterföretag där moderbolaget direkt eller indirekt innehar mer än 50 procent av rösterna.

Koncernens bokslut är upprättat enligt förvärvsmetoden, vilket innebär att dotterbolagens egna kapital vid förvärvet, fastställt som skillnaden mellan tillgångarnas och skuldernas verkliga värden, elimineras i sin helhet. I koncernens egna kapital ingår härigenom endast den del av dotterbolagens egna kapital som tillkommit efter förvärvet.

Om det koncernmässiga anskaffningsvärdet för aktierna överstiger det i förvärvsanalysen upptagna värdet av bolagets nettotillgångar, redovisas skillnaden som koncernmässig goodwill. Om i stället det koncernmässiga anskaffningsvärdet för aktierna understiger det i förvärvsanalysen upptagna värdet av bolagets nettotillgångar, har skillnadsbeloppet reducerat det förvärvade bolagets icke-monetära tillgångar. Om inte hela skillnadsbeloppet eliminerats genom reduktion av de icke-monetära tillgångarna redovisas kvarstående belopp som negativ koncerngoodwill under övriga avsättningar. Avsättningen upplöses baserat på förväntningar om resultatutvecklingen.

Under året förvärvade bolag inkluderas i koncernredovisningen med belopp avseende tiden efter förvärvet. Resultat från under året sålda bolag inkluderas i koncernens resultaträkning för tiden fram till tidpunkten för avyttringen.

Latent skatteskuld i dotterbolags obeskattade reserver vid förvärvet samt latent skatteskuld i skillnader mellan marknadsvärde av tillgångar och skulder enligt förvärvsanalysen och bokfört värde i det enskilda bolagets redovisning, inklusive omstruktureringsreserven, redovisas som avsättning.

I koncernredovisningen redovisas inte bokslutsdispositioner och obeskattade reserver. Dessa delas upp i eget kapital och latent skatteskuld. Latent skatt hänförlig till årets bokslutsdispositioner ingår i koncernens nettovinst. Den latent skatteskulden redovisas som avsättning, medan resterande del tillförs koncernens bundna egna kapital.

Förlustavdrag som kommer att kunna utnyttjas mot framtida vinster aktiveras som latent skattefordran. Detta avser såväl ackumulerade förlustavdrag vid förvärvstidpunkten, som därefter uppkomna förluster. Även differenser mellan det bokförda och det skattemässiga värdet beaktas såsom latent skatteskuld, alternativt efter särskild prövning, som latent skattefordran.

För samtliga dotterbolag tillämpar Nobia AB dagskursmetoden för omräkning av bokslut för utländska dotterbolag. Detta innebär att de utländska dotterbolagens tillgångar och skulder omräknas till balansdagens kurs. Samtliga poster i resultaträkningarna omräknas till årets genomsnittskurs. Omräkningsdifferenser förs direkt till koncernens egna kapital.

Internvinster inom koncernen elimineras i sin helhet, utan beaktande av minoritetsandel.

Intressebolagsredovisning Som intressebolag beaktas de företag som inte är dotterbolag men där moderbolaget direkt eller indirekt innehar minst 20 procent av rösterna för samtliga andelar. Andelar i intressebolag redovisas enligt den sk kapitalandelsmetoden.

Kapitalandelsmetoden innebär att konsolidering huvudsakligen sker på separata rader i koncernresultaträkningen och koncernbalansräkningen. Ej utdelad ackumulerad vinstandel hänförlig till intressebolag redovisas i koncernbalansräkningen som kapitalandelsfond under bundna reserver.

Fordringar Fordringar upptas till det belopp som efter individuell prövning beräknas bli betalt.

Fordringar och skulder i utländsk valuta Fordringar och skulder i utländsk valuta värderas till balansdagens kurs. I de fall valutasäkringsåtgärd genomförts, t ex terminssäkring, används terminskursen.

Varulager Varulagret värderas, med tillämpning av först-in först-ut principen, till det lägsta av anskaffningsvärdet och det verkliga värdet på balansdagen. Erforderlig inkuransavsättning har gjorts.

Anläggningstillgångar I resultaträkningen belastas rörelseresultatet med avskrivningar enligt plan, vilka beräknas på ursprungliga anskaffningsvärden och baseras på tillgångarnas bedömda ekonomiska livslängd enligt följande:

Kontorsinventarier samt fordon	3–5 år
Byggnader	15–30 år
Goodwill	5–20 år
Maskiner och andra tekniska anläggningar	6–12 år
Inventarier, verktyg och installationer	6–12 år

Avskrivningsplanen för goodwill i Novart Oy uppgår till 20 år, då Novarts marknadsposition och varumärke bedöms ha en ekonomisk livslängd som uppgår till åtminstone 20 år.

Skillnaden mellan bokförda avskrivningar och avskrivningar enligt plan redovisas som bokslutsdisposition. Ackumulerade avskrivningar utöver plan redovisas som obeskattad reserv.

I samband med marknadsvärdering av fastigheterna (1997) gjordes en bedömning av kvarvarande ekonomisk livslängd. Avskrivning av fastigheternas koncernmässiga värden har beräknats utifrån denna ekonomiska livslängd.

Nyckeltalsdefinitioner

Bruttomarginal

Bruttovinst i förhållande till nettoomsättning.

Räntabilitet på sysselsatt kapital

Rörelseresultat ökat med ränteintäkter i förhållande till genomsnittligt sysselsatt kapital.

Sysselsatt kapital

Totalt kapital minus icke räntebärande kortfristiga skulder och icke räntebärande avsättningar.

Soliditet

Eget kapital i förhållande till totalt kapital.

Eget riskbärande kapital

Eget kapital och efterställt lån i förhållande till totalt kapital.

Alla belopp redovisas i MSEK om ej annat anges.

2 NETTOOMSÄTTNINGENS FÖRDELNING PÅ GEOGRAFISKA MARKNADER

Nettoomsättningen fördelar sig på geografiska marknader enligt följande:

	Koncernen	
	1998	1997
MSEK		
Sverige	1 236	1 153
Norden, exkl Sverige	2 174	1 609
Europa, exkl Norden	577	541
Övriga marknader	35	33
Summa	4 022	3 336

LÖNER, ANDRA ERSÄTTNINGAR OCH SOCIALA KOSTNADER

Av kostnad sålda varor, försäljnings- och administrationskostnader, uppgår löner, andra ersättningar och sociala kostnader till följande belopp:

Dotterbolag:	1998			1997		
	Löner och andra ersättningar	Sociala kostnader	varav pensionskostnader	Löner och andra ersättningar	Sociala kostnader	varav pensionskostnader
Sverige	319	173	33	324	182	19
Danmark	248	17	8	227	12	6
Norge	60	21	1	61	21	2
Finland	116	55	22	28	8	6
Tyskland	78	40	1	74	35	0
Storbritannien	4	0		4	0	0
Koncernen totalt	825	306	65	718	258	33

Löner och andra ersättningar fördelade per land och mellan styrelseledamöter m fl och anställda:

	1998		1997	
	Styrelse och VD	Övriga anställda	Styrelse och VD	Övriga anställda
Dotterföretag i Sverige	4	315	3	320
Dotterföretag utomlands				
Danmark	2	246	2	225
Norge	1	59	1	60
Finland	2	114	1	28
Tyskland	2	75	2	72
Storbritannien	1	4	1	3
Koncernen totalt	12	813	10	708

Styrelsearvoden och lön till verkställande direktören i Nobia AB och Nobia Nordisk Bygginteriör AB uppgår till 3 (3). Utöver pensionsförmåner enligt lagen om allmän försäkring (ATP och AFP) har verkställande direktören rätt till pensionsförmåner enligt ITP-plan. Vid uppsägning från bolagets sida äger verkställande direktören rätt till uppsägnings- och avgångsvederlag motsvarande totalt 24 månader. Avräkning från avgångsvederlag görs om lön erhålles från annan anställning.

4 JÄMFÖRELSESTÖRANDE POSTER

Koncernen 1998	
Garantiersättning från STORA Kopparbergs Bergslags AB vid förvärv av Nobia Nordisk Bygginteriör AB	10
Realisationsvinst avseende såld fastighet i Hisings-Backa	8
Avsättning för strukturåtgärder under 1999	- 22
Summa	- 4

Koncernen 1997	
Realisationsvinst avseende sålda värmecentraler	18
Realisationsvinst vid försäljning av rörelsen och fastigheten för Swedoor Industriprodukter	16
Merkostnader vid flyttning och uppstart av dörrproduktion	- 11
Summa	23

Moderbolaget 1998	
Garantiersättning från STORA Kopparbergs Bergslags AB vid förvärv av Nobia Nordisk Bygginteriör AB	10

5 ÖVRIGA RÄNTEINTÄKTER
OCH LIKNANDE RESULTATPOSTER

	Koncernen		Moderbolaget	
	1998	1997	1998	1997
Räntor	3	3	1	0
Summa	3	3	1	0

6 SKATT PÅ ÅRETS RESULTAT

	Koncernen	
	1998	1997
Betald skatt	- 35	- 14
Latent skatt	2	- 20
Summa	- 33	- 34

Nobia Nordisk Bygginteriör AB är, avseende taxeringsåret 1997, part i skatteprocess. I koncernen har, enligt Nobias bedömning, erforderlig reservering skett. Skattemyndigheten har påfört skattetillägg med 4 MSEK. Reservering för detta har ej skett då Nobias bedömning är att skattetillägg inte skall utgå.

I not 22 redogörs för beräkningen av latent skatteskuld och fordran.

7 IMMATERIELLA
ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

	Koncernen	
	1998	1997
<i>Goodwill</i>		
Ingående anskaffningsvärde	53	53
Försäljningar och utrangeringar	- 19	0
Företagsförvärv	117	0
Omräkningsdifferenser	8	0
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	159	53

Ingående avskrivningar	53	52
Försäljningar och utrangeringar	- 19	0
Årets avskrivningar	6	1
Utgående ackumulerade avskrivningar	40	53

Utgående planenligt restvärde	119	0
-------------------------------	-----	---

Övriga immateriella tillgångar

Ingående anskaffningsvärde	8	14
Årets investering	2	0
Försäljningar och utrangeringar	0	- 6
Företagsförvärv	4	0
Omräkningsdifferenser	1	0
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	15	8

Ingående avskrivningar	8	13
Försäljningar och utrangeringar	0	- 6
Omklassificeringar	0	0
Årets avskrivningar	1	1
Omräkningsdifferenser	1	0
Utgående ackumulerade avskrivningar	10	8

Utgående planenligt restvärde	5	0
-------------------------------	---	---

	Koncernen	
	1998	1997
<i>Inventarier, verktyg och installationer</i>		
Ingående anskaffningsvärde	204	213
Årets investeringar	18	13
Försäljningar och utrangeringar	- 27	- 24
Omklassificeringar	0	- 1
Omräkningsdifferenser	9	3
Utgående anskaffningsvärden	204	204
Ingående avskrivningar	167	167
Årets investeringar	16	16
Försäljningar och utrangeringar	- 24	- 19
Omräkningsdifferenser	7	3
Utgående avskrivningar	166	167
Utgående planenligt restvärde	38	37
<i>Pågående investeringar</i>		
Ingående balans	2	19
Årets påbörjade investeringar	5	2
Årets avslutade investeringar	- 2	- 19
Omräkningsdifferenser	1	0
Utgående balans	6	2
<i>Förskott avseende materiella anläggningstillgångar</i>		
Ingående balans	0	13
Under året genomförda omfördelningar	0	- 13
Utgående balans	0	0
<i>Maskiner och andra tekniska anläggningar</i>		
Ingående anskaffningsvärde	1 078	1 289
Årets investeringar	95	36
Försäljningar och utrangeringar	- 28	- 263
Omklassificeringar	0	19
Omräkningsdifferenser	29	- 3
Utgående anskaffningsvärde	1 174	1 078
Ingående avskrivningar	781	922
Årets avskrivningar	70	69
Försäljningar och utrangeringar	- 25	- 208
Omklassificeringar	1	0
Omräkningsdifferenser	18	- 2
Utgående avskrivningar	845	781
Utgående planenligt restvärde	329	297

	Koncernen	
	1998	1997
<i>Byggnader</i>		
Ingående anskaffningsvärde	460	507
Årets investeringar	9	12
Företagsförvärv	2	0
Försäljningar och utrangeringar	- 22	- 62
Omklassificeringar	0	4
Omräkningsdifferenser	19	- 1
Utgående anskaffningsvärde	468	460
Ingående avskrivningar	250	280
Årets avskrivningar	17	17
Försäljning och utrangeringar	- 8	- 47
Omräkningsdifferenser	11	0
Utgående avskrivningar	270	250
Ingående uppskrivningar	118	127
Årets uppskrivning	0	25
Försäljning och utrangeringar	0	- 34
Utgående ackumulerade uppskrivningar	118	118
Ingående avskrivning på uppskrivning	- 4	- 1
Årets avskrivning	- 3	- 3
Utgående avskrivning på uppskrivning	- 7	- 4
Utgående planenligt restvärde	323	332
<i>Mark</i>		
Ingående anskaffningsvärde	25	31
Försäljningar och utrangeringar	- 3	- 6
Omräkningsdifferenser	1	0
Utgående anskaffningsvärde	23	25
Ingående avskrivningar	2	4
Årets avskrivningar	1	0
Försäljning och utrangeringar	- 1	- 2
Utgående avskrivningar	2	2
Ingående uppskrivningar	15	16
Försäljning och utrangeringar	- 2	0
Utgående ackumulerade uppskrivningar	13	16
Utgående planenligt restvärde	34	39
Taxeringsvärde för fastigheter i Sverige	181	184

9 FINANSIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

	Moderbolaget	
	1998	1997
Aktier i dotterbolag		
Ingående anskaffningsvärde	456	455
Inköp	0	0
Omklassificeringar	0	1
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	456	456

	Koncernen	
	1998	1997
Aktier i intressebolag		
Ingående anskaffningsvärde	39	0
Inköp	0	39
Resultat från intressebolag	6	0
Utgående ackumulerat anskaffningsvärde	45	39

10 AKTIER I DOTTERFÖRETAG

Underkoncernens moderbolag	Kapitalandel, %	Rösträttsandel, %	Antal aktier	Bokfört värde, MSEK
Nobia Nordisk Bygginteriör AB	100	100	100	456

Övriga koncernbolag

Swedoor AB	100	100	30 000	274
Lovene Dörr AB	100	100	2 000	3
Svensk Dörrteknik AB	100	100	1 000	0
Suomen Ovi Oy	100	100	31 000	54
Nobia Nordisk Bygginteriör AS	100	100	2 300	16
Swedoor A/S	100	100	2 000	8
Star Byggprodukter AB	100	100	4 760	52
Marbodal AB	100	100	10 000	102
TidaComponents AB	100	100	2 000	63
HTH Køkkener A/S	100	100	18 000	143
Swedoor Bauelementevertrieb GmbH	100	100	1	0
Star Möbelwerk GmbH	99,95	99,95	1	0
Swedoor UK Ltd	100	100	210 000	1
Novart OY	100	100	400 000	58
Swedoor Industriprodukter AB	100	100	1 000	0
Summa			714 162	1 230

Uppgifter om dotterbolagens organisationsnummer och säte visas nedan:

	Org nr	Säte
Nobia Nordisk Bygginteriör AB	556060-1006	Göteborg
Swedoor AB	556043-2337	Göteborg
Lovene Dörr AB	556038-1724	Göteborg
Svensk Dörrteknik AB	556088-0014	Göteborg
Suomen Ovi OY	253.128	Kuopio
Nobia Nordisk Bygginteriör AS	957.855.016	Drøbak
Swedoor A/S	A/S44495	Köpenhamn
Star Byggprodukter AB	556000-8145	Göteborg
Marbodal AB	556039-2440	Tidaholm
TidaComponents AB	556038-0072	Tidaholm
HTH Køkkener A/S	A/S63435	Ølgod
Swedoor Bauelementevertrieb GmbH	HRB 3639	Weiterstadt
Star Möbelwerk GmbH	HRB 1841	Melle
Swedoor UK Ltd	888620	Nottingham
Novart OY	726.341	Nastola
Swedoor Industriprodukter AB	556012-6392	Göteborg

11 AKTIER I INTRESSEBOLAG

<i>Direkt ägda</i>	Kapitalandel, %	Rösträttsandel, %	Antal aktier	Bokfört värde i koncernen MSEK
Svenska Fönster AB	50	50	250 000	45

Bokfört värde i koncernen och koncernens andel i intressebolagets egna kapital uppgår till samma belopp.

Uppgifter om intressebolagets organisationsnummer, eget kapital och resultat efter skatt:

	Org nr	Säte	Eget kapital	Resultat efter skatt
Svenska Fönster AB	556275-5511	Edsbyn	90	12

12 FÖRUTBETALDA KOSTNADER
OCH UPPLUPNA INTÄKTER

	Koncernen	
	1998	1997
Förutbetalda hyror	29	5
Bonus från leverantörer	6	5
Övriga kostnader	22	16
Summa	57	26

13 LIKVIDA MEDEL

	Koncernen		Moderbolaget	
	1998	1997	1998	1997
Kassa och bank	160	157	0	0

Outnyttjade krediter, vilka ej ingår i likvida medel, uppgick vid årets slut i koncernen till 180 MSEK (161 MSEK).

14 FÖRÄNDRING AV EGET KAPITAL

<i>Koncernen</i>	Aktiekapital	Bundna reserver	Ansamlad förlust	Summa
Belopp vid årets ingång	31	351	– 58	324
Nyemission		1		1
Förändring av omräkningsdifferens		39	– 10	29
Förskjutningar mellan bundet och fritt eget kapital		59	– 59	0
Årets resultat			21	21
Belopp vid årets utgång	31	451	– 107	375

I bundna reserver ingår kapitalandelsfond med 6 MSEK (0 MSEK).

<i>Moderbolaget</i>	Aktiekapital	Reservfond	Fritt eget kapital	Summa
Belopp vid årets ingång	31	281	0	312
Nyemission		0	0	0
Koncernbidrag			1	1
Årets resultat			– 1	– 1
Belopp vid årets utgång	31	281	0	312

Aktiekapitalet består av 2 930 645 st A-aktier à 10 SEK och 200 000 st B-aktier à 10 SEK.

Optionsrätt

Bolaget har utgivit optionsbevis att teckna totalt 162 632 aktier av serie A i bolaget till en kurs om 100 SEK för varje aktie. Om optionsbevisen inlöses till ursprungliga villkor innebär dessa teckning av serie A aktier till högst 1 632 320 SEK. Innehavare av optionsbevis skall äga rätt att under tiden från och med den 30 september 1996 till och med 30 september 2005 teckna nya aktier av serie A i bolaget.

15 BESLUTADE OMSTRUKTURERINGS-
ÅTGÄRDER

Den vid föregående års utgång återstående strukturren-
ven, (54 MSEK), som hänfördes till förvärvet av Nobia
Nordisk Bygginteriör AB, har under året förbrukats, i
enlighet med det beslutade industriprogrammet.

Avsättning för beslutade omstruktureringsåtgärder
hänförs huvudsakligen till nedläggning av allmogetill-
verkningen i Forserum samt omstrukturering av den för-
värvade enheten i Humpvila.

16 LÅNGFRISTIGA SKULDER

Den del av de långfristiga skulderna som förfaller till
betalning senare än fem år efter balansdagen uppgår till
163 MSEK (163 MSEK). Av dessa utgör lånet i not 17 mer-
parten med 150 MSEK.

17 EFTERSTÄLLT LÅN

Lånet är efterställt övriga skulder ur risksynpunkt och för-
faller till betalning i september 2005. Lånet är beviljat av
Intermediate Capital Group i London, vilka också är inne-
havare av optionsbevisen enligt not 14. Aktierna i Nobia
Nordisk Bygginteriör AB har lämnats som säkerhet för
lånet.

18 CHECKRÄKNINGSKREDIT

Beviljat belopp på checkräkningskredit uppgår i koncer-
nen till 192 MSEK (162 MSEK)

19 UPPLUPNA KOSTNADER OCH
FÖRUTBETALDA INTÄKTER

	Koncernen		Moderbolaget	
	1998	1997	1998	1997
Bonus till kunder	36	35	0	0
Upplupna löner	101	101	0	0
Upplupna sociala avgifter och pensioner	29	26	0	0
Upplupna räntor	7	6	0	3
Övriga kostnader	83	56	0	0
Summa	256	224	0	3

20 STÄLLDA SÄKERHETER

	Koncernen		Moderbolaget	
	1998	1997	1998	1997
För skuld till kreditinstitut				
Företagsinteckningar	488	7	0	0
Fastighetsinteckningar	15	14	0	0
Aktier i dotterbolag	365	200	456	456
För avsättningar till pensioner				
Fastighetsinteckningar	30	29	0	0
Summa ställda säkerheter	898	250	456	456

21 ANSVARSFÖRBINDELSER

	Koncernen		Moderbolaget	
	1998	1997	1998	1997
Borgen	1	4	24	3
Garantier	27	27	0	0
Summa ansvarsförbindelser	28	31	24	3

22 LATENT SKATT

I koncernen redovisas årets latent skatt 2 MSEK (– 21
MSEK) som skatteintäkt i koncernresultaträkningen.
Årets latent skatteintäkt är hänförlig till ianspråktagen
omstruktureringsreserv, upplösning av obeskattade
reserver samt utnyttjade skattemässiga förlustavdrag.

Latent skatteskuld i koncernen uppgår till 44 MSEK (52
MSEK). Den består av beräknad skatt på obeskattade
reserver och redovisas i posten Avsättningar för skatter.

Latent skattefordran i koncernen uppgår till 136 MSEK
(143 MSEK) och redovisas under rubriken Finansiella
anläggningstillgångar. Den latent skatten utgör ett netto
av skattefordran i förlustavdrag och skatteskuld
avseende i koncernredovisningen korregerade värden på
tillgångar.

23 INKÖP OCH FÖRSÄLJNING MELLAN
DOTTERBOLAG OCH MODERBOLAG

Försäljning till eller inköp från andra koncernföretag har ej
ägt rum under året.

Dotterföretag	1998		1997	
	Antal anställda	Varav män	Antal anställda	Varav män
Sverige	1 364	1 106	1 548	1 250
Danmark	823	583	799	560
Norge	283	207	276	210
Finland	734	516	134	111
Tyskland	313	252	322	272
Storbritannien	12	8	13	9
Koncernen totalt	3 529	2 672	3 092	2 412

I avsättningar för pensioner ingår pensioner för utländska dotterbolag med 1 MSEK (1 MSEK). Övriga avsättningar till pensioner, 23 MSEK (12 MSEK) utgöres av PRI/FPG pensioner.

Per den första februari 1998 förvärvades verksamheten i Novart och Parmavalmiste i Nastola, Forssa respektive Humppila, Finland.

Förvärvet har haft följande effekter på 1998 års bokslut:	Omsättning	512 MSEK
	Rörelseresultat	36 MSEK
	Rörelsekapital	56 MSEK
	Anläggningskapital	164 MSEK

Göteborg den 19 mars 1999

Hans Larsson
Ordförande

Wilhelm Laurén

Harald Mix

Thomas Nilsson

Michael Rosenlew

Flemming Østergaard

Fredrik Cappelen
Verkställande Direktör

Min revisionsberättelse har avgivits den 19 mars 1999

Robert Barnden
Auktoriserad revisor

R E V I S I O N S B E R Ä T T E L S E

T I L L B O L A G S S T Ä M M A N I N O B I A A B . O R G N R 5 5 6 5 2 8 - 2 7 5 2

43

Jag har granskat årsredovisningen, koncernredovisningen och bokföringen samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning i Nobia AB för år 1998. Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för räkenskapshandlingarna och förvaltningen. Mitt ansvar är att uttala mig om årsredovisningen, koncernredovisningen och förvaltningen på grundval av min revision.

Revisionen har utförts i enlighet med god revisionssed. Det innebär att jag planerat och genomfört revisionen för att i rimlig grad försäkra mig om att årsredovisningen och koncernredovisningen inte innehåller väsentliga fel. 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 den samlade informationen i årsredovisningen och koncernredovisningen. Jag har granskat väsentliga beslut, åtgärder och förhållanden i bolaget för att kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören är ersättningsskyldig mot bolaget eller på annat sätt har handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen. Jag anser att min revision ger mig rimlig grund för mina uttalanden nedan.

Årsredovisningen och koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen varför jag tillstyrker

att resultaträkningen och balansräkningen för moderbolaget och för koncernen fastställs.

Moderbolaget redovisar varken vinst eller förlust.

Styrelseledamöterna och verkställande direktören har inte vidtagit någon åtgärd eller gjort sig skyldiga till någon försummelse som enligt min bedömning kan föranleda ersättningsskyldighet mot bolaget varför jag tillstyrker

att styrelsens ledamöter och verkställande direktören beviljas ansvarsfrihet för räkenskapsåret.

Göteborg den 19 mars 1999

Robert Barnden

Auktoriserad revisor



*Stående: Håkan Spångberg, Lars-Inge Larsson, Ingemar Tärnskär, Peter Petersson och Lars Svensson.
Sittande: Tommy Crona, Fredrik Cappelen och Bengt Ekberg.*

KONCERNLEDNING

Fredrik Cappelen,
Göteborg, född 1957.
Koncernchef och VD. Anställd sedan 1995.
Aktieinnehav i Nobia AB: 16 810 aktier

Tommy Crona,
Härnäs, född 1945. Finansdirektör.
Anställd sedan 1997.
Aktieinnehav i Nobia AB: 3 840 aktier

Bengt Ekberg,
Helsingborg, född 1951.
Affärsområdeschef Kök.
Anställd sedan 1995.
Aktieinnehav i Nobia AB: 12 000 aktier

Lars-Inge Larsson,
Varberg, född 1948. Direktör IT och
controlling. Anställd sedan 1995.
Aktieinnehav i Nobia AB: 6 720 aktier

Peter Petersson,
Göteborg, född 1951. Informations- och
personaldirektör. Anställd sedan 1995.
Aktieinnehav i Nobia AB: 6 720 aktier

Håkan Spångberg,
Mellösa, född 1941. Affärsområdeschef
Star Byggprodukter.
Anställdes i Storakncernen 1989.
Aktieinnehav i Nobia AB: 1 920 aktier

Lars Svensson,
Bohus-Björkö, född 1950. Inköpsdirektör.
Anställd sedan 1995.
Aktieinnehav i Nobia AB: 5 760 aktier

Ingemar Tärnskär,
Kullavik, född 1961.
Affärsområdeschef Dörrar.
Anställd sedan 1998.
Aktieinnehav i Nobia AB: 3 086 aktier

AFFÄRSENHETSCHEFER

Preben Bager, HTH

Mikael Dahlgren, TidaComponents

Bengt Ekberg, Star Beka (t.f.)

Rune Hall, Swedoor Dörrkomponenter

**Olof Hermansson, Spegeldörrar, Forserum
(t o m 1998-09-30)**

Paavo Lampinen, Dörrar, Finland

Jorma Lehtovouri, Novart

**Johan Magnusson, Swedoor Ytterdörrar,
Swedoor Innerdörrar**

Öyvind Moe, Spegeldörrar, Gran

Anders Reuthammar, Marbodal

Jan Svefors, Eurokit

**Arne Truedsson, Swedoor Dörrar
Offentlig Miljö**

Egil Wold, Sigdal

**Olle Sigurdson, VD Svenska Fönster AB
(delägt bolag)**

STYRELSE

**Hans Larsson**

Stockholm, född 1942, ordförande, ledamot sedan 1996. VD i Nordstjärnan AB, styrelseordförande i Althin Medical AB. Styrelseledamot i bl a BTL AB, Bilia AB, Handelsbanken, MoDo AB, NCC AB. Aktieinnehav i Nobia AB: 10.000 aktier.

**Wilhelm Laurén**

Stockholm, född 1943, ledamot sedan 1996. Styrelseordförande i Elektrokoppar AB, Hörnell International AB samt Expanda AB. Styrelseledamot i bl a Martinssongruppen, Gibeck och Aros Securities. Aktieinnehav i Nobia AB: 3 000 aktier.

**Harald Mix**

Stockholm, född 1960, ledamot sedan 1996, vice VD i Industri Kapital AB. Vice ordförande i Addum AB, Elektrokoppar AB, Guldfynd. Styrelseledamot i Carema AB, Intrum Justitia, MCG (MacGregor) Navire AB, PPS (Perstorp Plastic Systems) International AB. Aktieinnehav i Nobia AB: 0.

**Thomas Nilsson**

London, född 1948, ledamot sedan 1998, VD i Investor UK Limited. Styrelseledamot i WM-Data AB och Nilörn-gruppen AB. Aktieinnehav i Nobia AB: 0.

45

**Michael Rosenlew**

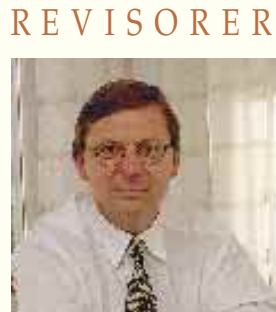
Enebyberg, född 1959, ledamot sedan 1996, Direktör i Industri Kapital AB. Styrelseledamot i Addtek International OY AB, MSc Metsa Specialty Chemicals Oy, KCI Konecranes International Oy, Nyge Aero Norden AB, Addum Intressenter AB, Elektrokoppar Holding AB, MCG (MacGregor) Navire AB. Aktieinnehav i Nobia AB: 0.

**Flemming Østergaard**

Skodsborg, Danmark, född 1943, ledamot sedan 1997. VD Football Club Köpenhamn A/S. Styrelseordförande i International Business Service A/S, Promovator A/S, Skodsborg Fysioterapi Aps samt Driftsselskabet Parken A/S. Styrelseledamot i bl a Albatros Travel A/S, J.L.G. Entreprise A/S. Aktieinnehav i Nobia AB: 3 000 aktier.

**Fredrik Cappelen**

Göteborg, född 1957, ledamot sedan 1996. Koncernchef och VD i Nobia AB. Aktieinnehav i Nobia AB: 16 810 aktier.

**Robert Barnden**

Huddinge, född 1946. Auktoriserad revisor (ordinarie) Öhrlings PricewaterhouseCoopers

Claes Thimfors
Göteborg, född 1956. Auktoriserad revisor (suppl.) Öhrlings PricewaterhouseCoopers

Ovanstående ledamöter ingår även i dotterbolaget Nobia Nordisk Bygginteriörs styrelse.

Arbetsagarrepresentanter i Nobia Nordisk Bygginteriörs styrelse.

**Siv Andersson**

Åstorp, född 1941, arbetsagarrepresentant sedan 1996. Anställd i Swedoor, Åstorp sedan 1972. Aktieinnehav i Nobia AB: 0.

**Hans Dahlén**

Tidaholm, född 1959, arbetsagarrepresentant sedan 1999. Anställd i Marbodal, Tidaholm. Aktieinnehav i Nobia AB: 0. (Efterträdde Bengt Johansson som avled den 18 december 1998).

**Claes Eklund**

Huskvarna, född 1958, arbetsagarrepresentant sedan 1996. Anställd i Swedoor, Forserum sedan 1987. Klubbordförande i Skogs- och träfacket. Aktieinnehav i Nobia AB: 0.

**Olle Harrius**

Tidaholm, född 1949, arbetsagarrepresentant sedan 1998. Anställd i Marbodal, Tidaholm sedan 1971. Aktieinnehav i Nobia AB: 0.

Flera av de varumärken som är samlade inom Nobiakoncernen har en lång historia och några av dem går tillbaka till 1900-talets början.

Ursprunget till Nobia finns i Svenska Tändsticks Aktiebolaget, STAB. STAB skapades av Ivar Kreuger, överlevde Kreugerkraschen 1932 och kom därefter att ingå i Wallenbergssfären.

Efter andra världskrigets slut breddades Tändsticksbolagets verksamhet till andra områden med huvudsakligen skogsindustriell anknytning. Byggmaterialgruppen som etablerades under 50-talet utvecklades starkt.

Det började med dörrar Svenska Dörr bildades 1961 som ett gemensamt säljbolag för ett antal dörrtillverkare, däribland Tändsticksbolagets dörrfabrik i Jönköping. Under 60- och 70-talen förvärvades JiTe i Åstorp, WST i Forserum och

Kährs dörrtillverkning i Nybro, vilka var de övriga delägarna i Svenska Dörr.

I slutet på 60-talet bildade STAB Eurodoor med dörrfabriker i Tyskland, Frankrike och Portugal. Dörrfabriken i Lunde i Norge köptes 1980.

Svenska Dörr bytte 1986 namn till Swedoor AB. Två år senare förvärvades dörrfabrikerna i Boxholm och Lovene.

1997 förvärvades det finska dörrföretaget Parmavalmiste.

Köksinredningar Affärsområde Köksinredningar startades 1968 och i samband därmed köptes Marbodal AB i Tidaholm, en av de största producenterna av kökssnickerier i Norden.

1973 köptes Beka Küchen i Tyskland, sedermera namnändrat till Star Beka.

1974 köpte Tändsticksbolaget HSBs snickerifabrik

Dörrar

1961 Svenska Dörr bildades.

Slutet 60-talet Eurodoor bildades med dörrfabriker i Tyskland, Frankrike och Portugal.

1980 Dörrfabriken i Lunde i Norge köptes.

60-70-talet förvärvades JiTe, Åstorp, WST i Forserum och Kährs i Nybro.

1974 HSBs snickerifabrik i Nässjö köptes.

Kök

1968 Affärsområde Köksinredningar startades och Marbodal AB i Tidaholm köptes.

1973 Beka Küchen sedermera Star Beka, köptes.

Övrigt

1980

i Nässjö och STAB övertog därmed HSBs roll som Sveriges största producent av snickeriprodukter.

Under åren 1980–85 köptes flera företag, bland annat Kalmarkök. Exporten växte och Japan blev en ny marknad.

HTH i Danmark förvärvades 1983. Företagets affärsidé byggde på ett franchisesystem med butiker för att komma nära kunderna. Idén hade visat sig vara ett lyckokast och HTH hade expanderat mycket snabbt. Senare köptes även Sigdals köksfabrik i Norge.

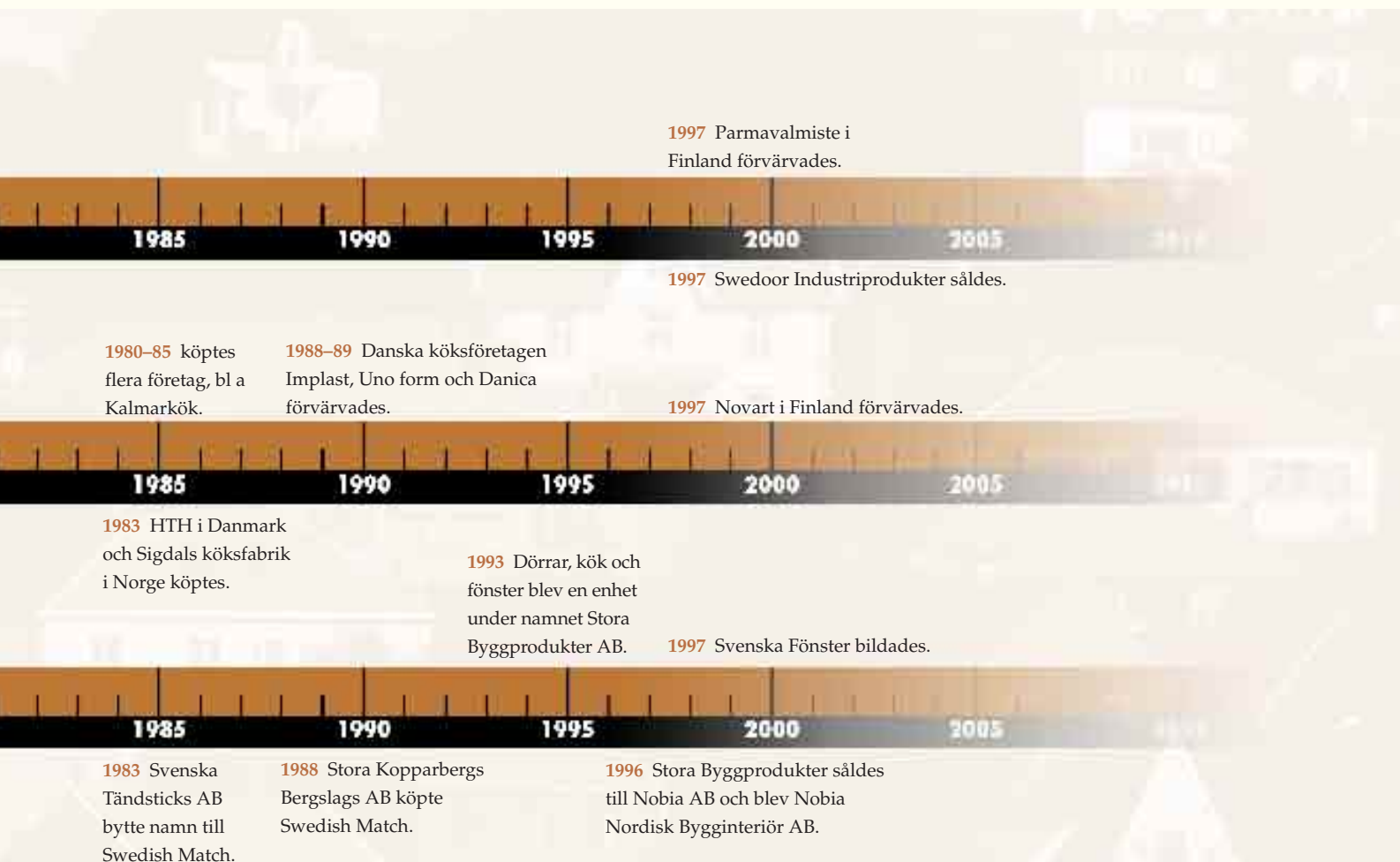
De danska företagen Implast, Uno form och Danica förvärvades 1988–89. Under åren 1989–90 köptes också aktieposter i köksföretag i Frankrike och Italien vilka dock såldes ett par år senare.

1997 förvärvades det finska köksföretaget Novart.

Grossistverksamheten Denna utvecklades inom Tändsticksbolaget, ursprungligen som en terminalfunktion för Marbodal. Under 80-talet förvärvades ett antal privatägda grossistföretag som slogs samman med terminalerna och blev Star Trade, senare Star Byggprodukter.

Nytt namn och nya ägare 1983 bytte Svenska Tändsticks AB namn till Swedish Match. Stora Kopparbergs Bergslags AB köpte 1988 Swedish Match som därmed kom att ingå i STORA-koncernen. SP-Fönster som ingick i STORA-koncernen överfördes till Swedoor.

All snickeritillverkning, dörrar, kök och fönster sammanfördes 1993 till en enhet inom STORA-koncernen under namnet Stora Byggprodukter AB med huvudkontor i Jönköping. Bolaget såldes 1996 till Nobia AB och ändrade namn till Nobia Nordisk Bygginteriör AB.



Nobia AB

Nobia Nordisk Bygginteriör AB

Box 5436
402 29 GÖTEBORG
Tel 031-703 53 50
Fax 031-703 53 60
www.nobia.se

Eurokit Nordic

522 81 TIDAHOLM
Tel 0502-173 00
Fax 0502-173 57

Eurokit Star Trade

Pestelstrasse 35
DE-49324 MELLE
Tyskland
Tel +49-54 22 94 870
Fax +49-54 22 94 87 48

HTH Køkkener A/S

Industrivej 6
DK-6870 ØLGOD
Danmark
Tel +45-75 24 47 77
Fax +45-75 24 63 02
www.hth.dk

Implast

Heimdalsvej 8
DK-8850 BJERRINGBRO
Danmark
Tel +45-86 68 26 11
Fax +45-75 24 63 02

Marbodal

522 81 TIDAHOLM
Tel 0502-170 00
Fax 0502-173 20
www.marbodal.se

Nobia Nordisk Bygginteriör AS

Postboks 265
NO-1441 DRØBAK
Norge
Tel +47-64 93 73 00
Fax +47-64 93 73 40

Novart Oy

FI-305 20 FORSSA
Finland
Tel +358-3 41 281
Fax +358-3 422 3222
www.novart.fi

Novart Oy

Pl 10
FI-155 61 NASTOLA
Finland
Tel +358-3 887 711
Fax +358-3 887 7450
www.novart.fi

Sigdal

NO-3358 NEDRE
EGGEDAL
Norge
Tel +47-32 71 39 90
Fax +47-32 71 38 41
www.sigdal.com

Suomen Ovi Oy

FI-316 40 HUMPPILA
Finland
Tel +358-3 412 7700
Fax +358-3 437 79 30
www.suomenovi.fi

Suomen Ovi Oy

Pl 1016
FI-70501 KUOPIO
Finland
Tel +358-1724 8111
Fax +358-1726 16 756
www.suomenovi.fi

Star Byggprodukter AB

Exportgatan 15
422 46 HISINGS BACKA
Tel 031-58 65 90
Fax 031-52 84 60
www.starbygg.se

Star Möbelwerk GmbH

Oldendorfer Strasse 25-33
DE-49324 MELLE
Tyskland
Tel +49-54 22 10 70
Fax +49-54 22 10 71 00
www.star-beka.de

Swedoor

Box 148
571 03 FORSERUM
Tel 0380-297 00
Fax 0380-297 11
www.swedoor.se

Swedoor

265 81 ÅSTORP
Tel 042-660 00
Fax 042-664 10
www.swedoor.se

Swedoor

NO-2750 GRAN
Norge
Tel +47-61 31 38 00
Fax +47-61 31 38 45
www.swedoor.se

Swedoor

Fossegrända 34
NO-7002 TRONDHEIM
Norge
Tel +47-739 572 95
Fax +47-739 572 96
www.swedoor.se

Swedoor A/S

Roskildevej 342 C
DK-2620 TAASTRUP
Danmark
Tel +45-43 55 90 55
Fax +45-43 55 90 59
www.swedoor.se

Swedoor

Bauelementevertrieb GmbH

Staudinger Strasse 4
DE-642 93 DARMSTADT
Tyskland
Tel +49-61 51 92 80 0
Fax +49-61 51 92 80 32

Swedoor UK Ltd

Scanda House
Acton Close, Long Eaton
GB-NOTTINGHAM
NG10 1FZ
England
Tel +44-11 59 72 52 31
Fax +44-11 59 73 65 97

Swedoor

ul. Pyrzycka 44
PL-74-240 LIPIANY
Polen
Tel +48-91 56 41 122
Fax +48-91 56 41 222

TidaComponents

522 81 TIDAHOLM
Tel 0502-172 00
Fax 0502-173 52

Uno form

Fabriksvej 7
DK-9640 FARSØ
Danmark
Tel +45-98 63 29 44
Fax +45-98 63 29 55

DELÄGDA BOLAG

Bor Dörren AB

Box 44
330 15 BOR
Tel 0370-503 50
Fax 0370-501 22
www.bordorren.se

Svenska Fönster AB SP Fönster AB

828 81 EDSBYN
Tel 0271-290 50
Fax 0271-223 16
www.spfonster.se

Traryd Fönster AB

Box 2062
287 02 TRARYD
Tel 0433-795 55
Fax 0433-795 54
www.trarydfonster.se



Ala Carte
KEITTIÖT



implast

Marbodal®

PARMA
plus
KEITTIÖT



sigdal

STAR-BEKA
GERÄT FÖR KÖKEN KUCHEN SAIG

uno form



SWEDOOR

Star
BYGGPRODUKTER

B BorDörren



nobia

Nobia AB, Box 5436, 402 29 Göteborg

Besöksadress: Drakegatan 6 · Telefon 031-703 53 50 · Telefax 031-703 53 60

www.nobia.se