



nobia

Årsredovisning
2003

Detta är Nobia

Nobia är Europas ledande köksinteriörföretag. Koncernen arbetar med starka varumärken på ett flertal europeiska marknader. Försäljningen sker i huvudsak genom specialiserade köksbutiker, som drivs i egen regi eller genom franchisetagare. Nobia leder konsolideringen av den europeiska köksbranschen, och skapar lönsam tillväxt genom att med ett industriellt angreppssätt genomföra effektiviseringar och förvärv. Koncernen omsatte 9,3 miljarder kronor 2003 och har cirka 6 200 anställda. Nobia är noterat på Attract40 på Stockholmsbörsens O-lista.

Bolagsstämma och kommande rapporter

1 april / Ordinarie bolagsstämma

29 april / Delårsrapport januari – mars

22 juli / Delårsrapport januari – juni

26 oktober / Delårsrapport januari – september

Året i korthet	1
Koncernchefens kommentar	2
Verksamhetsöversikt	4
Aktien och ägare	6
Affärsidé, mål och strategi	8
Kundnära verksamhet	9
Bred marknadstäckning	11
Kostnadseffektiv produktion	14
Lönsam tillväxt	15
Den europeiska köksmarknaden	16
Den brittiska verksamheten	19
Den nordiska verksamheten	22
Den kontinentaleuropeiska verksamheten	24
Personal	26
Miljö	28
Förvaltningsberättelse	30
Koncernens resultaträkning med kommentarer	34
Koncernens balansräkning med kommentarer	37
Koncernens kassaflödesanalys med kommentarer	40
Moderbolagets resultaträkning, balansräkning och kassaflödesanalys	41
Noter	43
Revisionsberättelse	57
Styrelse och revisorer	58
Ledning	60
Bolagsstämma	61
7-årsöversikt	62
Definitioner	62
Adresser	Baksida

På omslagets bild köket Segmento från Poggenpohl. Bilden finns i en annons som under 2003 fick tidskriften US Ad Reviews pris för bästa annons i USA. "Enkel och ovanlig", tyckte juryn som också särskilt nämnde bildens närvarokänsla tack vare människorna i köket, i kombination med den vinkel bilden är tagen ur och den starka färgen.

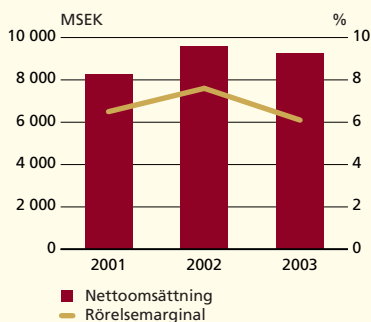
Året i korthet

- Nettoomsättningen uppgick till 9 273 miljoner kronor (9 594).
- Koncernens organiska tillväxt var 3 procent.
- Resultat efter finansiella poster uppgick till 500 miljoner kronor (606).
- Vinst per aktie efter full utspädning uppgick till 5,84 kronor (7,53).
- Avkastning på eget kapital uppgick till 13,0 procent (18,7).
- EBITA-marginal exklusive avvecklingskostnad för affärsenheten Goldreif uppgick till 7,8 procent (8,2).
- I december 2003 förvärvades Gower som är en av Storbritanniens ledande leverantörer av omonterade kök.

Nyckeltal

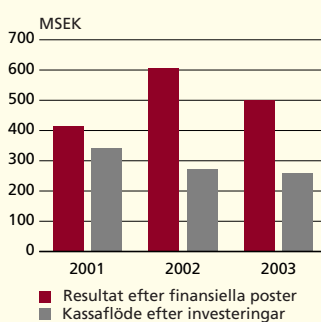
	2003	2002	Förändring
Nettoomsättning, MSEK	9 273	9 594	-3%
Rörelseresultat före avskrivningar, MSEK (EBITDA)	872	1 036	-16%
Rörelseresultat före goodwill-avskrivningar, MSEK (EBITA)	625	788	-21%
Rörelseresultat, MSEK (EBIT)	565	725	-22%
Rörelsemarginal före goodwillavskrivningar, % (EBITA)	6,7	8,2	
Rörelsemarginal, %	6,1	7,6	
Resultat efter finansiella poster, MSEK	500	606	-17%
Resultat efter skatt, MSEK	338	408	-17%
Resultat per aktie, efter full utspädning, SEK	5,84	7,53	-22%
Skuldsättningsgrad, %	66	42	
Avkastning på sysselsatt kapital, %	14,6	17,9	
Avkastning på eget kapital, %	13,0	18,7	
Andel av försäljningen i kontrollerade kanaler (egna butiker, franchise och direkt), %	75	74	
Antal butiker (egna och franchise)	541	528	

Nettoomsättning och rörelsemarginal



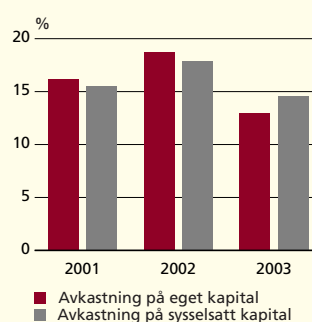
Nettoomsättningen minskade med 3 procent och den organiska tillväxten var 3 procent. Rörelsemarginalen minskade från 7,6 till 6,1 procent.

Resultat och kassaflöde



Resultatet efter finansiella poster minskade med 17 procent. Det operativa kassaflödet minskade främst till följd av högre rörelsekapital.

Avkastning på eget kapital och sysselsatt kapital



Avkastningen på eget och sysselsatt kapital uppgick till 13 respektive 15 procent.

Ett starkare Nobia

Organisk tillväxt och ökade marknadsandelar, men ett resultatmässigt svagare år. Fortsatta satsningar och utveckling i linje med företagets strategier och ett betydelsefullt förvärv av den brittiska kökstillverkaren Gower. Det är några av huvuddragen i Nobias verksamhet under 2003.

För 2003 visar Nobia en organisk tillväxt som överträffar genomsnittet på våra huvudmarknader. I Storbritannien uppgick vår tillväxt till 6 procent medan totalmarknaden ökade med 2 procent. I Norden var Nobias tillväxt 5 procent samtidigt som marknaden växte med ungefär 4 procent. I Tyskland fortsatte efterfrågan att minska, dock i en lägre takt jämfört med föregående år. Trots detta ökade resultatet i den kontinentaleuropeiska verksamheten, framför allt tack vare ökad export. Här har vi främst strävat efter att slå vakt om befintliga positioner, vilket gjort att vi kunnat försvara vår vinstnivå.

Totalt sett var vårt resultat för 2003 emellertid svagare än 2002. Försäljningen uppgick till 9 273 miljoner kronor (9 594) och rörelsemarginalen var 6,1 procent (7,6). Därmed bröts vår hittills obrutna serie av resultatförbättring, vilket självklart inte känns tillfredsställande. Det är i huvudsak fyra faktorer som haft en negativ påverkan på årets resultat: För det första nedläggningen av affärsenheten Goldreif i Tyskland, som vi tvingades genomföra på grund av den fortsatta marknadsnedgången i Tyskland. Avvecklingskostnaden för Goldreif uppgår till 98 miljoner kronor.

För det andra valutaeffekter där pundets försvagning resulterat i omräkningseffekter och kraftigt ökade kostnader för materialinköp.

För det tredje en resultatförsämring i den brittiska badrumsrörelsen C.P. Hart.

För det fjärde den minskade försäljningen i den norska affärsenheten Norema till följd av bland annat leveransstörningar i samband med omställningar i produktionen och samtidig omorganisation.

Kraftfulla åtgärder

Under året har vi genomfört kraftfulla åtgärder för att komma till rätta med de områden som gett en negativ resultatpåverkan – åtgärder som också börjat ge konkreta resultat. Under senare delen av året såg vi således en successiv förbättring inom Norema. I den brittiska köks- och badrumskedjan C.P. Hart har ledningsförändringar genomförts för att vända en negativ försäljningsutveck-



ling. I Tyskland bedömer vi att nedläggningen av Goldreif ger oss bättre förutsättningar att fokusera på våra tre återstående enheter – Poggenpohl, Pronorm samt vår specialist på omonterade produkter, Optifit. Vi får således en bra bas att utvecklas ifrån på denna betydelsefulla marknad.

Samtidigt kan vi konstatera att arbetet med att sänka Nobias materialkostnader går enligt plan. Under 2003 uppgick besparingarna inom direktmaterial till 87 miljoner kronor, vilket är i linje med de mål som sattes upp när programmet påbörjades 2002.

Vi ser också att lönsamheten utvecklats positivt i många av våra affärsenheter. Jag vill då särskilt framhålla Poggenpohls framgångsrika arbete samt HTH, som uppvisade en stark utveckling i Norden under 2003.

I december förvärvades det brittiska företaget Gower som tillverkar omonterade kök. Via förvärvet ökar Nobias marknadsandel i Storbritannien från 8 till cirka 14 procent. Omonterade kök står ensamt för cirka 40 procent av värdet på den brittiska köksmarknaden. Gower är ledande leverantör till gör det själv-kedjor som är den största och snabbast växande försäljningskanalen för omonterade kök.

Gower är ett starkt och välskött företag, som kommer att spela en viktig roll i vår framtida utveckling. Eftersom omonterade kök och gör det själv-kanalen växer över hela Europa är Gower också en tillgång för oss på andra marknader. I framtiden kan det således bli aktuellt för Gower att – tillsammans med vår tyska affärsenhet Optifit – leverera omonterade kök även till de stora kedjorna i Kontinentaleuropa. Via Gower kan vi nu förstärka vår organisation mot nyckelkunder inom gör det själv för att ge dem den bästa servicen.

Sammantaget har dessa åtgärder lett till att Nobia idag, trots ett resultatmässigt tufft år, är ett starkare företag än vad vi var för 12 månader sedan.

Polarisering av marknaden

Bakom tillväxten i gör det själv-kanalen ligger en tilltagande polarisering av köksmarknaden i Europa. Konsumenterna väljer själva allt mer medvetet hur och var de vill köpa sitt kök, bland annat baserat på serviceinnehållet i



respektive erbjudande. Som en effekt växer försäljningsvolymerna inom övre mellan-segmentet, men också för omonterade kök. Polariseringen innebär att särskilt mellansegmentet tappar andelar.

Generellt sett ökar också intresset för både kök och badrum bland de europeiska konsumenterna. Idag köper man inte alltid ett kök för att man behöver, utan för att man vill. Det är en viktig distinktion, som fångar på vilket fundamentalt sätt kundkraven förändrats över tiden. Trenderna pekar mot mer tillbehör i köket och att vitvaror, kaffemaskiner och mikrougnar blir självklara inslag i valet av ett nytt kök. Kunderna blir också mer medvetna, till exempel om design och modetrender. Med den växande medvetenheten följer ökade krav på service, attraktiva erbjudanden och anpassade försäljningskanaler. Det är mot denna bakgrund som jag brukar betona att slaget om kunderna alltid står i butikerna.

Vi har under 2003 fortsatt uppgradera och öppna nya butiker. Vi kunde också glädja oss åt att vår brittiska affärsenhet Magnet belönades med utmärkelsen "Årets butiksinredning i Storbritannien 2003" för sin butik i Chester.

Fokus på strategierna

Nobias viktigaste finansiella mål är att vinsten per aktie ska öka med i genomsnitt 12 procent per år.

Våra strategier för att realisera Nobias mål ligger fast och baseras på fyra hörnstenar. För det första en decentraliserad organisation med tydligt ansvar, korta beslutsvägar, närhet till kunderna samt stort utrymme för aktiv benchmarking och internt lärande, både mellan och inom affärsenheter. Här vill jag också framhålla att vi är måna om att behålla ledning och anställda i de företag vi förvärvar. Den kunskap och de erfarenheter som tillförs koncernen är korsbefruktande.

Vår andra hörnsten är starka varumärken och starka positioner i de viktigaste försäljningskanalerna på varje marknad. Det är så vi säkrar valfriheten för kunderna och slagkraften i försäljningsverksamheten. Detta tydliggörs av att de 541 butiker där vi själva har ett starkt inflytande, tillsammans med direktförsäljning från fabrik, står för 75 procent av vår försäljning. Det är också skälet till att arbetet med att integrera affärsenheterna framåt i försäljningskedjan – närmare kunden – är centralt för oss. Vi ska dessutom se till att bibehålla

bredden inom kök, badrum och förvaring. Dessa områden erbjuder flera synergieffekter, särskilt gentemot kunder inom nybyggnation.

Den tredje hörnstenen i vår strategi är att vara en lågkostnadsproducent. Vi lägger mycket kraft på effektiviseringar inom tillverkning, inköp och montering. De flesta av våra produktionsanläggningar är huvudsakligen monteringsenheter med endast liten eller ingen egen komponentproduktion. Fabrikerna är oftast del i en tydlig affär med ett logistiskt flöde som är nära kopplat till respektive varumärke och marknad. Därför finns den största rationaliseringspotentialen inom produktförsörjning. Under det gångna året har vi också gjort våra första inköp från lågkostnadsländer i Asien. Successivt kommer allt fler av inköpen att ske i denna region. Det samarbete vi inlett i Litauen för tillverkning av luckor i massivträ är också mycket intressant för framtiden. Parallellt arbetar vi vidare i inköpsprojektet med produktsamordning – allt i syfte att minska det totala antalet komponenter i koncernen, för att därigenom sänka kostnader. Vår målsättning är att ge våra kunder konkurrenskraftiga produkter och priser.

Den fjärde och sista hörnstenen i Nobias strategi är att fortsätta växa lönsamt, såväl organiskt som genom förvärv. Vår organiska tillväxt – som ska vara 2–3 procent högre än marknadens tillväxt – bygger främst på investeringar i vårt butiksnätverk, och på att utveckla starka relationer med stora nyckelkunder. Ett sådant exempel gäller Magnet, där vi ska uppgradera cirka 150 butiker fram till 2006. Vi ska också delta i omstruktureringen av europamarknaden genom fortsatta förvärv. Här utgör Gower ett gott exempel. Förvärvet öppnar för en utveckling, som ska öka Nobias slagkraft på flera marknader i Europa. Därmed kan vi prestera mer och bättre i slaget om kunderna. Detta slag tror vi kommer att stå mellan allt färre, men större köksföretag. Nobia ska vara ett av dessa företag – och ett av de allra bästa.

Stockholm i februari 2004

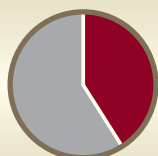
Fredrik Cappelen

Verksamhetsöversikt

Den brittiska verksamheten

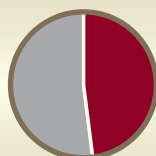
Andel av koncernen

Omsättning



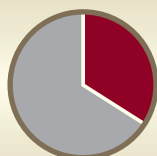
41%

Rörelse-
resultat¹⁾



48%

Medelantal
anställda



34%

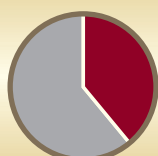
Rörelsemarginal¹⁾, %

7,7

Den nordiska verksamheten

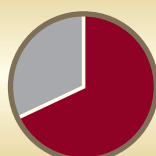
Andel av koncernen

Omsättning



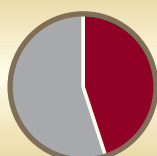
39%

Rörelse-
resultat¹⁾



68%

Medelantal
anställda



45%

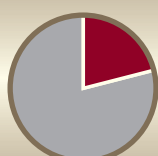
Rörelsemarginal¹⁾, %

11,8

Den kontinentaleuropeiska verksamheten

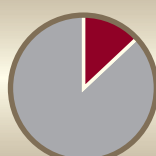
Andel av koncernen

Omsättning



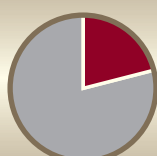
21%

Rörelse-
resultat¹⁾



13%

Medelantal
anställda



21%

Rörelsemarginal¹⁾, %

4,3

Omsättning²⁾

9 273 MSEK

Rörelseresultat²⁾
före goodwillavskrivningar

625 MSEK

Medelantal
anställda

5 571

Rörelsemarginal²⁾
före goodwillavskrivningar

6,7

¹⁾ Exklusive goodwillavskrivningar.

²⁾ I verksamhetsområdenas nettoomsättning ingår internleveranser, i koncernens nettoomsättning har dessa eliminerats. I koncerntotalen ingår även annan verksamhet som ej ingår i verksamhetsområdena.

Koncernen totalt

Affärsenheten Magnet tillverkar interiörer för kök, bad och sovrums för det övre mellansegmentet. Produkterna säljs via ett eget butiksnät. Magnet tillverkar även snickeriprodukter och driver en badrumsrörelse i butikskedjan C.P. Hart.

Affärsenheten Gower är Storbritanniens ledande leverantör av omonterade kök till gör det själv-kedjor samt den näst största tillverkaren av omonterade kök. Gower förvärvades i december 2003.

Varumärken

Magnet **Gower**



Läs mer om den brittiska verksamheten på sidorna 19–21 >>>

Den nordiska verksamheten omfattar sju affärsenheter – HTH och Invita i Danmark, Novart med varumärkena À la carte, Petra och Parma i Finland, Norema och Sigdal i Norge samt Marbodal och Myresjökök i Sverige. De produkter som erbjuds är monterade och omonterade kök, badrum och förvaring och de säljs till såväl konsumentmarknad som byggföretag.

Varumärken



Läs mer om den nordiska verksamheten på sidorna 22–23 >>>

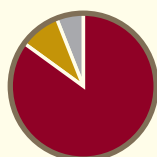
Den kontinentaleuropeiska verksamheten omfattar affärsenheter – na Optifit, Pronorm samt Poggenpohl – ett av världens mest kända varumärken inom kök. Poggenpohl arbetar uteslutande i det översta segmentet medan Pronorm finns i övre mellansegmentet. Optifit är helt fokuserat på omonterade produkter, främst kök men även badrum.

Varumärken



Läs mer om den kontinentaleuropeiska verksamheten på sidorna 24–25 >>>

Andel av försäljning per produkt



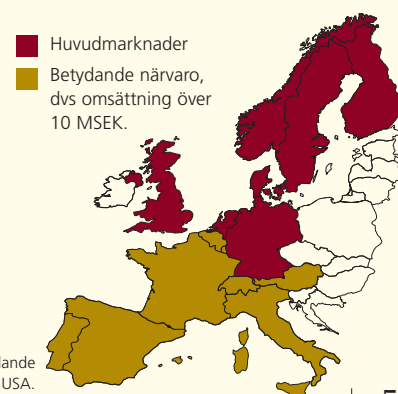
■ Kök, 85%
■ Snickerier, 9%
■ Bad, 6%

11 procent av koncernens omsättning utgörs av omonterade produkter.

Huvudmarknader	Försäljning, MSEK	Marknadsandel, %
Danmark	1 097	30
Finland	618	29
Nederländerna	384	11
Norge	1 064	34
Storbritannien	3 913	14 ¹⁾
Sverige	776	26
Tyskland	810	3

¹⁾ Inklusive Gower på helårsbasis.

Förutom länderna på kartan, har koncernen betydande närvaro i Kina, Island, Japan, Ryssland och USA.



Aktien och ägare

Kursutveckling och omsättning

Nobias aktiekurs ökade med 16 procent från 64,50 kronor den 31 december 2002 till 75,00 kronor den 31 december 2003. Under samma period ökade Affärsvärldens generalindex med 30 procent och Stockholmsbörsens index för tillverkare av sällanköpsvaror och tjänster (SX25 Consumer Discretionary) ökade med cirka 9 procent. Högsta och lägsta kurs under året var 75,50 respektive 50,00 kronor. Det totala börsvärdet uppgick den 31 december 2003 till 4 325 miljoner kronor. Under 2003 omsattes 38 964 239 Nobia-aktier på Stockholmsbörsen. Omsättningshastigheten, det vill säga antalet omsatta aktier i förhållande till totalt antal aktier i bolaget, uppgick till 68 procent.

Indextillhörighet

Nobia ingår i Stockholmsbörsens index för tillverkare av sällanköpsvaror och tjänster (SX25 Consumer Discretionary) inom undergruppen Home Improvement Retail. Från och med den 1 januari 2003 noteras Nobia i Stockholmsbörsens segment Attract40 som inkluderar de 40 mest likvida aktierna på O-listan.

Aktiefakta

Aktiekapitalet i Nobia AB uppgår till 57 669 220 kronor, fördelat på 57 669 220 aktier, envar om nominellt 1 krona. Varje aktie berättigar till en röst. Alla aktier har lika rätt till andel i bolagets tillgångar och vinst. En börspost består av 100 aktier. Nobia noterades på Stockholmsbörsens O-lista den 19 juni 2002.

Huvudägare

I samband med att Nobia börsintroducerades i juni 2002 ålades de tre säljande huvudägarna (Industri Kapital 1994-fonden, Skanska och Norsk Kjøkkeninvest) begränsningar i rätten att realisera kvarvarande innehav. Dessa begränsningar löpte ut den 6 februari 2003. Industri Kapital 1994-fonden har därefter i två steg realiserat sitt innehav. Transaktionerna genomfördes den 24 oktober 2003, respektive den 18 februari 2004. Skanska och Norsk Kjøkkeninvest har under 2003 realiserat hela sina innehav.

Den 31 december 2003 var Nobias fem största ägare: Industri Kapital 1994-fonden 25,4 procent, Tredje AP-fonden 7,6 procent, HQ fonder 4,0 procent, Robur fonder 3,5 procent och Orkla ASA 3,3 procent. Tabellen nedan visar ägarförhållanden den 27 februari 2004, det vill säga efter den tidigare huvudägaren Industri Kapitals avyttring av innehavet.

Nobias tio största ägare, 27 februari 2004

	Antal aktier	Andel kapital och röster, %	Accumulerad andel, %
Tredje AP-fonden	4 626 403	8,0	8,0
Nordea fonder	3 752 190	6,5	14,5
Öresund	3 315 500	5,7	20,2
Robur fonder	3 153 125	5,5	25,7
HQ fonder	2 381 300	4,1	29,8
Orkla ASA	2 270 000	3,9	33,7
Columbia Acorn fonder	2 110 000	3,7	37,4
Odin fonder	1 993 300	3,5	40,9
AMF Pension fonder	1 720 000	3,0	43,9
Skandia	1 573 800	2,7	46,6

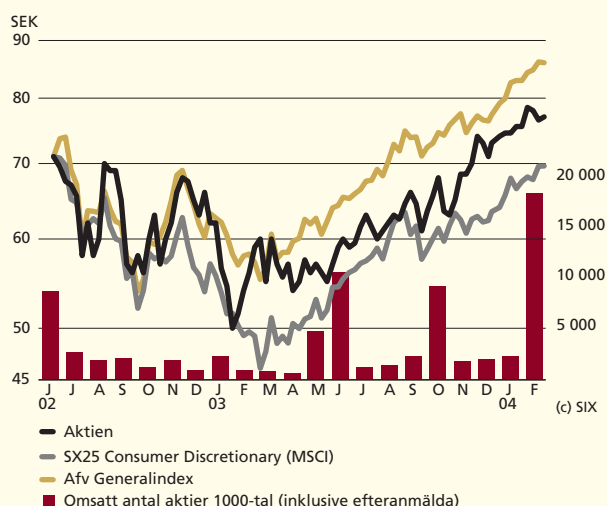
Summa

26 895 618

46,6

Källa VPC/SIS Ägarservice

Kursutveckling



Data per aktie

	2003	2002	2001
Resultat per aktie före utspädning, SEK	5,86	7,83	5,47
Resultat per aktie efter utspädning, SEK	5,84	7,53	5,15
Utdelning per aktie, SEK	2,25 ¹⁾	2,25	—
Direktavkastning, %	3,0 ²⁾	3,5 ³⁾	—
P/E	13 ²⁾	9 ³⁾	—
Eget kapital per aktie, SEK	46	45	38

¹⁾ Enligt styrelsens förslag.

²⁾ Kurs 2003-12-30, 75,00 SEK.

³⁾ Kurs 2002-12-30, 64,50 SEK.

Ägarstruktur

Den 27 februari 2004 hade Nobia 2 500 aktieägare. De tio största ägarna hade 46,6 procent av kapital och röster. Utländska ägare hade 42,5 procent av aktiekapitalet och svenska institutionella ägare 22,4 procent. De sju medlemmarna i Nobias koncernledning hade vid årsskiftet ett sammanlagt innehav i Nobia på 1 192 440 aktier motsvarande 2,1 procent av kapital och röster. Nobias styrelseledamöter ägde vid årsskiftet 634 700 aktier i företaget motsvarande 1,1 procent av kapital och röster.

Aktierelaterade incitamentsprogram

Under 2003 erbjöds ledande befattningshavare och nyckelpersoner i Nobiakoncernen att delta i ett femårigt optionsprogram. 91 personer förvärvade totalt 774 600 teckningsoptioner med rätt till nyteckning av aktier i Nobia AB. Optionspremien, beräknad med Black and Scholes modell, var 10,20 kronor. De som tecknat en option kommer, förutsatt att de kvarstår i anställningen den 22 maj 2005, att erhålla en kompensation motsvarande 40 procent av optionspremien.

Teckningskursen fastställdes till 70,50 kronor, motsvarande 125 procent av då gällande aktiekurs. Teckningsoptionerna löper till och med den 22 maj 2008 och kan

utnyttjas för teckning av aktier under perioden 22 maj 2005 – 22 maj 2008. Vid full lösen ökar aktieinnehavet med 774 600 aktier, vilket motsvarar en utspädning om cirka 1,3 procent av antalet aktier.

Återköp

Nobia ägde vid årsskiftet 03/04 inga egna aktier.

Utdelningspolicy

Styrelsens avsikt är att Nobia i genomsnitt ska lämna utdelning motsvarande minst 30 procent av vinsten efter skatt. Vid förslag till utdelning tar styrelsen hänsyn till investeringsbehov, finansiell ställning, resultatutveckling och utsikter för de närmaste åren. För räkenskapsåret 2003 föreslår styrelsen en oförändrad utdelning om 2,25 kronor per aktie, vilket motsvarar 38 procent av årets nettoresultat eller 130 miljoner kronor.

Analyser

Analyser av Nobia har gjorts av följande fondkommissionärer och banker: D. Carnegie, Deutsche Bank, Enskilda Securities, Hagströmer & Qviberg, Swedbank och Svenska Handelsbanken.

Aktieägarstruktur, 27 februari 2004

	Antal aktier	Antal aktieägare	Andel av aktier, %	Andel av aktieägare, %
1–500	260 919	1 124	0,4	44,9
501–1 000	418 652	474	0,7	19,0
1 001–2 000	525 362	314	0,9	12,6
2 001–5 000	819 961	233	1,4	9,3
5 001–10 000	853 674	105	1,5	4,2
10 001–20 000	1 162 081	80	2,0	3,2
20 001–50 000	1 654 099	50	2,9	2,0
50 001–100 000	2 914 413	40	5,1	1,6
100 001–	49 060 059	80	85,1	3,2
	57 669 220	2 500	100	100

Aktiekapitalets förändring

År	Transaktion	Förändring av antal aktier	Förändring av aktiekapital	Totalt aktiekapital	Totalt antal aktier	Nominellt belopp
1995	Bolagets bildande	10 000	100 000	100 000	10 000	10
1996	Nyemission	2 990 000	29 900 000	30 000 000	3 000 000	10
1997	Nyemission	126 220	1 262 200	31 262 200	3 126 220	10
1998	Nyemission	4 425	44 250	31 306 450	3 130 645	10
2000	Apportemission ¹⁾	987 636	9 876 360	41 182 810	4 118 281	10
2000	Apportemission ²⁾	509 123	5 091 230	46 274 040	4 627 404	10
2001	Apportemission ¹⁾	989	9 890	46 283 930	4 628 393	10
2001	Nyemission	26 684	266 840	46 550 770	4 655 077	10
2002	Nyemission	297 944	2 979 440	49 530 210	4 953 021	10
2002	Nyemission	113 901	1 139 010	50 669 220	5 066 922	10
2002	Split 10:1	45 602 298	–	50 669 220	50 669 220	1
2002	Nyemission	7 000 000	7 000 000	57 669 220	57 669 220	1

¹⁾ Avseende förvärv av Poggenpohl.

²⁾ Avseende förvärv av Norema/Invita.

Affärsidé, mål och strategi

Inom ramen för Nobias övergripande mål ingår ambitionen att fortsätta delta i konsolideringen av marknaden för köks- och badinteriörer i Europa. Koncernen ska växa dels organiskt, dels genom förvärv. Verksamheten bedrivs med ett industriellt angreppssätt, som gör att skalfördelar inom koncernen kan utnyttjas.

Affärsidé

Via starka varumärken utvecklar, tillverkar och marknadsför Nobia interiörlösningar för kök, bad och förvaring. Genom effektivisering, samordning och korsvist lärande inom inköp, tillverkning och marknadsföring skapar Nobia värden för kunder och ägare.

Nobias mål

Tillväxtmål

Företagets organiska tillväxt ska vara 2–3 procent högre än marknadens utveckling. Nobia avser att fortsätta växa genom förvärv.

Finansiella måltal

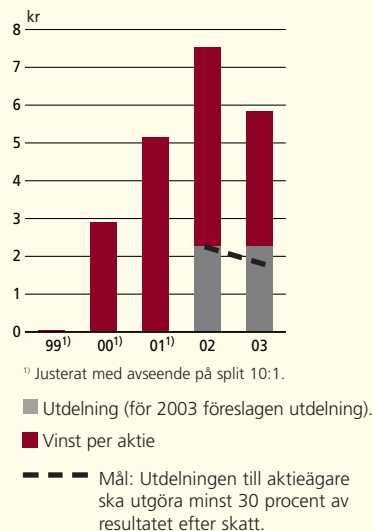
- Vinsten per aktie ska öka med i genomsnitt 12 procent per år.
- Nobia ska nå en rörelsemarginal före goodwill-avskrivning (EBITA) på 10 procent över en konjunkturcykel.
- Koncernens affärsenheter styrs med mål för tillväxt, rörelsemarginal och kassaflöde.
- Skuldsättningsgraden uttryckt som relationen nettoskuld/eget kapital ska inte överstiga 100 procent. En tillfälligt högre skuldsättningsgrad kan accepteras i samband med förvärv. En långsiktigt väsentligt lägre skuldsättningsgrad ska korrigeras genom extrautdelning eller återköp av aktier.
- Utdelningen till aktieägare ska i genomsnitt utgöra minst 30 procent av resultatet efter skatt. Vid beslut om utdelningens storlek ska dock hänsyn tas till bolagets aktuella kapitalstruktur.

Nobias strategi – fyra hörnstenar

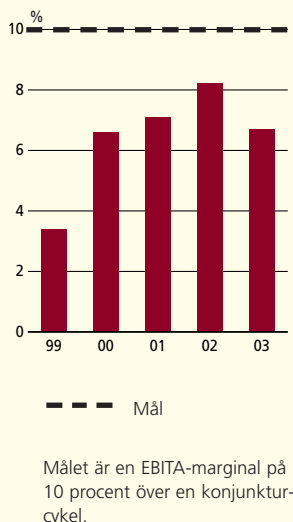
			
Kundnära verksamhet • Decentraliserad organisation nära kund och marknad • Ledarskap och styrning • Utveckla best practice • Intern benchmarking	Bred marknadstäckning • Starka varumärken i de viktigaste försäljningskanalerna • Ökat ordervärde via bredare produkt- och serviceerbjudanden • Strategiska samarbeten inom distribution	Kostnadseffektiv produktion • Samordnade inköp • Gemensam måttstandard (K20)	Lönsam tillväxt • Organisk tillväxt • Tillväxt via förvärv
Sidan 9	Sidan 11	Sidan 14	Sidan 15

Utveckling av centrala nyckeltal

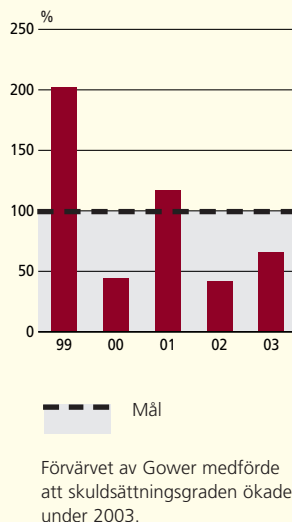
Vinst per aktie och utdelning



Rörelsemarginal före goodwillavskrivningar



Skuldsättningsgrad



Kundnära verksamhet

Att sälja köksinteriörer är i huvudsak en nationell verksamhet. Framgång på denna marknad baseras på att finnas nära sina kunder. Därför verkar Nobia i en decentraliserad organisation som kännetecknas av tydliga affärer. Det skapar förutsättningar för starka och långsiktiga kundrelationer, men också för ett effektivt arbete med affärsstyrning och kunskapsöverföring.

Nobias verksamhet bedrivs via tolv decentraliserade affärsenheter. Dessa enheter utgör basen där den dagliga verksamheten drivs och utvecklas. Enheterna har ett tydligt resultatansvar och en hög grad av självständighet. Koncernledningen stödjer enheterna, driver synergi-frågor, underlättar benchmarking samt svarar för den strategiska inriktningen. Koncernledningen träffar regel-

bundet ledningen för varje affärsenhet för resultatuppföljning och för att diskutera frågor som rör den specifika enheten, samt för att följa upp benchmarking och förverkligande av samordningsvinster.

Stordrift och skalfördelar inom inköp och produktion är bärande delar av Nobias affärsstrategi. I försäljningskanalerna måste affärsenheternas erbjudanden samtidigt

präglas av bredd och mångfald. För att kunna förena stordrift med mångfald utgår Nobia i allt högre grad från måttstandardiserade moduler. Dessa moduler kan sedan anpassas och förändras på ett sätt som gör att slutkonsumenterna erbjuds en mångfald av lösningar.

Affärsenheterna ansvarar själva för sin vertikala värdekedja – det vill säga från materialanskaffning till kund. Varje kökslösning varierar i fråga om till exempel sammansättning, måttanpassning och tillbehör, vilket medför hög komplexitet i de flesta förädlingssteg. Förmåga att hantera denna komplexitet på ett kostnadseffektivt sätt är en avgörande konkurrensfaktor. Inom Nobia ger den decentraliserade organisationen närhet till den lokala marknaden och stärker relationen med slutkunden. Det gemensamma rapporteringssystemet underlättar utbytet av information inom koncernen.

Benchmarking

Resultatmål finns upprättade för varje enhet beträffande lönsamhet, produktion och försäljningsfaktorer. Det öppnar möjligheter för en sund och sporrande konkurrens mellan enheter i olika länder och på olika marknader.

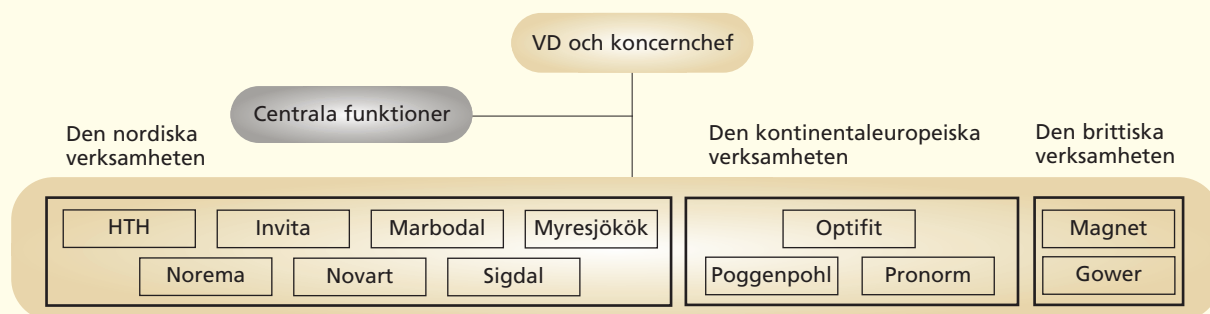
Målen sätts i samverkan mellan varje affärsenhet och koncernledningen, vilket gör att koncernen som helhet kan arbeta med benchmarking på ett givande sätt. Utgångspunkten är historisk lönsamhet, koncerngemensamma mål och överväganden samt den förbättringspo-

tential som identifierats via benchmarking. Uppföljning och utvärdering mot målen sker via en månatlig rapport, som följs upp av både koncernledning och affärsenheter. Rapporteringen innebär att förbättringsområden identifieras, vilket tydliggör potentialen inom koncernen.

Benchmarkingen baseras på finansiella uppgifter – till exempel om kostnader och försäljning – men också på så kallade Key Performance Indicators (KPI), det vill säga nyckeltal från produktion och försäljning. Exempel på sådana nyckeltal är tidsåtgång och kostnad per enhet respektive arbetsmoment i produktionen, leveranssäkerhet och omsättningshastighet i lagerhållningen. I månadsrapporterna presenteras hur indikatorerna utvecklats över tiden, vilket ger en tydlig överblick av affärsenheternas effektivitet.

Effektiviseringar via kunskapsutbyte

För att nå samlad framgång uppmuntras också kunskapsutbytet mellan olika affärsenheter. I detta arbete har koncernledningen en central roll, främst i arbetet med att stödja, koordinera och förankra koncerngemensamma frågor. Utbytet av kunskap och erfarenheter inom Nobia banar dessutom väg för synergier och effektiviseringar. Det bekräftas av utvecklingen under senare år, då kostnadsreduktioner genomförts som baserats på ökad samordning och slagkraft inom organisationen.



Nobias verksamhet bedrivs via tolv affärsenheter med tydligt resultatansvar. Fokuseringen på kök ger stora möjligheter till kunskapsutbyte och etablering av best practice. Detta understöds av ett gemensamt rapporteringssystem.



Bred marknadstäckning

Nobias försäljning sker i huvudsak genom specialiserade köksbutiker, som drivs i egen regi eller genom franchisetagare. Vid årsskiftet hade Nobia 541 sådana butiker. Inflytande i försäljningskanalerna ökar möjligheten att påverka avgörande delar i försäljningsprocessen och att bredda innehållet i erbjudandet till konsumenten.

Affärsenheternas starka varumärken ger Nobias produkter en tydlig profil och identitet. I varumärkesportföljen finns såväl nationella som regionala och globala köksvarumärken. Det globala varumärket Poggenpohl är ett av världens mest kända köksvarumärken. HTH är exempel på ett regionalt varumärke med stark förankring i Nordeuropa, medan Magnet, Marbodal och Norema är exempel på nationella köksvarumärken.

Vid sidan av de starka varumärkena är närvaron i olika försäljningskanaler väsentlig för att nå ut till olika kundsegment. De viktigaste kanalerna för Nobias affärsenheter är idag specialiserade köksbutiker, bygghandeln samt gör det själv-kedjor. Det sker också en betydande direktförsäljning till byggföretag. Särskilt på den tyska marknaden är det vanligt att återförsäljare är organiserade i inköpsorganisationer.

Även om köpbeteende och smak blir mer och mer lika så finns det fortfarande stora variationer mellan olika länder. Därför gäller det att förstå och dra maximal nytta av samspelet mellan försäljningskanal och varumärke. Merparten av Nobias varumärken är idag nummer ett eller två på sina respektive marknader. Dessa positioner är resultatet av ett konsekvent och långsiktigt arbete, där olika koncept och varumärken integrerats i försäljningskanalerna på ett framsynt sätt.

Bredden ökar ordervärdet

Via närvaron i de olika försäljningskanalerna kan Nobia påverka erbjudandet till slutkunderna. Det kan gälla till exempel innehållet, utformningen och exponeringen av ett kökskoncept i butiken. Erfarenheten visar att möjligheterna att påverka har en avgörande betydelse. Idag är cirka 75 procent av Nobias försäljning knuten till försälj-



Magnets butiksnät består av 217 helägda butiker varav sju inom badrumsrörelsen C.P. Hart. Den nära relationen till konsumenterna har gjort att Magnet utvecklat en hög kompetens inom konsumentförsäljning.

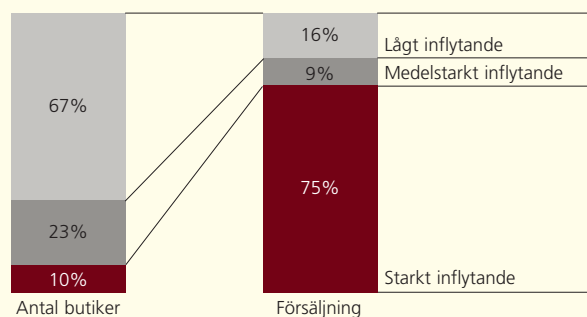
ningskanaler, där företaget har ett starkt inflytande. Dessa kanaler utgörs av 541 specialiserade köksbutiker i egen och franchisetagares regi samt av direktförsäljning från fabrik. Dessutom finns ett stort antal återförsäljare med exklusivavtal. Även i övriga försäljningskanaler arbetar affärsenheterna aktivt för att förbättra serviceinnehållet och därmed samarbetet med återförsäljarna.

Affärsenheterna strävar efter att successivt bredda erbjudandet till slutkunden. Detta kan innebära såväl ett utökat utbud av produkter och tillbehör som service och kringtjänster, till exempel inom installation, vitvaror eller till och med finansiering. Genom att bredda erbjudandet ökar också det genomsnittliga ordervärdet. Detta är ett väsentligt affärsmål inom Nobia eftersom ett ökat genomsnittligt ordervärde främjar tillväxt och lönsamhet i verksamheten.

Fler samarbeten inom distribution

I affärsenheter som arbetar mot större kedjor har så kallad "category management" börjat utvecklas. Det är strategiska samarbeten där enheterna tar ett totalansvar för butikens/kedjans erbjudande inom området kök och bad. Att ta ansvar för hela kökskonceptet kan innefatta till exempel hjälp med marknadsföring, exponering i butik samt ett långtgående stöd inom försäljning och service. I dagsläget används "category management" främst gentemot större kunder inom gör det själv-kanalen.

Nobias inflytande över butiken



Inflytandet över mötet med kunden har stor påverkan på försäljningsprocessen och genomsnittligt ordervärde. 75 procent av Nobias försäljning sker i försäljningskanaler där företaget har ett starkt inflytande, det vill säga specialiserade köksbutiker i egen eller franchisetagares regi samt direktförsäljning från fabrik.

Vitvaror

Vitvarorna blir mer och mer tekniskt avancerade. Till exempel är det idag vanligt med inbygg-nadsprodukter som ugnar, spishällar, diskmaski-ner, kyl- och frys, ismaskiner och espressobrygga-re. Denna utveckling bidrar till att driva upp det genomsnittliga ordervärdet.



Tillbehör

Ett kök består inte bara av skåp och luckor utan även av mängder med tillbehör, till exempel bänkskivor, underlimmade diskbänkar, blandare, belysning, handtag, stänkskydd och inredning för skåp och lådor. Nobias affärsenheter erbjuder kompletta lösningar. Tillbehörs-försäljningen har ökat under de senaste åren i takt med att kök utvecklats från byggprodukt till inredningsprodukt. Likaså har efter-frågan på högre materialspecifikationer ökat, till exempel på bänk-skivor och luckor.

Kökserbjudandet i praktiken

Nobias affärsenheter strävar efter inflytande i försäljningskanalerna, vilket ökar möjligheten att anpassa och bredda erbjudandet. Detta kan innebära såväl ett ökat utbud av produkter och tillbehör som av service och kringtjänster. I allmänhet leder breddningen till att det

genomsnittliga ordervärdet ökar, vilket är ett väsentligt affärsmål för Nobia eftersom det främjar den organiska tillväxten. Bilden illustrerar ett axplock av vad ett breddat utbud kan innebära i praktiken.



Installationsservice

För den som köper ett monterat kök är hemleverans en självklarhet, det går även att köpa till vissa omonterade kök. Majoriteten väljer också att köpa installation. Affärsenheterna Magnet och Norema säljer installationstjänster i eget namn, vilket även HTHs franchisetagare gör. Övriga affärsenheter har i stor utsträckning möjlighet att förmedla installation. Vissa av Nobias affärsenheter säljer installationstjänster till byggföretag. Exempel på detta är Novart och Sigdal.

Ritning och planlösning

Ett viktigt steg i köpet av ett kök är en smart design och en bra ritning. Köket blir så mycket effektivare om det är välplanerat och individuellt anpassat till dem som ska använda det. De flesta av Nobias affärsenheter erbjuder konsumenten denna service, endera direkt eller indirekt genom utbildning av återförsäljarnas personal.

Uppföljning

När allt är klart genomför flera av affärsenheterna en uppföljning av kundnöjdheten. Inte minst för framtida försäljning är det viktigt med kunskap om hur den egna prestationen uppfattas. Nära relationer med slutkunden ökar också möjligheten att följa upp hela köpprocessen. Så har till exempel Magnet byggt upp goda kunskaper om konsumenters köpbeteende.



Kostnadseffektiv produktion

Samordning och skalfördelar är nyckelord i Nobias arbete med inköp och produktion. Det övergripande syftet är att minska kostnaden för produktförsörjningen i koncernen. Processen genomförs på ett sätt som bevarar varumärkenas profil och ökar utbudet till kunderna.

En fortsatt minskning av materialkostnaderna är ett väsentligt mål för Nobia, särskilt som material och transporter står för cirka 40 procent av koncernens omsättning. Koncernens expansion under senare år har inneburit kraftigt ökade volymer, vilket skapat förutsättningar för att utnyttja skalfördelar inom inköp. År 2001 förstärktes inköpsorganisationen och ett koncerngemensamt inköpsprojekt lanserades. Det handlar i första steget om att samordna inköpsvolymerna för att därigenom kunna uppnå skalfördelar och lägre priser. Det andra steget påbörjades under 2003 och syftar till att reducera komplexiteten genom att minska antalet artikelnummer i koncernen. Arbetet med produktförsörjning ingår som en del i Nobias övergripande effektiviseringsprogram. Under 2003 beräknas kostnadsminskningar på 87 miljoner kronor ha uppnåtts inom direktmaterial.

Lägre materialkostnader

En förutsättning för att lyckas med samordning inom inköp är bra systemstöd samt en gemensam terminologi och kategorisering av komponenter och produkter. I början av inköpsprojektet skapades en gemensam databas med uppgifter om affärsenheternas olika produkter, komponenter, volymer, pris, leverantörer, etc. Detta underlättar för ansvariga inköpare att identifiera allt från prisavvikelser till aktuella inköpsvolymer hos olika leverantörer.

Inköpta produkter delas in i elva produktområden med en ansvarig inköpare för varje, vilken sluter avtal för hela koncernen. För varje produktområde formuleras besparingsmål, som följs upp månadsvis. För att förbättra kostnadseffektiviteten ännu mer kommer Nobia även att öka inköpen från lågkostnadsländer. Ett aktuellt exempel gäller Litauen, där Nobia i slutet av 2003 bildade ett joint venture med det litauiska bolaget Libra Group för produktion av massiva träfronter. I framtiden väntas inköpen även öka från leverantörer i Asien, särskilt då Kina och Taiwan. De första inköpen från Asien genomfördes under hösten 2003.

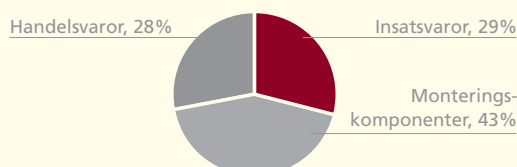
Nobia vill också nå volymfördelar genom att minska antalet snarlika komponenter. Ett exempel gäller handtag och knoppar, där målet är att reducera sortimentet med minst 30 procent fram till 2005. Färre komponenter ska dock inte resultera i ett minskat utbud för de enskilda affärsenheterna. Genom tillgång till koncernens totala sortiment får de ett större urval.

Effektiv produktion

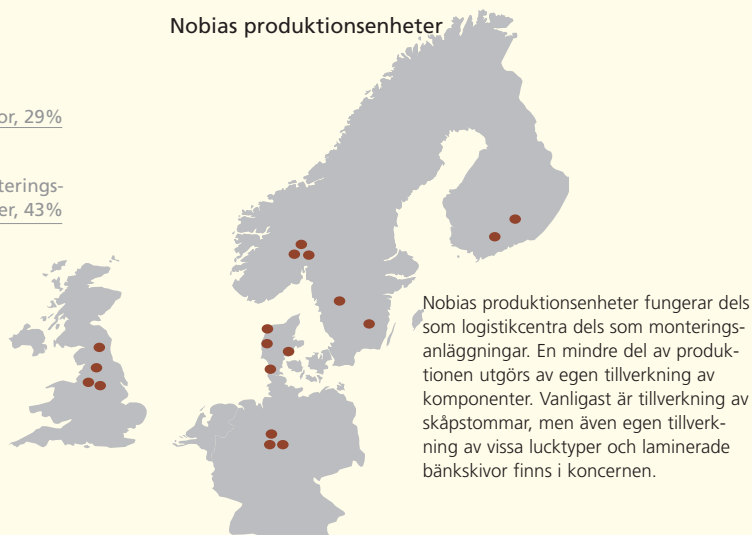
Tillverkning av kök är till stor del ett logistikflöde.

Med undantag av Gower och Optifit – som enbart arbetar med omonterade kök – har samtliga affärsenheter huvudinriktningen monterade kök. Därför är montering en viktig del i produktionen. Egen komponenttillverkning – till exempel av skåpstommar, vissa lucktyper och laminerade

Procentuell fördelning av inköpt direktmaterial 2003



Nobias produktionsenheter



bänkskivor – utgör däremot endast en mindre del av produktionen. För att öka effektivitet och lönsamhet samordnas viss produktion inom koncernen i specialiserade enheter. HTH förser till exempel övriga nordiska affärsenheter med laminerade bänkskivor medan Marbodal levererar vissa skåpluckor samt stommar till flera andra affärsenheter.

Effektivisering och samordning av produktion möjliggörs också via den koncerngemensamma standarden för skåpstommar K20, vilket kommer att innebära sänkta kostnader för produktförsörjning. Det beror på att en gemensam standard möjliggör större volymer av produkter med samma mått. I januari 2003 infördes K20 inom Invita. Hittills har K20 införts vid fem affärsenheter i Norden samt en i Tyskland. Under kommande år ska

ytterligare tillverkningsanläggningar inom Nobia ställas om till montering med K20-standard som bas.

För de komponenter som kan passa in i Nobias egen produktion görs en så kallad köpa/tillverka-analys, det vill säga en totalbedömning av om det blir mest kostnadseffektivt att köpa in komponenten från en extern leverantör, eller om de istället bör tillverkas i egen regi. En köpa/tillverka-analys baseras på information från inköpsdatabaser, där information om bland annat insatskomponenter, effektivitetsdata och data från produktionsanläggningar utvärderas. Om analysen utmynnar i egen tillverkning koncentreras den till en anläggning för att dra nytta av skalfördelar, det vill säga på samma sätt som inköpsvolymerna samordnas för att skapa kostnadsfördelar.



Lönsam tillväxt

Köksmarknaden i Europa är starkt fragmenterad. Merparten av tillverkarna är små och verkar på lokala marknader. Denna marknadsstruktur skapar stora möjligheter för Nobia. Företagets ambition är att fortsätta leda konsolideringen av den europeiska köksmarknaden. Det ska ske genom organisk tillväxt samt via förvärv.

Framgångsrika affärsstrategier och finansiell styrka är grunden i Nobias tillväxtstrategi. Koncernen ska uppnå organisk tillväxt genom att:

- utveckla och förbättra Nobias produktprogram, butiksnät, försäljningssamarbeten och kanaler
- fortsatt utveckling inom "category management"
- satsa på nya partnerskap och samarbeten inom distribution
- utöka det genomsnittliga ordervärdet via tillbehör och service.

Aktiv förvärvsstrategi

Nobia ska också fortsätta växa genom förvärv. Det finns många attraktiva förvärvsobjekt på den fragmenterade europeiska köksmarknaden. Flera faktorer talar för att Nobia kan leda konsolideringen av denna köksmarknad – företagets relativa storlek och finansiella styrka, erfa-

renheten av ledning av geografiskt spridda verksamheter samt uppnådd förbättring av resultat och lönsamhet i förvärvade företag.

Strategin innebär bland annat att Nobia ska förstärka positionerna på befintliga marknader. Företaget strävar dessutom efter en förankring i nya länder i Europa. Nobia har identifierat ett antal kriterier som en förvärvskandidat måste kunna uppfylla helt eller delvis:

- vara väl integrerad i en distributionskedja till slutkonsument
- erbjuda en potential vad gäller synergier
- erbjuda ett starkt varumärke
- ha en ledande position inom sitt marknadssegment och/eller sin geografiska marknad
- uppvisa ett stabilt och väl fungerande ledarskap
- ha ett pris som ger en tillfredsställande avkastning på sysselsatt kapital.

Intresset för heminredning ökar

Det stora intresset för köksinredning håller i sig och det finns inga tecken på avmattning. Försäljningskanalerna blir allt mer specialiserade och betydelsen av köksvarumärken ökar. Gör det själv-kedjor är en av de snabbast växande försäljningskanalerna med effekten att omonterade kök vinner marknad. Parallellt fortsätter de två översta segmenten att öka medan mellansegmentets andel av den totala köksförsäljningen minskar.

Ökande ordervärden

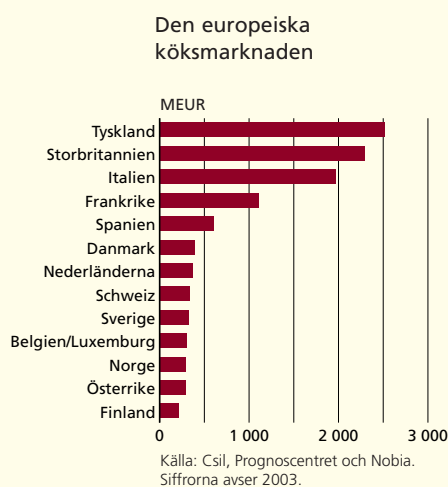
Den europeiska marknaden¹⁾ för köksinteriörer beräknas i producentpriser ha omsatt cirka 11,4 miljarder euro under 2003. De två största enskilda marknaderna är Tyskland och Storbritannien, som utgör 22 respektive 20 procent av totalmarknaden. Norden utgör cirka 11 procent och de största marknaderna i regionen är Danmark och Sverige.

Den europeiska köksmarknaden har ökat i värde sedan mitten av 1990-talet. Orsaken är främst att det genomsnittliga ordervärdet ökat. Under 2003 fortsatte köksmarknaden i Storbritannien, Frankrike och Italien att öka medan nedgången fortsatte i Tyskland.

Köparna av kök är privatpersoner, hantverkare som köper för slutkunder, samt byggföretag som bygger eller renoverar större bostadsbestånd.

Efterfrågan på köksinteriörer styrs främst av konsumenternas köpkraft. Den påverkas i sin tur av framtidsstro, ränteutveckling och disponibel inkomst. På de marknader där Nobia arbetar är efterfrågan från renoveringsmarknaden mer betydelsefull än efterfrågan från nybyggnation. Nobia uppskattar att renoveringsmarknaden i genomsnitt utgör 70 procent och nybyggnadsmarknaden 30 procent i de länder i Europa där företaget är verksamt.

¹⁾ EU-länderna samt Schweiz och Norge.



Den europeiska köksmarknaden beräknades omsätta 11,4 miljarder euro under 2003. De fem största marknaderna utgör cirka 70 procent av totalmarknaden.

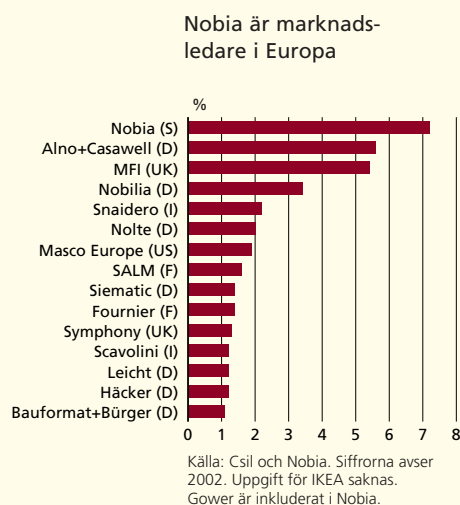
Köksmarknaden brukar delas upp i fyra olika prissegment – övre, övre mellan, mellan och ekonomi. I det övre segmentet återfinns utpräglade prestigevarumärken. Hit räknas till exempel Nobias Unoform och Poggenpohl. Nobia finns representerat i samtliga marknadssegment, dock med tyngdpunkt på det övre mellansegmentet.

Omonterade kök finns i samtliga segment. Omonterade kök finns främst i ekonomisegment, men även i mellansegmentet.

Stark fragmentering

Köksmarknaden i Europa är starkt fragmenterad. Marknadsandelen för de fem största tillverkarna bedöms uppgå till cirka 24 procent. De flesta tillverkarna är små och verkar i första hand på lokala marknader. Betydelsen av olika försäljningskanaler varierar från land till land.

Även konsumenternas smak och preferenser skiljer sig åt och är ofta resultatet av lokala trender. I branschen i stort pågår en modernisering och konsolidering. Konsolideringen har medfört att antalet tillverkare på Europamarknaden blivit färre men större. Branschinstitutet Csil rapporterade 1992 att de 50 största köksföretagen stod för 52



Nobia är Europas ledande kökstillverkare med en uppskattad marknadsandel på drygt 7 procent. De omsättningsmässigt största konkurrenterna är brittiska MFI och tyska Alno.



Omonterade kök är ett intressant och växande segment av den europeiska köksmarknaden.

procent av kökstillverkningen, 2002 hade siffran stigit till 60 procent. Under 2003 har ett antal strukturaffärer genomförts. Till exempel kan nämnas Nobias förvärv av brittiska Gower, tyska Alnos förvärv av Wellman samt två fusioner i Danmark. Ett antal större och mindre köksföretag har helt försvunnit från marknaden.

Försäljning via fem kanaler

Fem försäljningskanaler för köksinteriörer dominerar i Europa – köksbutiker, möbelhandel, byggmaterialhandel, gör det själv-kedjor samt direktförsäljning från fabrik till byggföretag. Kanalernas betydelse varierar mellan länderna. Eftersom köksinteriörer blivit mer av en konsumentprodukt erbjuder kanalerna ett allt högre serviceinnehåll. I det övre segmentet finns idag ett fåtal etablerade globala varumärken. Varumärken i övriga segment marknadsförs nästan uteslutande på de lokala marknader där de tillverkas. Under senare år har även ett antal regionala varumärken etablerats. Det rör sig då om varumärken som expanderat utanför sin hemmamarknad.

Köket – en medelpunkt

Under de senaste tio åren har intresset för heminredning ökat. Samtidigt har kökets roll förändrats. Om köket tidigare var ett litet utrymme med enkla och praktiska funktioner har det successivt blivit hemmets medelpunkt och till och med en statussymbol, där trender inom design och interiör fått allt större genomslag. Därmed är köksinteriörer inte längre en producentvara, utan snarare en konsumentprodukt. Kunderna vill ha större och mer exklusiva kök. Kunderna efterfrågar också fler individuella lösningar, mer specialdesignade produkter och fler tillbehör. Trenden är särskilt tydlig i det övre och övre mellansegmentet. Kunderna lägger gärna en större andel av sin disponibla inkomst på köket än tidigare. Detta återspeglas dessutom i stigande ordervärden. För att möta utvecklingstrenderna breddar tillverkarna sitt erbjudande och varumärken har fått en allt större betydelse.

Omonterade kök ökar

Parallellt växer marknaden för omonterade kök, som idag är ett av de snabbast växande segmenten på den europeiska köksmarknaden. Nobia bedömer idag att omonterade kök står för 25–30 procent av Europamarknaden uttryckt i värde som andel av köksmöbler exklusive tillbehörsförsäljning.

Procentandelen varierar dock kraftigt mellan olika länder. Den största andelen uppvisar Storbritannien, där omonterade kök utgör mer än 40 procent av totalmarknaden. Även i Frankrike är motsvarande siffra cirka 40 procent. På den nordiska marknaden bedöms andelen omonterade kök utgöra 30 procent. I Tyskland beräknas omonterade kök stå för 20 procent av marknaden. Som en effekt av tillväxten för omonterade kök har mellansegmentets andel av den totala köksförsäljningen minskat.

Distributionskanalerna har stor betydelse för tillväxten inom omonterade kök. De viktigaste kanalerna är rikstäckande gör det själv-kedjor, där kök utgör en betydelsefull del av sortimentet, samt möbelhandeln, framför allt representerad av IKEA. Till kategorin gör det själv-kedjor hör till exempel B&Q, Homebase och Focus Wickes i Storbritannien, Obi i Tyskland och Castorama och Lapeyre i Frankrike. Många av gör det själv-kedjorna har expanderat kraftigt under senare år, bland annat genom etablering i större affärscentra utanför städerna. Denna expansion väntas fortsätta också i framtiden. Därmed blir kedjorna – som i flera fall har en paneuropeisk strategi – en allt viktigare distributionskanal för europeiska kökstillverkare. Gör det själv-kedjorna efterfrågar ofta nära samarbete med långsiktiga och starka underleverantörer. I takt med att Nobia utökar sin verksamhet inom omonterade kök öppnas då nya intressanta möjligheter, där expansionen bland kedjorna också kan bidra till Nobias tillväxt.

Storbritannien – växer snabbast

I Storbritannien omsätter köksmarknaden cirka 2,3 miljarder euro i producentpriser, vilket gör den till Europas näst största marknad. Trenden visar att antalet sålda kök minskade mellan 1995 och 2000. Det kompenseras dock av att det genomsnittliga ordervärdet ökade, främst genom en ökad försäljning av tillbehör. Dessutom har samtliga segment förskjutits uppåt vad gäller specifikation, kvalitet och – i viss utsträckning – pris.

Den brittiska köksmarknaden har under de senaste åren varit en av de snabbast växande i Europa. Under 2003 var uppgången cirka 2 procent. Ökningen drevs främst av högre genomsnittliga ordervärden. Även marknaderna för badinteriörer, sovruminteriörer och snickeriprodukter bedöms ha ökat.

Via affärsenheterna Magnet, Gower och Poggenpohl har Nobia en marknadsandel på cirka 14 procent. Magnet är marknadsledande i det övre mellansegmentet, medan Gower är den näst största tillverkaren av omonterade kök totalt och marknadsledande leverantör av omonterade kök till gör det själv-kedjor.

På den brittiska marknaden är köksbutiker den viktigaste försäljningskanalen. Gör det själv-kedjorna är den kanal som ökar snabbast, en utveckling som förväntas fortsätta allteftersom produkterbjudande och service byggs ut och förbättras.

Norden – stabil tillväxt

Köksmarknaden i Norden omsätter cirka 1,2 miljarder euro i producentpriser. De senaste fem åren har ökningstakten varit stabil och uppgått till mellan 3 och 4 procent per år. Köksmarknaden per land beräknas till: Danmark 400 miljoner euro, Sverige 320 miljoner euro, Norge 290 miljoner euro och Finland 210 miljoner euro. Under 2003 beräknas totalmarknaden i Norden ha ökat med cirka 4 procent. I Danmark bedöms ökningen ha uppgått till cirka 4 procent. I Finland bedöms marknaden ha ökat med cirka 5 procent, huvudsakligen beroende på högre aktivitet inom nybyggnation. I Norge bedöms ökningen till 2 procent med ökning inom renovering men tillbakagång inom nybyggnation. I Sverige bedöms marknaden ha ökat med cirka 5 procent jämnt fördelat mellan nybyggnation och renovering.

I samtliga nordiska länder är Nobia marknadsledande. För 2003 uppgick den sammanlagda marknadsandelen i regionen till cirka 30 procent. Mätt per land hade företaget följande andelar – Danmark cirka 30 procent, Finland 29 procent, Norge 34 procent samt Sverige 26 procent.

Försäljningskanalernas betydelse varierar mellan länderna. I Finland svarar nybyggnation för en stor del av marknaden, vilket gör direktförsäljning till den största kanalen. I Danmark är det vanligt med köksbutiker, som står för cirka 75 procent av distributionen. I Norge är köksbutiker den viktigaste försäljningskanalen medan byggmaterialhandeln dominerar i Sverige. I värde beräknas monterade kök stå för 70 procent och omonterade kök för 30 procent av den nordiska marknaden för köksmöbler, det vill säga exklusive tillbehörsförsäljning.

Tyskland och Nederländerna – störst i Europa

För Nobias kontinentaleuropeiska verksamhet är de två största marknaderna Tyskland och Nederländerna. I producentpriser stod Tyskland – som är Europas största köksmarknad – för cirka 2,5 miljarder euro och Nederländerna för knappt 400 miljoner euro. Efter den tyska återföreningen fick bostadsbyggandet ett uppsving som varade till 1996. Därefter har marknaden successivt minskat.

Marknadsläget var under 2003 ogynnsamt på såväl den tyska som den nederländska marknaden. Nedgången i Tyskland bedöms under året ha varit cirka 6 procent för marknaden som helhet. Nedgången avtog dock mot slutet av året. I Nederländerna bedöms nedgången ha varit 10 procent. Som en följd av den minskade efterfrågan pågår en anpassning främst bland de tyska kökstillverkarna genom strukturåtgärder.

Nobias marknadsandel i Tyskland beräknas uppgå till 3 procent och i Nederländerna till 11 procent.

I Tyskland betraktas köksinteriörer ofta som möbler. Omkring hälften av försäljningen sker i möbelbutiker, som i första hand säljer kök i mellan- och ekonomisegmentet. Den näst största försäljningskanalen är köksspecialister som främst säljer i övre och övre mellansegmentet. I Nederländerna är köksspecialister den största försäljningskanalen. I framför allt Tyskland har ett stort antal köksspecialister bildat egna inköpsorganisationer, vilka har stor betydelse på marknaden. I dessa kanaler säljs kök ofta under andra varumärken än tillverkarnas egna.

Förvärvet av Gower stärker Nobias ställning i Storbritannien

Den brittiska verksamheten består av affärsenheterna Magnet och Gower. Magnet är en av de ledande tillverkarna av monterade kök, bad och sovrum, och erbjuder dessa till det övre mellan-segmentet via ett eget butiksnät. Magnet har även tillverkning och försäljning av snickeriprodukter samt driver en badrumsrörelse i butikskedjan C.P. Hart. I Storbritannien är Gower den ledande leverantören av omonterade kök till gör det själv-kedjor. Gower förvärvades i december 2003. Efter förvärvet har Nobia en marknadsandel på 14 procent i Storbritannien.

Försäljningen minskade med 6 procent till 3 848 miljoner kronor (4 075). Den organiska tillväxten var 6 procent, det vill säga försäljningen justerad för valutaeffekter samt för avyttringen av snickeriverksamheten i Flint och Penrith. Gower ingår i räkenskaperna från december 2003 och bidrog med 68 miljoner kronor, vilket ökade försäljningen med 2 procent. Omsättningen ökade för köks- och

snickeriprodukter, men minskade för badrum. Interiörer för kök, sovrum och garderober utgjorde 72 procent av omsättningen under 2003. Bad svarade för 6 procent och snickeriprodukter för 22 procent. Den organiska tillväxten drevs främst av en ökad försäljning inom omonterade kök. Efterfrågan på den brittiska marknaden bedöms ha ökat med 2 procent.



Förvärvet av Gower har stärkt Nobias ställning i Storbritannien. Det gäller speciellt på den växande gör det själv-marknaden.

Rörelseresultatet¹⁾ minskade till 297 miljoner kronor (396), vilket även innefattar en vinst från försäljning av hyreskontrakt och fastigheter med 66 miljoner kronor (15). Gower bidrog med 3 miljoner kronor.

Resultatminskningen beror framför allt på lägre försäljning och sänkta marginaler i C.P. Hart, där ledningsförändringar genomförts för att vända den svaga utvecklingen. I resultatet för fjärde kvartalet ingår reserveringar om 25 miljoner kronor för varulager och fordringar i den verksamheten.

Andra orsaker till resultatminskningen var valutaeffekter till följd av det försvagade brittiska pundet samt en mixförskjutning mot en lägre andel egenproducerade produkter. Rörelsemarginalen¹⁾ uppgick till 7,7 procent (9,7).

Starkare inom gör det själv

I december 2003 förvärvades den brittiska kökstillverkaren Gower.

Gower är Storbritanniens ledande leverantör av omonterade kök till gör det själv-kedjor och den näst största tillverkaren av omonterade kök. Förutom gör det själv-kedjor består Gowers kunder också av bygghandels- och fristående köksbutiker. Omsättningen uppgår till cirka en miljard kronor på årsbasis, varav 5 procent på marknader i Kontinentaleuropa. Gower tillverkar även omonterade badrums- och sovrumsmöbler, som står för cirka 12 procent av försäljningen. Gower har 475 anställda vid sina två anläggningar i West Yorkshire. Huvudkontoret samt större delen av företags produktion finns i Halifax.

Förvärvet av Gower innebär att Nobias ställning i Storbritannien stärks. Det gäller speciellt på gör det själv-marknaden, som är en stor och växande del av totalmarknaden. Via Gower kan Nobia även dra nytta av de senaste årens starka tillväxt i gör det själv-kedjorna i Storbritannien. Gower kan dessutom förstärka organisationen mot nyckelkunder inom detta segment även på andra marknader.

Tillsammans kan Nobia och Gower stärka relationen med gör det själv-kedjorna och erbjuda en bredare produktmix, förbättrad produktutveckling, bredare service, effektivare inköp samt kapacitet att leverera över hela Europa.

Efter förvärvet ökar koncernens verksamhet inom omonterade kök från 11 till 19 procent av omsättningen. Samtidigt ökar den brittiska verksamhetens andel av Nobiaconcernens omsättning från 41 till 47 procent. Efter förvärvet uppgår andelen omonterade kök i den brittiska verksamheten till cirka 27 procent på årsbasis.

Ökade butiksinvesteringar

Magnets butik i Chester belönades med utmärkelsen "årets butiksinredning i Storbritannien 2003". Det är den interna-

tionella tidskriften Retail Interiors Magazine som delar ut den prestigefulla utmärkelsen till en butiksinredning som "helt enkelt är utomordentlig på alla sätt". Butiken i Chester – som öppnade i december 2002 – är formgiven och utvecklad av Magnets egna designers. Det är Magnets första butik med ett nytt koncept och den har utvecklats för att motsvara dagens upplevelseorienterade köpmönster.

Under hösten 2003 fattades beslut om att uppgradera Magnets butiksnät i snabbare takt. Programmet omfattar cirka 150 butiker under en treårsperiod. Butikskonceptet i Chester kommer därmed att installeras i utvalda butiker samt även användas vid öppnandet av nya konsumentbutiker. De första efterföljarna – tre renoverade butiker i London – öppnade under julen 2003.

Magnets butiksnät består av tre olika butikstyper – köksbutiker som fokuserar på konsumenter, renodlade proffsbutiker för den småskaliga byggmarknaden samt kombinerade butiker för både konsumenter och professionella kunder. Även för kunder på den professionella marknaden har ett nytt butikskoncept utvecklats.

Framgången för Interior Solutions, som är Magnets koncept för "category management" fortsatte och försäljningen utvecklades starkt. Konceptet innebär att Magnet levererar omonterade kök till en av Storbritanniens största gör det själv-kedjor. Det är kedjan som driver butikerna medan Magnet ansvarar för en mängd kringtjänster, bland annat utbildning av säljpersonal, säljstödsmaterial



Under hösten 2003 beslutades att öka uppgraderingstakten i Magnets butiksnät. Programmet omfattar 150 butiker under en treårsperiod.

¹⁾Exklusive goodwillavskrivningar.

och installation av köksutställningar i butikerna. Sortimentet säljs under varumärket "Studio Kitchen" och fanns vid årsskiftet 2003/04 i drygt 200 butiker. Konceptet är ett koncernsamarbete, där affärsenheten Optifit i Tyskland levererar skåpstommarna.

Under året öppnade Magnet fem nya butiker samtidigt som sex butiker renoverades eller omlokaliserades. Vid årets slut hade Magnet 217 egna butiker. Sju av dessa ingår i C.P. Hart, som är återförsäljare av badrumsprodukter samt kök under varumärkena Poggenpohl och Pronorm.

Samordning ger besparingar

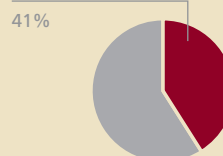
Koncernens program för samordning av inköp har medfört sänkta materialkostnader. Effekten av besparingarna har dock minskat på grund av försvagningen av det brittiska pundet, eftersom inköpen till stor del sker i euro.

Magnet har under året tagit ytterligare ett steg inom inköpsamordning och påbörjat ett program för att minska antalet artikelnummer. Syftet är att rationalisera sortimentet och samordna redan vid valet av produkter och komponenter. Därigenom säkerställs att skalfördelar utnyttjas optimalt.

Programmet förväntas resultera i besparingar som uppnås med effektivisering via större produktionsvolym och färre omställningar, högre leveranssäkerhet genom färre produktvarianter, samt via större inköpsvolym och färre och kvalitetssäkrade leverantörer.



Andel av koncernens omsättning



Nyckeltal	2003	2002	Förändring
Nettoomsättning, MSEK	3 848	4 075	-6%
Rörelseresultat ¹⁾ , MSEK (EBITA)	297	396	-25%
Rörelsemarginal ¹⁾ , %	7,7	9,7	
Operativt kapital, MSEK	1 131	1 113	2%
Avkastning på operativt kapital, %	26	36	
Investeringar, MSEK	97	103	-6%
Medelantal anställda	1 885	2 047	
Antal butiker, egna	217	214	

Kvartal	2003				2002			
	IV	III	II	I	IV	III	II	I
Nettoomsättning, MSEK	980	931	929	1 008	947	1 057	1 006	1 065
Rörelseresultat ¹⁾ , MSEK	65	78	43	111	101	103	82	110
Rörelsemarginal ¹⁾ , %	6,6	8,4	4,6	11,0	10,7	9,7	8,2	10,3

¹⁾ Exklusive goodwillavskrivningar.

Omsättning per produkt

Kök, sovrum
och garderober
72%



Badrum
6%



Snickeri
22%



Hög tillväxt och fortsatta satsningar på butiksnätet

Den nordiska verksamheten omfattar sju affärsenheter – HTH och Invita i Danmark, Novart med varumärkena À la carte, Petra och Parma i Finland, Norema och Sigdal i Norge samt Marbodal och Myresjökök i Sverige. Nobia är marknadsledande i samtliga dessa länder. Den sammanlagda marknadsandelen i Norden uppgår till 30 procent.

Försäljningen ökade med 3 procent till 3 592 miljoner kronor (3 498). Den organiska tillväxten uppgick till 5 procent och var främst kopplad till ökad försäljning på de danska och svenska marknaderna. Även i Finland ökade försäljningen medan den var oförändrad i Norge. Den organiska tillväxten drevs huvudsakligen av ökade genomsnittliga ordervärden samt satsningar på butiksnätet. Omonterade kök och kökstillbehör – främst vitvaror – fortsatte att öka sin andel av försäljningen i den nordiska verksamheten.

Rörelseresultatet¹⁾ var i stort sett oförändrat jämfört med föregående år och uppgick till 424 miljoner kronor (425), detta trots ett svagt första halvår i den norska affärsenheten Norema. I rörelseresultatet ingår nedskrivningar av varulager och anläggningstillgångar med 6 miljoner kronor. Den norska kronans försvagning minskade resultatet med cirka 12 miljoner kronor. Ökade volymer, höjda genomsnittliga ordervärden och fortsatta besparingar på direktmaterial bidrog till att förbättra resultatet. I affärsenheten Norema återställdes produktkvalitet och leveranssäkerhet under det andra halvåret. Det gjorde att

omkostnaderna i verksamheten minskade och att resultatet förbättrades. Rörelsemarginalen¹⁾ uppgick till 11,8 procent (12,1). Efterfrågan i Norden bedöms ha ökat med 4 procent.

Satsningar på butiksnätet

Under året öppnades 14 nya butiker samtidigt som 9 renoverades eller omlokaliseras. Vid årets slut var antalet ägda butiker – och butiker som drevs under franchiseavtal – 313 stycken. Under 2003 blev HTH utsett till årets franchisesystem i Danmark av tidningen Børsen tillsammans med Dansk franchiseförening. HTH öppnade nya franchisebutiker, bland annat i Glostrup, samt omlokaliserade butiken i Århus till större lokaler. Trenden på den danska marknaden går mot allt större butiker som säljer allt inom kök, vilket i branschen kallas "category killer". Med sina knappt 3 500 kvm är butiken i Århus Danmarks och HTHs största. Butiken i Glostrup är näst störst med cirka 2 000 kvm. HTH fortsatte även satsningen på HTH gör det själv i Danmark, vilket resulterade i 3 nya butiker. Vid årsskiftet 2003/04 fanns 23 butiker inom detta koncept.

¹⁾ Exklusive goodwillavskrivningar.



Den organiska tillväxten i den nordiska verksamheten var 5 procent. Drivkraften var främst ökade genomsnittliga ordervärden och satsningar på butiksnätet.

I Sverige lanserades en helt ny köksserie under namnet Format. Serien är utvecklad i samarbete med Electrolux och ska säljas i butikskedjan Electrolux Home i hela Sverige. En av nyheterna är att konsumenten kan välja att köpa köket antingen monterat eller i platta paket. Det ger kunderna goda möjligheter att påverka priset på sina kökslösningar utan att behöva göra avkall på design eller funktion. Sortimentet levereras av affärsenheten Marbodal.

Under året öppnade Myresjökök sin första helägda butik i Göteborg och Marbodal öppnade en franchisebutik i Stockholmsområdet. Norema öppnade nya butiker i Drammen och Bergen samt flyttade butiken i Trondheim till större lokaler. Invita öppnade en ny franchisebutik i Århus.

Försäljningen i gör det själv-segmentet fortsatte att utvecklas positivt i Danmark, Norge och Sverige. I Finland är detta segment mindre. Under 2003 stod omonterade kök för 5 procent av Nobias försäljning i den nordiska verksamheten.

Svenska Myresjökök blev under året ensam leverantör till byggföretaget NCC. I januari 2004 tecknade norska Norema avtal om att bli ensam leverantör till Block Watne – Norges största tillverkare av lösvirkeshus. Affärsenheterna i den nordiska verksamheten har starka relationer till byggentreprenörer. Det gör att Nobia har en väsentligt större andel försäljning inom nybyggnation i Norden än i övriga verksamhetsområden. Under 2003 omfattade 61 procent av försäljningen i den nordiska verksamheten renovering och 39 procent nybyggnation.

Export

Två procent av försäljningen sker utanför Norden. De största exportländerna är Ryssland – där Novart har verksamhet sedan mer än tio år – och Portugal där HTH har sex butiker. Den tredje största exportmarknaden är Polen, där HTH har försäljning. Under 2003 har HTH även haft försäljningsframgångar i Kina. Aktiviteten på den kinesiska byggmarknaden är just nu hög inför sommar-OS 2008.

Ytterligare effektivisering

I januari 2003 infördes Nobias koncerngemensamma standard för skåpstommar K20 vid den danska affärsenheten Invita. Därmed används nu K20 vid fem affärsenheter i den nordiska verksamheten. Den ökade produktions- och inköpsamordningen har under året resulterat i fortsatt sänkta materialkostnader.

Inom HTH påbörjades 2003 arbetet med en ny hall för utlastning och lagerhantering. Under de senaste tre åren har tillväxten inom HTH uppgått till cirka 10 procent per år. Denna positiva utveckling har samtidigt gjort att det saknats ledig kapacitet i produktionen. Den nya investeringen ger såväl rationaliseringsvinster som ett effektivare produktionsflöde genom fabriken. Samtidigt frigörs yta för ökad montering.



Andel av koncernens omsättning

39%



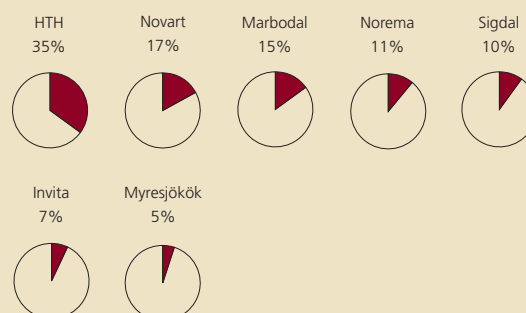
Nyckeltal

	2003	2002	Förändring
Nettoomsättning, MSEK	3 592	3 498	3%
Rörelseresultat ¹⁾ , MSEK (EBITA)	424	425	0%
Rörelsemarginal ¹⁾ , %	11,8	12,1	
Operativt kapital, MSEK	828	800	4%
Avkastning på operativt kapital, %	51	53	
Investeringar, MSEK	126	110	15%
Medelantal anställda	2 479	2 477	
Antal butiker, egna och franchise	313	305	

Kvartal	2003				2002			
	IV	III	II	I	IV	III	II	I
Nettoomsättning, MSEK	938	753	1 022	879	916	739	1 009	834
Rörelseresultat ¹⁾ , MSEK	110	85	149	80	110	84	149	82
Rörelsemarginal ¹⁾ , %	11,7	11,3	14,6	9,1	12,0	11,4	14,8	9,8

¹⁾ Exklusive goodwillavskrivningar.

Andel av omsättning per affärsenhet



Nobias affärsenheter försvarade sina marknadspositioner

Den kontinentaleuropeiska verksamheten omfattar affärsenheterna Optifit, Pronorm samt Poggenpohl – ett av världens mest kända varumärken inom kök. Huvudmarknader är Tyskland och Nederländerna. Marknadsandelen i Tyskland beräknas till 3 procent och i Nederländerna till 11 procent. Export utanför Kontinentaleuropa utgjorde 24 procent av den totala omsättningen.



I Poggenpohls sortiment finns dels den välkända moderna design, "modern purism", som ofta förknippas med Poggenpohl, dels kök med klassisk design eller "moderna klassiker".

Nettoomsättningen uppgick till 1 920 miljoner kronor (2 083), vilket motsvarar en minskning med 8 procent. Exklusive valutaeffekter och affärsenheten Goldreif – där beslut om nedläggning fattades under september – var minskningen 4 procent. Försäljningen fortsatte att minska i både Tyskland och Nederländerna. Däremot ökade försäljningen till Storbritannien genom systerbolaget Magnet. Ökningen omfattade främst omonterade kök och Optifit kunde under året fördubbla sin försäljning till Magnet. Även Poggenpohls och Pronorms försäljning genom C.P. Hart ökade. Försäljningen steg också på övriga europeiska marknader och i Asien. Efterfrågan bedöms ha minskat med 6 procent i Tyskland och med 10 procent i Nederländerna. Sammantaget innebär

utvecklingen under 2003 att Nobias affärsenheter försvarade sina positioner på den kontinentaleuropeiska marknaden.

Rörelseresultatet¹⁾ ökade med 22 procent och uppgick till 83 miljoner kronor (68), exklusive avvecklingskostnader för Goldreif. Rörelsemarginalen¹⁾ var 4,3 procent (3,3). Goldreif ingår i rörelseresultatet med –18 miljoner kronor, exklusive avvecklingskostnad. Förbättringen av rörelseresultatet förklaras främst av ökat resultat i affärsenheten Poggenpohl.

Varumärkesvård och nya kunder

Prestigevarumärket Poggenpohl är ett av världens mest kända varumärken inom kök. I sortimentet finns dels

¹⁾ Exklusive goodwillavskrivningar.

den välkända moderna design – ”modern purism” – som ofta förknippas med Poggenpohl, dels kök med klassisk design eller ”moderna klassiker”. Poggenpohl säljs idag i mer än 50 länder. Under året infördes Poggenpohls +STUDIOKONCEPT hos ytterligare 55 återförsäljare, bland annat i Wien, Barcelona, Taipei, San Francisco, Toronto, New Delhi, Sankt Petersburg, Prag, Kiev, Bangkok, Dubai, Moskva, Tokyo, Manilla, Seoul och Peking. Vid årsskiftet fanns konceptet i 250 butiker. Studiokonceptet syftar till att varumärket ska uppfattas på samma sätt världen över.

Affärsenheten Optifit, som är inriktad på omontera- de produkter inom främst kök, inledde leveranser till postorderföretaget Otto i Nederländerna. Optifit påbör- jade även ett försäljningssamarbete kring badrumsin- redningar under varumärket Eurofit. Partner i denna satsning är Max Bahr – en av Tysklands största bygg- varukedjor.

Pronorm, som vänder sig mot övre mellan-segmentet, har under året med lyckat resultat fortsatt med att breda kundbasen. Pronorm har även övertagit delar av kundbasen i samband med avvecklingen av Goldreif.

USA största exportmarknaden

Under 2003 hade den kontinentaleuropeiska verksamhe- ten en nettoförsäljning utanför regionen som utgjorde 24 procent av den totala försäljningen. De viktigaste områ- dena är USA, Asien och Storbritannien. Poggenpohl stod för den klart största delen av exporten. Försäljningsfram- gångar noterades i Asien, framför allt Kina. Förutom till huvudmarknaderna Tyskland och Nederländerna sker försäljning inom regionen till bland annat Schweiz, Frankrike, Österrike, Belgien och Luxemburg.

Förbättrad industriell struktur

Hösten 2003 fattades beslut om att koncentrera produk- tionen och stänga den förlustgenererande tyska affärs- enheten Goldreif. Stängningen planeras till mars 2004. Åtgärden bedöms stärka strukturen i Tyskland och ge bättre förutsättningar att utveckla de kvarvarande tre affärsenheterna.

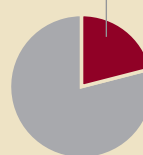
Koncernens program för samordning av inköp fort- satte ge kostnadsbesparingar i form av lägre material- kostnader. Under året genomfördes personalreduktioner i samtliga affärsenheter i den kontinentaleuropeiska verk- samheten.

På affärsenheten Pronorm togs nya kontorslokaler i bruk, vilket har förbättrat arbetsmiljön samt ökat trivsel och effektivitet. Administrationen var tidigare uppdelad i fyra olika byggnader.



Andel av koncernens omsättning

21%

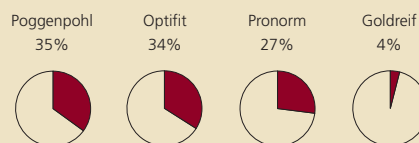


Nyckeltal	2003	2002	Förändring
Nettoomsättning, MSEK	1 920	2 083	-8%
Rörelseresultat ¹⁾ , MSEK (EBITA)	83	68	22%
Rörelsemarginal ¹⁾ , %	4,3	3,3	
Operativt kapital, MSEK	483	489	-1%
Avkastning på operativt kapital, %	17	14	
Investeringar, MSEK	68	56	21%
Medelantal anställda	1 194	1 266	
Antal butiker, egna och franchise	11	9	

Kvartal	2003				2002			
	IV	III	II	I	IV	III	II	I
Nettoomsättning, MSEK	481	475	485	479	508	521	542	512
Rörelseresultat ¹⁾ , MSEK	32	27	15	9	30	22	14	2
Rörelsemarginal ¹⁾ , %	6,7	5,7	3,1	1,9	5,9	4,2	2,6	0,4

¹⁾ Exklusive goodwillavskrivningar.

Andel av omsättning per affärsenhet



Satsning på ledarutveckling

I enlighet med Nobias decentraliserade organisation är personalfrågor i huvudsak ett ansvar för Nobias affärsenheter. Koncernledningen samordnar frågor som gäller ledande befattningshavare. I det arbetet prioriteras områdena chefsförsörjning, ledarutveckling och kompensationsfrågor.

I Nobias organisation är arbetet med personalfrågor decentraliserat. Det är affärsenheterna som har det direkta ansvaret för att medarbetarna känner förtroende, tillit och motivation i det dagliga arbetet. Det är också enheterna som driver frågor som gäller till exempel arbetsmiljö, kompetensutveckling och rekrytering.

På central nivå riktas personalarbetet främst mot ledande befattningshavare. Prioriterade områden är då bland annat chefsförsörjning, ledarutveckling och kompensationsfrågor. Nobias centrala arbete innefattar även satsningar för att tydliggöra såväl koncernkultur som värderingar gentemot de olika affärsenheterna.

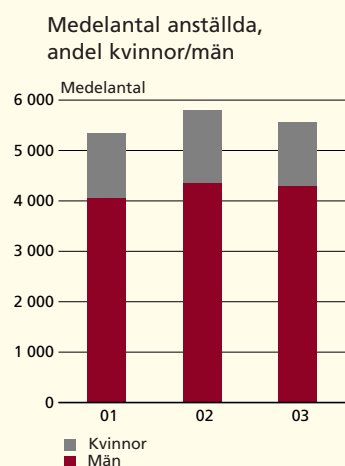
Program för ledarutveckling

Under 2003 genomfördes ledarutvecklingsprogrammet "Setting Nobia Apart" för första gången. Programmet riktades till chefer på mellannivå och omfattade 16 deltagare från samtliga affärsenheter. Innehållet byggde på fyra mötestillfällen med var sitt tema – ledarskap, finansfokus/strategi, marknad/varumärke samt produktion/

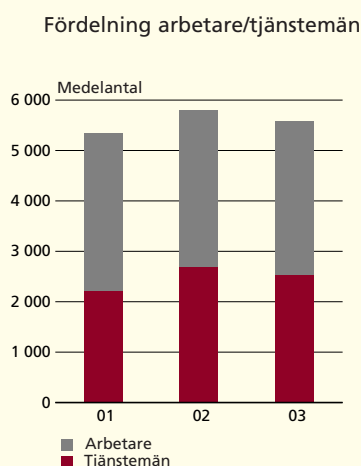
logistik. Mellan varje möte genomförde deltagarna även verksamhetsrelaterade projekt i den egna affärsenheten.

Program som "Setting Nobia Apart" bidrar till att skapa nätverk mellan människor och affärsenheter i koncernen. Detta är särskilt betydelsefullt i en decentraliserad organisation, där praktiska och lättillgängliga kontaktvägar måste etableras för att idé- och kunskapsutbytet verkligen ska fungera. Denna typ av program bidrar dessutom till att tydliggöra Nobias syn på ledarskap, koncernkultur och värderingar. Under 2004 genomförs ytterligare satsningar på ledarutveckling.

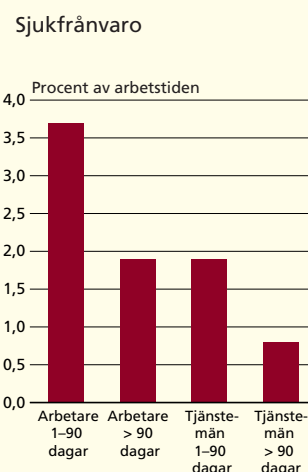
Ledarutveckling är ett prioriterat område inom Nobia. Företagets arbete med chefsförsörjning tar i första hand sikte på de 100 högsta befattningshavarna i koncernen. I detta planeringsarbete ingår att utvärdera chefernas prestationer, att ta fram rutiner för att hitta och utveckla nya chefer samt även att säkerställa en successionsplanering för att bibehålla kvaliteten i ledarskapet över tiden.



Medelantalet anställda minskade med 5 procent mellan 2002 och 2003.



Under 2003 utgjorde arbetare 55 procent och tjänstemän 45 procent av de anställda.



En person som är sjukskriven 100 dagar i sträck redovisas som 100 dagars långtidsfrånvaro medan en person som är sjuk 10x10 dagar redovisas som 100 dagars korttidsfrånvaro.



Under 2003 genomfördes ledarutvecklingsprogrammet "Setting Nobia Apart" för första gången. Programmet ger också möjlighet att skapa egna nätverk i koncernen.

Lokala initiativ

Under 2003 påbörjade Magnet i Storbritannien ett internprojekt kring kultur- och kommunikation kallat "Want to, can do, will do". Målet var att tydliggöra den egna företagskulturen för medarbetarna samt även förbättra engagemang, trivsel och internkommunikation. Projektet omfattar också regelbundna medarbetarenkäter, som gjorde att genomförda insatser kunde matchas mot upplevda förändringar. Resultaten visar på väsentliga förbättringar i form av ökad trivsel och bättre kommunikation mellan arbetskamrater.

HTH har en hög ambition inom personalområdet. Företaget rankas idag som den 20:e bästa arbetsplatsen i Danmark. På sikt är målet att bli ett av de tio bästa företagen i Danmark inom detta område. Inriktningen på personalfrågor motiveras bland annat av att arbetsorganisationen successivt förändrats, vilket gjort att produktionsteam och enskilda medarbetare fått allt större ansvar

för den löpande verksamheten. Detta har satt fokus på de sociala frågorna och gjort att områden som trivsel, kommunikation och egen utveckling betraktas som mer affärskritiska. För HTH bidrar arbetet med sociala frågor således till att slå vakt om den egna konkurrensförmågan. Resultaten av arbetet med sociala frågor följs upp i en skrift som kallas Social Rapport. Skriften – som utkommer en gång per år – bygger på en uppföljning av några utvalda insatsområden. För 2003 var dessa insatsområden bland annat trivsel, arbetsmiljö och extern miljöpåverkan.

Facklig samverkan

Via European Works Council (EWC) har Nobia en koncernfacklig verksamhet. I EWC ingår personalrepresentanter från alla affärsenheter. Koncernledningen träffar normalt EWC två gånger per år. Vid dessa träffar utbyts idéer och erfarenheter mellan olika affärsenheter och länder.

Stor andel förnyelsebara material i tillverkningen

Varje affärsenhet ansvarar för sitt eget miljöarbete. Förbrukningen av material och energi i tillverkningsprocessen följs upp med olika nyckeltal som används för interna och externa jämförelser. Under 2003 förbättrades bland annat nyckeltalen för transporter och energi-användning.

Produktionsprocessen

De material som används i Nobiakoncernen är till cirka 80 procent förnyelsebara. De vanligaste är träfiberplattor och en mindre mängd massivträ. De trärester som uppkommer vid tillverkningen används för uppvärmning av anläggningarna eller säljs som strö för stallar och husdjur. Koncernen förbrukar därför endast en mycket begränsad mängd fossilt bränsle i förhållande till verksamhetens omfattning, vilket minimerar nettotillskottet av växthusgaser till atmosfären.

Den största miljöpåverkan som uppstår till följd av Nobias verksamhet bedöms komma från avgaser vid lastbils- och persontransporter och från emissioner av organiska lösningsmedel. I koncernen pågår flera projekt för förbättrad planering och koordinering av transportruttr, vilka på sikt förväntas leda till miljöförbättringar. För att minimera persontransporter används ett koncerngemensamt videokonferenssystem som finns vid samtliga affärsenheter utom nyförvärvet Gower. Under 2003 installerades systemet vid fem affärsenheter, Gower ansluts under 2004.

Vad gäller organiska lösningsmedel så använder affärsenheterna redan idag en stor andel vattenburna och UV-härdande färger och lacker för ytbehandling, vilka avger inga eller låga emissioner från organiska lösnings-

medel. Andelen organiska lösningsmedel kommer successivt att minska allt eftersom utvecklingen av lacker sker och anläggningarna för ytbehandling anpassas till harmoniserade EU-krav inom området för utsläpp av organiska lösningsmedel.

Eftersom bearbetning och ytbehandling nästan uteslutande gäller trämaterial, avser de miljötillstånd som behövs för verksamheten utsläpp av organiska lösningsmedel från ytbehandlingsprocesser, emissioner av trädam, träspån och buller från träbearbetning samt utsläpp av rökgaser och stoft från panncentraler för uppvärmning. I alla länder där Nobia bedriver tillverkning är verksamheten föremål för tillståndsprövning för en eller flera av dessa typer av miljöpåverkan. Samtliga anläggningar uppfyller de villkor som sätts i respektive land.

Uppföljning

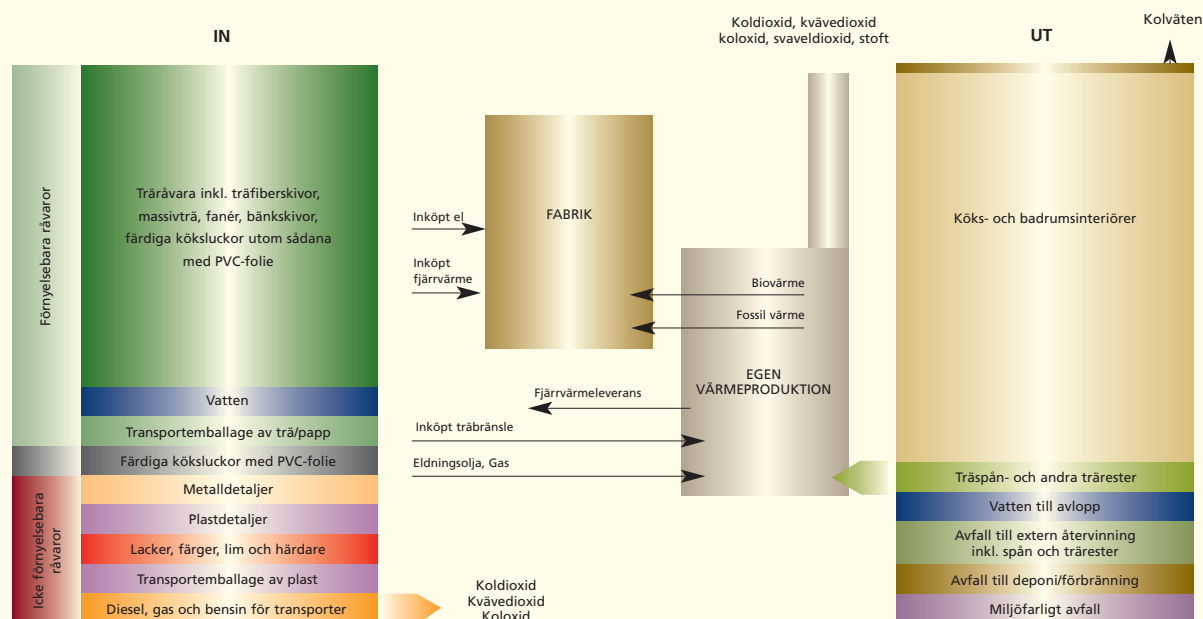
För samtliga produktionsenheter upprättas energi- och materialbalanser. Syftet är att synliggöra i vilken utsträckning miljöfarliga ämnen används. Balanserna visar även avfalls- och utsläppsmängder samt ger en sammanställning av de råvaror verksamheten förbrukar. Därmed kan förbrukningen av material och energi i tillverkningsprocessen följas upp som olika nyckeltal. Dessa används sedan dels till jämförelser mellan affärsenheter-

Nyckeltal

	2003	2002	Förändring, %
Miljöledningssystem¹⁾			
Verksamheter med certifierat miljöledningssystem, % av koncernens nettoomsättning	80	57	
Växthusgaser			
Växthusgaser från produkt- och persontransporter, kg/skåp	3,80	4,21	-9,75
Växthusgaser från uppvärmning och tillverkning, kg/skåp	8,69	9,39	-7,41
Flyktiga organiska ämnen			
VOC utsläpp, kg/100 lackerade luckor	11,31	11,82	-4,34
Energi			
Elektricitet, kWh/skåp	13,00	14,21	-8,46
Förpackningsmaterial			
Materialanvändning, kg/skåp	1,30	1,29	0,98
Andel förnyelsebart förpackningsmaterial, %	85,84	84,51	

¹⁾För jämförbara enheter, det vill säga exklusive Penrith, Flint och Gower.

Energi- och materialbalans för tillverkning av köks- och badrumsinteriörer



De material som används i koncernen är till cirka 80 procent förnyelsebara. Trärester från tillverkningen används för uppvärmning av anläggningarna. Koncernen förbrukat därför endast en mycket begränsad mängd fossilt bränsle i förhållande till verksamhetens omfattning, vilket minimerar utsläpp av växthusgaser till atmosfären.

na, dels till externa jämförelser, men också till att sätta kvantifierade miljömål. Det är varje enskild affärsenhet som, utifrån riktlinjerna i policyn, beslutar om bolagsspecifika miljömål och strategier.

Miljöcertifiering

Miljöcertifiering är ett åtagande för att bygga in miljöhänsyn i bolagets alla tillverknings- och affärsprocesser och för att löpande förbättra verksamhetens miljöprestanda. Under året certifierades produktionen vid Marbodal, HTHs huvudfabrik i Ølgod samt Magnets fabrik i Keighley enligt ISO 14001. Vid årsskiftet 2003/04 var åtta av koncernens 18 produktionsenheter certifierade enligt miljöstandarden ISO 14001 och/eller registrerade enligt EUs miljöstyrningsförordning, EMAS. De certifierade anläggningarna stod för 80 procent av koncernens totala omsättning.

Inköp och kontroll av leverantörskedjan

I Nobias verksamhet skapas en stor del av förädlingsvärdet genom montering och sammanfogning av inköpta komponenter. De produkter som köps in ska tillverkas under socialt och miljömässigt ansvarsfulla förhållanden. Under 2003 har riktlinjer för inköpsarbetet som säkerställer detta utformats och implementerats.

Utdrag ur Nobias miljöpolicy:

- Nobias verksamhet ska bidra till utvecklingen av ett hållbart samhälle och vi ska i alla delar av vår verksamhet genom kunskap och ständiga förbättringar inom miljöområdet skapa förutsättningar att bidra till långsiktig lönsamhet i koncernen. Vi ska med god marginal uppfylla tillämplig miljölagstiftning.
- Affärsenheterna ska certifiera sin verksamhet enligt miljöstandarden ISO 14001 eller jämförbar standard.
- Vi ska välja råvaror, tillverkningsprocesser och förpackningar som minimerar produktens miljöpåverkan under hela dess livscykel, från design till sluthantering av produkten.
- Vår målsättning är att använda träråvara från ansvarsfullt bedrivet skogsbruk.
- Tillverkningsprocesserna i Nobias anläggningar ska vara så utformade att material och energi utnyttjas på effektivaste sätt och att emissionerna minimeras.
- Vid distributionen av våra produkter ska vi aktivt söka resurseffektiva logistiklösningar med låga emissioner av växthusgaser.

Finansiell information



Styrelsen och verkställande direktören för Nobia AB (publ) avger härmed följande årsredovisning och koncernredovisning för verksamhetsåret 2003.

Om inte särskilt anges, redovisas alla belopp i miljoner kronor. Uppgifter inom parentes avser föregående år.

Organisationsnummer:
556528-2752.
Säte: Stockholm.

Förvaltnings- berättelse

Nobia AB, organisationsnummer 556528-2752

Koncernen

Nobia är Europas ledande köksinteriörföretag. I början av december 2003 förvärvades den brittiska kökstillverkaren Gower.

Gower är Storbritanniens ledande leverantör av omonterade kök till gör det själv-kedjor och näst största tillverkare av omonterade kök. Omsättningen uppgår till cirka 1 miljard kronor på årsbasis.

Köpeskillingen uppgick till 897 miljoner kronor, på skuldfri bas, och gav upphov till en goodwill om 686 miljoner kronor. Förvärvet ingår i räkenskaperna från och med december.

I september fattades beslut om att stänga den förlustgenererande tyska affärsenheten Goldreif i den kontinentaleuropeiska verksamheten. Nedläggningen planeras till slutet av mars 2004. Avvecklingskostnaden, som beräknas uppgå till 98 miljoner kronor, ingår i rörelseresultatet för 2003. Härav påverkar cirka 50 miljoner kronor kassaflödet, huvudsakligen under första halvåret 2004.

Marknad och försäljning

Den organiska tillväxten uppgick till 3 procent för helåret trots fortsatt minskad efterfrågan i Tyskland och Nederländerna och lägre ökningstakt i Storbritannien. I den brittiska verksamheten var den organiska tillväxten 6 procent och i den nordiska verksamheten 5 procent. Den organiska tillväxten var ett resultat av Nobias fortsatta satsningar i gör det själv-segmentet samt utbyggnad och modernisering av butiksnätet. Under året beslutades att öka uppgraderingstakten av det brittiska butiksnätet vilket innebär att 150 butiker kommer att renoveras under en treårsperiod.

Under året öppnades i koncernen totalt 21 nya butiker och 24 renoverades eller omlokalisades. Vid årets utgång uppgick totala antalet helägda eller franchisebutiker till 541.

Inköp och produktion

Fortsatt samordning av inköp av direktmaterial innebar ytterligare besparingar om 87 miljoner kronor. Under året införde den danska affärsenheten Invita den standardiserade skåpsstommen K20. Därmed är K20 införd på hälften av Nobias affärsenheter. I november förvärvade Nobia en 45 procentig andel i ett nystartat samarbete för produktion av massiva träluckor i Litauen som ett led i Nobias strategi att öka komponentförsörjningen från lågkostnadsländer.

Genom avvecklingen av Goldreif kommer produktionen i den kontinentaleuropeiska verksamheten att koncentreras till tre anläggningar. Genom besparingsåtgärder

som genomförts i den övriga delen av den kontinental-europeiska verksamheten samt Norema sänktes personal-kostnaderna under 2003 med 35 miljoner kronor jämfört med föregående år.

Nettoomsättning och resultat

Nettoomsättningen minskade med 3 procent till 9 273 miljoner kronor (9 594). Gower som förvärvades under året ingår i räkenskaperna från och med december 2003 och bidrog med 68 miljoner kronor. Den organiska tillväxten var 3 procent, det vill säga omsättningen för jämförbara enheter och justerat för valutaeffekter.

Rörelseresultatet uppgick till 565 miljoner kronor (725) inklusive avvecklingskostnaden för Goldreif om -98 miljoner kronor. Före goodwillavskrivningar och exklusive avvecklingskostnaden för Goldreif uppgick rörelseresultatet till 723 miljoner kronor (788), en sänkning med 8 procent. Rörelseresultatet minskade i den brittiska verksamheten. I den nordiska verksamheten var rörelseresultatet i stort oförändrat, trots ett svagt första halvår i den norska affärsenheten Norema. I den kontinentaleuropeiska verksamheten förbättrades rörelseresultatet, trots fortsatt svag marknad i Tyskland och Nederländerna.

Rörelsemarginalen uppgick till 6,1 procent (7,6). Exklusive avskrivningar på goodwill uppgick rörelsemarginalen till 6,7 procent (8,2). Exklusive avvecklingskostnad för affärsenheten Goldreif på -98 miljoner kronor och före avskrivningar på goodwill uppgick rörelsemarginalen till 7,8 procent (8,2).

Finansiella poster uppgick till -65 miljoner kronor (-119). Räntenettet har förbättrats jämfört med föregående år, till följd av den nyemission som genomfördes 2002 samt koncernens kassaflöde.

Resultatet efter finansiella poster minskade med 17 procent till 500 miljoner kronor (606).

Periodens skattekostnad uppgick till -162 miljoner kronor (-198), vilket motsvarar en skattesats på 32,4 procent (32,7). Exklusive ej avdragsgilla avskrivningar på koncernmässig goodwill uppgick skattesatsen till 28,9 procent (29,6).

Resultatet efter skatt uppgick till 338 miljoner kronor (408), vilket motsvarar en vinst per aktie på 5,84 kronor (7,53) efter utspädning.

Den brittiska verksamheten

Den brittiska verksamheten utgörs av affärsenheten Magnet som förvärvades i maj 2001 och affärsenheten Gower vilken förvärvades i december 2003.

Efterfrågan i Storbritannien bedöms ha ökat med 2 procent under 2003 jämfört med 2002.

Nettoomsättningen uppgick till 3 848 miljoner kronor (4 075), vilket motsvarar en minskning med 6 procent. Härav minskade valutaeffekter försäljningen med 9 procent, medan avyttringen av snickeriverksamheten i Flint och Penrith minskade försäljningen med 4 procent. Gower, som ingår i räkenskaperna från och med december, bidrog med 68 miljoner kronor, vilket ökade försäljningen med 2 procent. Den organiska tillväxten var 6 procent, och drevs av ökad försäljning av omonterade kök. Sambandet framgår av nedanstående tabell:

Brittiska verksamheten

MSEK	Omsättningsanalys	
	2003	2002
Redovisade värden	3 848	4 075
Flint & Penrith		-176
Valutaeffekter	355	
Förvärv av Gower	-68	
Jämförbara värden	4 135	3 899

Jämfört med motsvarande period föregående år och justerat för valutaeffekter ökade försäljningen av köks-, garderobs- och sovruminteriörer med 11 procent. Kök till gör det själv-segmentet hade en stark tillväxt, medan försäljningen av monterade kök ökade med 2 procent. Försäljningen i badrumsrörelsen inom C.P. Hart minskade med 17 procent.

Rörelseresultatet före goodwillavskrivningar uppgick till 297 miljoner kronor (396). I rörelseresultatet ingår vinst från försäljning av hyreskontrakt och fastigheter med 66 miljoner kronor (15). Gower, som ingår i räkenskaperna från och med december bidrog med 3 miljoner kronor.

Lägre försäljning och sänkta marginaler i C.P. Hart påverkade resultatet negativt. Ledningsförändringar har genomförts i C.P. Hart för att vända den svaga utvecklingen. Reserveringar avseende varulager och fordringar uppgående till 25 miljoner kronor ingår i resultatet för fjärde kvartalet.

Valutaeffekter till följd av försvagningen av det brittiska pundet, huvudsakligen beroende på inköp i euro, har påverkat resultatet negativt med 65 miljoner kronor, varav den negativa effekt som uppstår vid omräkning av utländska bolags rörelseresultat uppgår till 28 miljoner kronor. Rörelseresultatet påverkades negativt av mixförskjutning mot lägre andel egenproducerade produkter.

Rörelsemarginalen före goodwillavskrivningar uppgick till 7,7 procent (9,7).

Den nordiska verksamheten

I den nordiska verksamheten ingår de svenska affärsenheterna Marbodal och Myresjökök, de danska affärsenheterna HTH och Invita, de norska affärsenheterna Norema och Sigdal samt affärsenheten Novart i Finland.

Efterfrågan i Norden bedöms ha ökat med 4 procent under 2003 jämfört med 2002.

Nettoomsättningen uppgick till 3 592 miljoner kronor (3 498), vilket motsvarar en ökning med 3 procent. Den organiska tillväxten var 5 procent och beror framför allt på ökad försäljning på de danska och svenska marknaderna. Den huvudsakliga drivkraften var ökade genomsnittliga ordervärden. Även i Finland ökade försäljningen medan den var oförändrad i Norge. Omonterade kök och kökstillbehör, främst vitvaror, fortsatte att öka sin andel av försäljningen.

Rörelseresultat före goodwillavskrivningar var i stort sett oförändrat jämfört med motsvarande period föregående år och uppgick till 424 miljoner kronor (425). I rörelseresultatet ingår nedskrivningar av varulager och anläggningstillgångar med 6 miljoner kronor. Den norska kronans försvagning har påverkat resultatet negativt med cirka 12 miljoner kronor. Ökade volymer, höjda genomsnittliga ordervärden och fortsatta materialprisbesparingar har påverkat resultatet positivt. I affärsenheten Norema har under andra halvåret produktkvaliteten och leveranssäkerheten återställts och omkostnaderna i verksamheten minskat, med ett förbättrat resultat som följd.

Rörelsemarginalen uppgick till 11,8 procent (12,1).

Den kontinentaleuropeiska verksamheten

Den kontinentaleuropeiska verksamheten utgörs av affärsenheterna Poggenpohl, Pronorm, Optifit och Goldreif.

Efterfrågan i Tyskland bedöms ha minskat med 6 procent under 2003 jämfört med 2002.

Nettoomsättningen uppgick till 1 920 miljoner kronor (2 083), vilket motsvarar en minskning med 8 procent. Exklusive valutaeffekter samt affärsenheten Goldreif, för vilken beslut om nedläggning fattades under september, uppgick minskningen till 4 procent. Försäljningen fortsatte att minska i såväl Tyskland som Nederländerna. Försäljningen till Storbritannien genom systerbolaget Magnet ökade. Ökningen utgjordes främst av omonterade kök. Försäljningen ökade till såväl övriga europeiska marknader som Asien.

Rörelseresultatet före goodwillavskrivningar uppgick till 83 miljoner kronor (68), exklusive avvecklingskostnader för Goldreif. Rörelsemarginalen uppgick till 4,3 procent (3,3). Goldreif ingår i rörelseresultatet med -18 miljoner kronor exklusive avvecklingskostnad. Förbättringen av rörelseresultatet förklaras framför allt av ökat resultat i affärsenheten Poggenpohl.

Kassaflöde och finansiell ställning

Det operativa kassaflödet, det vill säga kassaflöde exklusive förvärv och avyttringar av verksamheter, uppgick till 260 miljoner kronor (274). Ökningen av rörelsekapitalet uppgick till 209 miljoner kronor (172), huvudsakligen bestående av ökade fordringar och minskade leverantörsskulder. Kapitalbindningen i lager i den brittiska verksamheten minskade under det fjärde kvartalet. Kassaflödet inklusive förvärv och avyttringar uppgick till -647 miljoner kronor (399).

Investeringar i anläggningstillgångar uppgick till 294 miljoner kronor (269). Investeringarna ökade främst som en konsekvens av en höjd uppgraderingstakt i Magnets butiksnät samt utbyggnad av produktionskapaciteten inom HTH. Övriga poster i investeringsverksamheten, exklusive förvärv och avyttringar, innebar ett positivt kassaflöde om 115 miljoner kronor (30), huvudsakligen till följd av högre intäkter från försäljning av hyreskontrakt och fastigheter.

Nettolåneskulden uppgick vid periodens slut till 1 763 miljoner kronor jämfört med 1 098 miljoner kronor vid årets ingång. Förändringen av nettolåneskulden utgjordes i huvudsak av nettokassaflödet från rörelsen som uppgick till +276 miljoner kronor, utdelning om 130 miljoner kronor, samt en minskning med 89 miljoner kronor till följd av den svenska kronans förstärkning. Nettolåneskulden ökade med 907 miljoner kronor till följd av Gower-förvärvet.

Soliditeten uppgick vid årets slut till 41,4 procent att jämföra med 45,3 procent vid årets ingång.

Skuldsättningsgraden var 66 procent vid årets utgång att jämföra med 42 procent vid årets ingång. Ökningen berodde på förvärvet av Gower.

I samband med förvärvet av Gower utökades lånekrediterna med 850 miljoner kronor varav checkräkningskrediten utökats med 50 miljoner kronor. Den övervägande delen av Nobias lånekrediter löper till 2008 med en årlig nedsättning av kreditutrymme med 280 miljoner kronor.

Tillgängligt kreditutrymme per 31 december uppgick till 1 179 miljoner kronor, inklusive outnyttjad checkräkningskredit på 274 miljoner kronor.

Personal

Medelantalet anställda uppgick under året till 5 571, jämfört med 5 790 föregående år. Antalet anställda steg i den nordiska verksamheten och minskade i de kontinentaleuropeiska och brittiska verksamheterna.

Miljö

I Sverige bedriver koncernen tillståndspliktig verksamhet enligt miljöbalken i Marbodal AB och Myresjökök AB. Koncernens tillståndspliktiga verksamhet påverkar den

yttre miljön huvudsakligen genom buller och utsläpp i luften i samband med ytbehandling av trädetaljer.

Effekter av nya redovisningsprinciper

Från och med 2003 har anpassning skett till Redovisningsrådets nya rekommendationer RR2:02 Varulager, RR22 Utformning av finansiella rapporter, RR25 Rapportering för segment, RR26 Händelser efter balansdagen, RR27 Finansiella instrument, RR24 Förvaltningsfastigheter och RR28 Statliga stöd. Denna anpassning har inte medfört någon materiell påverkan på koncernens resultat och ställning.

Nobia kommer att anpassa redovisning av pensionsförpliktelser år 2004, i enlighet med Redovisningsrådets rekommendation RR29, ersättning till anställda. Se vidare under kommentarer till balansräkningen (sidan 39) för dessa effekter.

Övergång till IFRS

Från år 2005 kommer Nobia att rapportera enligt International Financial Reporting Standards (IFRS, tidigare IAS). Årsredovisningen för 2004 blir därför den sista årsredovisning som upprättas enligt Redovisningsrådets rekommendationer. I delårsrapporten för första kvartalet 2005 och i årsredovisningen för 2005 kommer en avstämning att finnas mellan Nobias balans- och resultaträkningar 2004 dels enligt IFRS och dels enligt bolagets nuvarande redovisningsprinciper.

Redovisningsrådets rekommendationer har gradvis närmat sig IFRS. Fortfarande kvarstår dock ett antal skillnader mellan Redovisningsrådets rekommendationer och IFRS. Antalet skillnader ökar genom de ändringar i IFRS som för närvarande genomförs. Ännu finns inte alla IFRS som skall tillämpas 2005 tillgängliga i sin definitiva form. Nobia följer löpande utvecklingen för att kunna anpassa sig till det nya regelverket. Baserat på vad som är känt idag kommer de större skillnaderna mellan nuvarande redovisningsprinciper och de kommande IFRS principerna att vara följande:

- redovisning av pensioner (denna skillnad försvinner dock genom införandet av RR 29 under 2004)
- redovisning av finansiella instrument. Skillnaden innebär att fler instrument kommer att redovisas till verkligt värde. Dessutom skärps kraven för att säkringsredovisning skall tillåtas
- goodwill och vissa immateriella tillgångar kommer inte längre att skrivas av linjärt. I stället blir det obligatoriskt att varje år pröva huruvida nedskrivningsbehov föreligger.

Koncernens finansiella rapporter kommer också att påverkas av ändrade krav på klassificering och upplys-

ningar enligt IFRS. Dessa ändringar kommer sannolikt att påverka Nobias nyckeltal. Dessa skillnader kan dock i dagsläget inte kvantifieras.

Koncernen ser för närvarande över sina interna rapporteringsrutiner för att kunna samla in de data som behövs för IFRS-redovisningen. Under 2004 kommer koncernen också att ta in information som skall användas för jämförelsebelopp i delårsrapporter och årsredovisning för 2005. Inom koncernen pågår ett projekt för dessa frågor.

Under fjärde kvartalet 2004 kommer närmare information att lämnas om effekterna på bolagets redovisning när IFRS införs.

Moderbolaget

Moderbolagets verksamhet omfattar koncerngemensamma funktioner och ägande av dotterbolagen. Resultatet efter finansnetto uppgick till 104 miljoner kronor (19).

Årets resultat blev 106 miljoner kronor (33).

Händelser efter räkenskapsårets utgång

Under februari 2004 avyttrade Industri Kapital 1994-fonden sitt återstående aktieinnehav, motsvarande 25 procent av aktierna, i Nobia.

Framtidsutsikter

Efterfrågan på köksinteriörprodukter följer normalt samma konjunkturcykel som för andra konsumentkapitalvaror. Marknaden utgörs av konsumentköp för renovering, vilken utgör den dominerande delen av efterfrågan, samt en projektmarknad för professionell nybyggnation och renovering. Efterfrågetillväxten utgörs dels av volymtillväxt, dels av värdetillväxt i form av ökat produktinnehåll. Trenden mot ökat produktinnehåll inom Nobia har varit tydlig under den senaste 5-årsperioden och Nobia tror på en fortsatt utveckling i denna riktning.

Den europeiska marknaden för köksinteriörer karaktäriseras av hög grad av fragmentering. Detta innebär goda möjligheter att utvinna skal fördelar genom förvärv.

Styrelsens arbete under 2003

Styrelsens arbete beskrivs på sidan 58.

Förslag till utdelning

Styrelsen föreslår att utdelningen för verksamhetsåret 2003 fastställs till kronor 2,25 per aktie (2,25). Den föreslagna utdelningen tar i anspråk 130 miljoner kronor och motsvarar 38 procent av årets nettoresultat.

Resultaträkning – koncernen

MSEK	Not	2003	2002
Nettoomsättning	3, 5	9 273	9 594
Kostnad sålda varor ¹⁾	4, 5, 7, 8	–5 687	–5 729
Bruttovinst		3 586	3 865
Försäljningskostnader ¹⁾	4, 5, 7, 8	–2 541	–2 599
Administrationskostnader	4, 5, 6, 7, 8	–516	–548
Övriga rörelseintäkter		88	51
Övriga rörelsekostnader	5	–52	–42
Andel i intressebolags resultat före skatt		0	–2
Rörelseresultat²⁾		565	725
<i>Resultat från finansiella investeringar</i>	9		
Ränteutgifter och liknande resultatposter		14	11
Räntekostnader och liknande resultatposter		–79	–130
Resultat efter finansiella poster		500	606
Skatt på årets resultat	10, 21	–162	–198
Minoritetsandelar i årets resultat		0	0
Årets resultat	18	338	408

¹⁾ Omklassificering av historiska värden avseende kostnad sålda varor och försäljningskostnader avseende 2002.

²⁾ I rörelseresultatet ingår kostnader för avveckling av Goldreif vilka specificeras i not 5.

Aktiedata

	Not	2003	2002
Resultat per aktie, före utspädning, SEK		5,86	7,83
Resultat per aktie, efter utspädning, SEK		5,84	7,53
Antal aktier före utspädning ¹⁾	17	57 669 220	57 669 220
Genomsnittligt antal aktier före utspädning ¹⁾	17	57 669 220	52 109 995
Antal aktier efter utspädning ¹⁾	17	57 859 227	57 669 220
Genomsnittligt antal aktier efter utspädning ¹⁾	17	57 780 058	54 169 220
Utdelning per aktie, SEK	18	2,25 ²⁾	2,25

¹⁾ Aktierelaterade värden justerade med avseende på split 10:1 den 19 juni 2002.

²⁾ Föreslagen.

Resultatanalys

MSEK	Nettoomsättning		Rörelseresultat		Rörelsemarginal	
	2003	2002	2003	2002	2003	2002
Brittiska verksamheten	3 848	4 075	297	396	7,7%	9,7%
Nordiska verksamheten	3 592	3 498	424	425	11,8%	12,1%
Kontinentaleuropeiska verksamheten	1 920	2 083	83	68	4,3%	3,3%
Avvecklingskostnad Goldreif			–98			
Avskrivning goodwill			–60	–63		
Övriga koncernjusteringar	–87	–62	–81	–101		
Redovisade värden	9 273	9 594	565	725	6,1%	7,6%

Kommentarer till resultaträkning

Nettoomsättningen minskade med 3 procent till 9 273 miljoner kronor (9 594). Den organiska tillväxten var 3 procent, det vill säga omsättningen för jämförbara enheter och justerat för valutaeffekter. Sambandet framgår av nedanstående tabell.

Koncernen	Omsättningsanalys	
MSEK	2003	2002
Redovisade värden	9 273	9 594
Flint & Penrith		-176
Goldreif	-85	-126
Valutaeffekter	471	
Förvärv av Gower	-68	
Jämförbara värden	9 591	9 292

Rörelseresultatet uppgick till 565 miljoner kronor (725) inklusive avvecklingskostnaden för Goldreif om -98 miljoner kronor. Före goodwillavskrivningar och exklusive avvecklingskostnaden för Goldreif uppgick rörelseresultatet till 723 miljoner kronor (788), en försämring med 8

procent. Rörelseresultatet minskade i den brittiska verksamheten. I den nordiska verksamheten var rörelseresultatet i stort oförändrat, trots ett svagt första halvår i den norska affärsenheten Norema. I den kontinentaleuropeiska verksamheten förbättrades rörelseresultatet, trots fortsatt svag marknad i Tyskland och Nederländerna.

Vinster från avyttring av hyreskontrakt och fastigheter i Magnet ingår i rörelseresultatet med 55 miljoner kronor (15), efter koncernjusteringar om -11 miljoner kronor (0). I rörelseresultatet ingår dessutom en negativ resultatpåverkan om 28 miljoner kronor som uppstår vid omräkning av utländska dotterbolags rörelseresultat till svenska kronor. Totalt påverkade valutaeffekter rörelseresultatet med -85 miljoner kronor. Affärsenheten Gower, vilken ingår i räkenskaperna från och med december, ingår i rörelseresultatet med 0 miljoner kronor, varav avskrivning på goodwill utgör -3 miljoner kronor.

Rörelsemarginalen uppgick till 6,1 procent (7,6). Exklusive avskrivningar på goodwill uppgick rörelsemarginalen till 6,7 procent (8,2). Exklusive avvecklings-

Kvartalsdata¹⁾ per verksamhetsområde

MSEK	2003				2002			
	IV	III	II	I	IV	III	II	I
Nettoomsättning								
Nordiska verksamheten	938	753	1 022	879	916	739	1 009	834
Kontinentaleuropeiska verksamheten	481	475	485	479	508	521	542	512
Brittiska verksamheten	980	931	929	1 008	947	1 057	1 006	1 065
Övrigt och koncernjusteringar	-22	-15	-30	-20	-28	-17	-10	-7
Redovisade värden	2 377	2 144	2 406	2 346	2 343	2 300	2 547	2 404
Rörelseresultat								
Nordiska verksamheten	110	85	149	80	110	84	149	82
Kontinentaleuropeiska verksamheten	32	27	15	9	30	22	14	2
Brittiska verksamheten	65	78	43	111	101	103	82	110
Jämförelsestörande poster	-3	-95						
Avskrivningar på goodwill	-17	-14	-14	-15	-16	-15	-16	-16
Övrigt och koncernjusteringar	-19	-22	-16	-21	-34	-23	-23	-21
Redovisade värden	168	59	174	164	191	171	206	157
Rörelsemarginal %								
Nordiska verksamheten	11,7	11,3	14,6	9,1	12,0	11,4	14,8	9,8
Kontinentaleuropeiska verksamheten	6,7	5,7	3,1	1,9	5,9	4,2	2,6	0,4
Brittiska verksamheten	6,6	8,4	4,6	11,0	10,7	9,7	8,2	10,3
Redovisade värden	7,1	2,8	7,2	7,0	8,2	7,4	8,1	6,5

¹⁾ Källa: Publicerade delårsrapporter som ej varit föremål för revisorernas översiktliga granskning.

kostnad för affärsenheten Goldreif på –98 miljoner kronor och före avskrivningar på goodwill uppgick rörelsemarginalen till 7,8 procent (8,2).

Finansiella poster uppgick till –65 miljoner kronor (–119). Räntenettot har förbättrats jämfört med föregående år, till följd av den nyemission som genomfördes 2002 samt koncernens kassaflöde.

Resultatet efter finansiella poster minskade med 17 procent till 500 miljoner kronor (606).

Periodens skattekostnad uppgick till –162 miljoner kronor (–198), vilket motsvarar en skattesats på 32,4 procent (32,7). Exklusive ej avdragsgilla avskrivningar på koncernmässig goodwill uppgick skattesatsen till 28,9 procent (29,6).

Skattekostnadens fördelning på aktuell skatt och uppskjuten skatt framgår nedan.

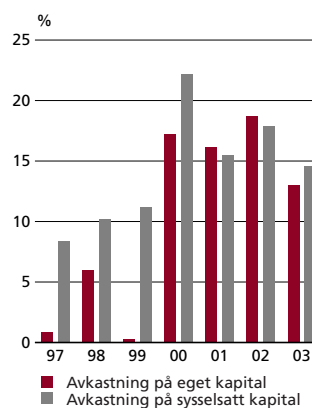
MSEK	2003	2002
Aktuell skatt	–74	–92
Uppskjuten skatt	–88	–106
Total skattekostnad	–162	–198

Uppskjuten skattekostnad är framför allt hänförlig till ianspråktagen omstrukturingsreserv och utnyttjade underskottsavdrag.

Resultatbaserade nyckeltal

	2003	2002
Resultat per aktie, efter utspädning, SEK/aktie	5,84	7,53
Avkastning på sysselsatt kapital, %	14,6	17,9
Avkastning på eget kapital, %	13,0	18,7

Räntabilitetsutvecklingen
1997–2003, %



Balansräkning – koncernen

TILLGÅNGAR, MSEK	Not	2003-12-31	2002-12-31
<i>Immateriella anläggningstillgångar</i>	11		
Goodwill		1 619	1 077
Övriga immateriella tillgångar		27	30
		1 646	1 107
<i>Materiella anläggningstillgångar</i>	12		
Byggnader och mark		1 282	1 361
Pågående investeringar och förskott		13	90
Maskiner och andra tekniska anläggningar		548	427
Inventarier, verktyg och installationer		216	239
		2 059	2 117
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>			
Andra långfristiga värdepappersinnehav		0	1
Andra långfristiga fordringar	13	51	38
Andelar i intressebolag	13	3	1
Uppskjutna skattefordringar	21	24	44
		78	84
Summa anläggningstillgångar		3 783	3 308
<i>Varulager</i>			
Råvaror och förnödenheter		383	327
Varor under tillverkning		157	161
Färdiga varor		111	66
Handelsvaror		557	553
		1 208	1 107
<i>Kortfristiga fordringar</i>			
Skattefordringar		38	5
Kundfordringar		1 050	880
Övriga fordringar		44	45
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	15	183	91
		1 315	1 021
Kassa och bank	16	154	293
Summa omsättningstillgångar		2 677	2 421
Summa tillgångar		6 460	5 729
Varav räntebärande poster		178	308

EGET KAPITAL, AVSÄTTNINGAR OCH SKULDER, MSEK	Not	2003-12-31	2002-12-31
<i>Bundna reserver</i>	19		
Aktiekapital		58	58
Bundna reserver		1 999	2 071
		2 057	2 129
<i>Fritt eget kapital</i>	19		
Fria reserver		272	52
Årets resultat	18	338	408
		610	460
Summa eget kapital		2 667	2 589
Minoritetsintressen		6	6
Avsättningar för garantier		31	22
Avsättningar för pensioner (R)	20	87	91
Uppskjutna skatteskulder	21	199	139
Övriga avsättningar	22	36	124
Summa avsättningar		353	376
Skulder till kreditinstitut (R)	23	1 532	998
Övriga skulder (R)		209	39
Summa långfristiga skulder		1 741	1 037
Skulder till kreditinstitut (R)	23	16	261
Checkräkningskredit (R)	16	97	17
Förskott från kunder		88	87
Leverantörsskulder		690	591
Skatteskulder		38	39
Övriga skulder		312	287
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	24	452	439
Summa kortfristiga skulder		1 693	1 721
Summa eget kapital och skulder		6 460	5 729
Varav räntebärande poster (R)		1 941	1 406
Ställda säkerheter	25	4 152	15 829
Ansvarsförbindelser	26	128	89

Förändring i eget kapital – koncernen

MSEK	Not	Aktie- kapital	Bundna reserver	Fritt eget kapital	Summa eget kapital
Ingående balans 2002		46	1 496	234	1 776
Valutakursdifferens vid omräkning av utlandsverksamheter	19		-65	-43	-108
Summa förändringar i eget kapital som inte redovisas i resultaträkningen			-65	-43	-108
Årets resultat				408	408
Förskjutningar mellan bundet och fritt eget kapital			139	-139	0
Utdelning	18				0
Nyemission		12	501		513
Eget kapital 2002-12-31		58	2 071	460	2 589
Valutakursdifferens vid omräkning av utlandsverksamheter	19		-77	-60	-137
Summa förändringar i eget kapital som inte redovisas i resultaträkningen			-77	-60	-137
Årets resultat				338	338
Förskjutningar mellan bundet och fritt eget kapital			-2	2	0
Utdelning	18			-130	-130
Optionspremie	17		7		7
Eget kapital 2003-12-31		58	1 999	610	2 667

Kommentar till balansräkning

Goodwill

Vid utgången av 2003 uppgick goodwill till 1 619 miljoner kronor (1 077). Årets avskrivning av goodwill uppgick till 60 miljoner kronor (63). Effekten av förvärvet av Gower på årets avskrivning på goodwill uppgår till 3 miljoner kronor. Gower ingår i räkenskaperna från och med december. Det planenliga restvärdet av goodwill fördelas på förvärv enligt följande:

MSEK	2003
Förvärv Novart 1998	84
Förvärv Norema/Invita 2000	170
Förvärv Poggenpohlgruppen 2000	140
Förvärv Magnet 2001	545
Förvärv Gower 2003	680
	1 619

Goodwill skrivs i Nobia av på normalt 20 år i de fall goodwill är hänförligt till strategiska företagsförvärv.

Goodwill har fördelats på kassagenererande enheter, vilka i stort sett motsvaras av affärsenheter, och värderas

regelbundet genom att förväntat kassaflöde diskonteras med en vägd genomsnittlig kapitalkostnad per kassagenererande enhet. Denna värdering jämförs sen med bokfört värde inklusive goodwill. Detta har inte föranlett någon justering av bokförd goodwill.

Finansiering

Nobias räntebärande skulder uppgick vid årsskiftet till 1 941 miljoner kronor att jämföra med 1 406 miljoner kronor vid föregående årsskifte. Ökningen är framför allt hänförlig till finansieringen av förvärvet av Gower. I samband med förvärvet av Gower utökades lånekrediterna med 850 miljoner kronor varav 50 miljoner kronor utgjordes av utökad checkräkningskredit. Köpeskillingen för Gower uppgick till 897 miljoner kronor varav refinansierade låneskulder utgjorde 111 miljoner kronor. Av återstoden på 786 miljoner kronor betalades 628 miljoner kronor kontant och resterande 158 miljoner kronor erlades i form av skuldförbindelser vilka förfaller till betalning under 2006.

Totalt outnyttjat kreditutrymme per 31 december 2003 uppgick till 1 179 miljoner kronor inklusive ej utnyttjad del av checkräkningskrediten på 274 miljoner kronor. Koncernens kassa- och banktillgodohavanden har under året minskat med 139 miljoner kronor till 154 miljoner kronor som en följd av utökade checkräkningskrediter och stramare likviditetsstyrning. Minskningen har använts för att amortera lån.

Nettolåneskulden uppgick vid årsskiftet till 1 763 miljoner kronor att jämföra med 1 098 vid årets ingång.

Förändringen framgår av nedanstående tabell.

Analys av nettolåneskuld

MSEK	januari–december	
	2003	2002
Ingående balans	1 098	2 078
Omräkningsdifferenser	–89	–87
Kassaflöde från den löpande verksamheten inklusive investeringar	–276	–274
Avyttring av dotterföretag	–	–117
Förvärv av dotterföretag	907	–8
Utdelning	130	–
Nyemission/optionspremie	–7	–513
Förändring av pensionsskuld	–	19
Utgående balans	1 763	1 098

Nettolåneskuldens komponenter framgår av nedanstående tabell.

Nettolåneskuldens beståndsdelar

MSEK	2003	2002
Banklån m.m.	1 802	1 277
Leasing	52	39
Pensionsskulder	87	91
Kassa/Bank	–154	–293
Alectafordran	–7	–13
Övriga finansiella fordringar	–17	–3
Summa	1 763	1 098

Effekter av Redovisningsrådets rekommendation RR29 – Ersättning till anställda

Per den 1 januari 2004 kommer Nobia, som en konsekvens av införandet av RR29 att förändra redovisningen av pensionsförpliktelser. Härvid kommer nettot av pensionsskulden för förmånsbestämda planer och förvaltningstillgångar att redovisas som avsättning för pensioner. Effekten av förändringen redovisas direkt mot eget kapital efter beaktande av uppskjuten skatt. Påverkan på balansräkningen och balansräkningsrelaterade nyckeltal framgår av tabellen nedan.

Effekter av införande av RR 29

MSEK	1/1 2004	31/12 2003	Förändring
Balansomslutning	6 681	6 460	221
Eget kapital	2 150	2 667	–517
Nettolåneskuld inklusive pensionsskuld	2 501	1 763	738
Nettolåneskuld exklusive pensionsskuld	1 676	1 676	0
Sysselsatt kapital	4 835	4 614	221
Soliditet	32%	41%	
Skuldsättningsgrad inklusive pensionsskuld	116%	66%	
Skuldsättningsgrad exklusive pensionsskuld	78%	63%	

Effekten av förändringen på koncernens resultaträkning består av löpande pensionskostnad, avkastning på förvaltningstillgångar samt (diskonterad) ränta på pensionsskulden. Aktuariella vinster/förluster det vill säga de differenser som uppkommer till följd av ändrade aktuariella antaganden amorteras över den genomsnittliga återstående anställningstiden (för närvarande 15 år) för de anställda som ingår i pensionsplanen till den del som denna differens ligger utanför den så kallade ”korridoren”. ”Korridoren” utgörs av 10 procent av det högsta värdet av de totala pensionstillgångarna alternativt pensionsskuldena.

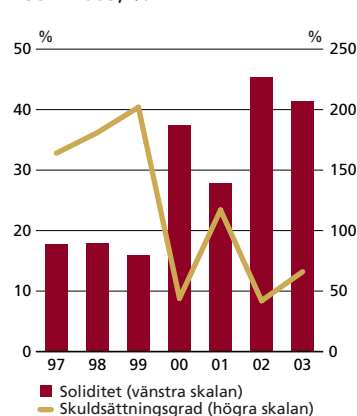
Väsentliga aktuariella antaganden vid beräkning av ingående pensionskuld har varit:

Diskonteringsränta	5,35%
Förväntad avkastning på förvaltningstillgångar	6,35%
Framtida löneökningar	4,15%
Framtida levnadskostnadsökningar	2,65%

Balansräkningsrelaterade nyckeltal

	2003	2002
Soliditet, %	41,4	45,3
Skuldsättningsgrad, %	66	42

Soliditet och skuldsättningsgrad 1997–2003, %



Kassaflödesanalys – koncernen

MSEK	Not	2003	2002
<i>Den löpande verksamheten</i>			
Rörelseresultat		565	725
Avskrivningar		307	311
Justeringar för poster som ej ingår i kassaflödet m.m.		-39	-147
Erhållen ränta		15	12
Erlagd ränta		-80	-134
Betald inkomstskatt		-120	-82
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital		648	685
Förändringar av varulager		-42	-36
Förändringar av fordringar		-103	78
Förändringar av rörelseskulder		-64	-214
Kassaflöde från den löpande verksamheten		439	513
<i>Investeringsverksamheten</i>			
Investeringar i materiella anläggningstillgångar		-284	-257
Investeringar i immateriella anläggningstillgångar		-10	-12
Försäljning av materiella anläggningstillgångar		133	27
Förvärv av dotterföretag	27	-907	8
Förvärv av intresseföretag		-2	-
Försäljning av dotterföretag		-	117
Ökning/minskning av kortfristiga finansiella placeringar		-16	3
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-1 086	-114
<i>Finansieringsverksamheten</i>			
Upptagna lån		915	-
Nyemission/optionspremie		7	513
Utdelning		-130	-
Amortering av skuld		-301	-991
Ökning/minskning av kortfristiga finansiella skulder		51	16
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		542	-462
Årets kassaflöde		-105	-63
Likvida medel vid årets början		293	362
Kursdifferens i likvida medel		-34	-6
Likvida medel vid årets slut		154	293

Kassaflödet från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital uppgick till 648 miljoner kronor (685). Minskningen beror främst på lägre rörelseresultat. Justering för poster som inte påverkar kassaflödet uppgår till -39 miljoner kronor (-147) fördelade enligt nedanstående tabell.

Justering för poster som ej ingår i kassaflödet

MSEK	
Nedskrivningar	35
Realisationsvinster på anläggningstillgångar	-61
Övrigt	-13
Summa	-39

Kassaflödet från den löpande verksamheten inklusive förändring av rörelsekapital uppgick till 439 miljoner kronor (513). Ökningen av rörelsekapitalet uppgick till 209 miljoner kronor (172) främst på grund av ökade fordringar och minskade leverantörsskulder.

Investeringar i anläggningstillgångar uppgick till 294 miljoner kronor (269). Investeringarna har ökat främst som en konsekvens av höjd uppgraderingstakt i Magnets butiksnät samt utbyggnad av produktionskapaciteten inom HTH. Övriga poster inom investeringsverksamheten har inneburit ett positivt kassaflöde om 115 miljoner kronor (30), huvudsakligen till följd av högre intäkter från försäljning av hyreskontrakt och fastigheter.

Det operativa kassaflödet, det vill säga kassaflödet exklusive förvärv och avyttringar av verksamheter, uppgick till 260 miljoner kronor (274).

Moderbolaget

Moderbolagets resultaträkning

MSEK	Not	2003	2002
Nettoomsättning		34	0
Administrationskostnader	4, 6, 8	-42	-6
Rörelseresultat		-8	-6
<i>Resultat från finansiella investeringar</i>	9		
Resultat från andelar i koncernföretag		112	17
Räntetäkter och liknande resultatposter		0	30
Räntekostnader och liknande resultatposter		0	-22
Resultat efter finansiella poster		104	19
Skatt på årets resultat	10	2	14
Årets resultat		106	33

Moderbolagets kassaflödesanalys

MSEK	2003	2002
Den löpande verksamheten		
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital	-8	19
Förändring av skulder	8	4
Förändring av fordringar	-1	-136
Kassaflöde från den löpande verksamheten	-1	-113
Investeringsverksamheten		
Förvärvskostnader	0	-1
Kassaflöde från investeringsverksamheten	0	-1
Finansieringsverksamheten		
Nyemission/optionspremie	7	513
Koncernbidrag	-6	50
Amorteringar	0	-460
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	1	103
Årets kassaflöde	0	-11
Likvida medel vid årets början	0	11
Likvida medel vid årets slut	0	0

Moderbolagets balansräkning

MSEK	Not	2003-12-31	2002-12-31
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>			
Aktier och andelar i koncernföretag	13, 14	1 370	1 370
Summa anläggningstillgångar		1 370	1 370
Omsättningstillgångar			
<i>Kortfristiga fordringar</i>			
Fordringar hos koncernföretag		582	587
Upplupna intäkter och förutbetalda kostnader		2	0
Kassa och bank	16	0	0
Summa omsättningstillgångar		584	587
Summa tillgångar		1 954	1 957

MSEK	Not	2003-12-31	2002-12-31
EGET KAPITAL, AVSÄTTNINGAR OCH SKULDER			
Eget kapital	19		
<i>Bundet eget kapital</i>			
Aktiekapital		58	58
Överkursfond		1 389	1 382
Reservfond		281	281
		1 728	1 721
<i>Fritt eget kapital</i>			
Balanserad vinst		95	186
Årets resultat		106	33
		201	219
Summa eget kapital		1 929	1 940
Kortfristiga skulder			
Leverantörsskulder		3	0
Skulder till koncernföretag		15	13
Övriga skulder		1	1
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	24	6	3
Summa kortfristiga skulder		25	17
Summa eget kapital och skulder		1 954	1 957
Ställda säkerheter	25	1 370	1 653
Ansvarsförbindelser	26	1 641	1 245

Moderbolagets förändring i eget kapital

MSEK	Not	Aktie- kapital	Pågående nyemission	Över- kursfond	Reserv- fond	Fritt eget kapital	Summa eget kapital
Ingående balans 2002		46	11	870	281	150	1 358
Erhållet koncernbidrag						50	50
Skatteeffekt koncernbidrag						-14	-14
Årets resultat						33	33
Nyemission		12	-11	512			513
Eget kapital 2002-12-31		58	0	1 382	281	219	1 940
Erhållet koncernbidrag						8	8
Skatteeffekt koncernbidrag						-2	-2
Årets resultat						106	106
Utdelning	18					-130	-130
Optionspremie	17			7			7
Eget kapital 2003-12-31		58	0	1 389	281	201	1 929



Not 1 Finansiella risker

Kommersiell valutaexponering

Nobia tillämpar ett decentraliserat synsätt vad gäller hanteringen av valutasäkringsåtgärder. Affärsenheterna handhar själva, i samråd med huvudkontoret, valutasäkringsåtgärder för den kommersiella exponeringen, inom ramen för den av styrelsen fastställda policyn för kommersiell exponering. Det är Nobias policy att säkra cirka 75 procent av prognosticerat nettoflöde 6–9 månader framåt, samt 100 procent av kontrakterade projekt. De viktigaste valutarelationerna var under 2003 SEK mot NOK och EUR mot GBP. Den totala exponeringen uttryckt i kronor och efter kvittning av motriktade flöden uppgick under 2003 till 1 444 miljoner kronor. Vid utgången av 2003 uppgick säkringsvolymen till 596 miljoner kronor.

Finansiell valutaexponering

Nobias policy för finansiering av utländska tillgångar innebär att sysselsatt kapital ska finansieras med lån i motsvarande valuta så att påverkan på skuldsättningsgraden minimeras vid valutakursförändringar. Koncernens lån handhas av Nobias huvudkontor. Genom en internbank förser huvudkontoret dotterbolagen med finansiella medel. Upplåningen sker i lokala valutor. Därigenom minimeras resultatpåverkan genom kursförändringar. Som komplement kan valutakontrakt ingås för att undgå exponering. Vid nuvarande skuldsättningsgrad och valutafördelning av sysselsatt kapital innebär det att cirka 40 procent av det utländska sysselsatta kapitalet ska finansieras i lokal valuta. I kombination med denna policy kan annan kapitalisering väljas i respektive land i syfte att optimera skattesituationen för koncernen. Nobias policy för finansiell exponering innebär att ingen säkring av eget kapital görs.

	Sysselsatt kapital per valuta	Låneskuld per valuta
SEK	327	10
EUR	925	99
GBP	2 489	1 295
DKK	479	227
USD	64	20
NOK	304	106
Övriga	26	0
Totalt	4 614	1 757

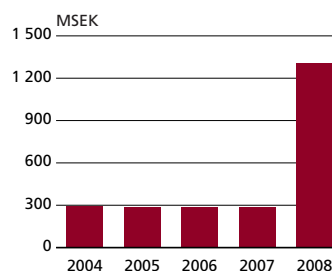
Ränterisk

Hantering av räntexponeringen är centraliserad vilket innebär att huvudkontoret har ansvaret för att identifiera och hantera ränterisker. Under 2003 uppgick räntebindingstiden till 2–3 månader. I december 2003 tecknades en treårig ränteswap på 50 miljoner brittiska pund. Detta utgjorde vid årsskiftet cirka 50 procent av upplåningen i pund. Av de totala lånen har därmed 37 procent bundits med fast ränta.

Upplåningsrisk

Nobia tillämpar en centraliserad syn på koncernens finansiering, vilket innebär att all finansiering ska ske i Nobia AB eller Nobia NBI AB. Nobias huvudsakliga upplåning sker genom ett syndikerat banklån. Syndikatet består av fyra nordeuropeiska banker samt en brittisk bank. Nuvarande avtal löper till och med 2008. Det är Nobias policy att erhålla långsiktiga kreditlöften som står i samklang med Nobias långsiktiga förvärsstrategi, samtidigt som detta krav måste balanseras mot kravet på låga kreditkostnader. Utöver syndikatlånen har Nobia ett mindre antal lokala lån. Nedanstående tabell visar förfallostrukturen på Nobias samtliga lånefaciliteter:

Förfallostruktur
kreditlöften



Förfalloår, MSEK	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Lån och kreditlöften	292	286	285	284	1 304	2

Kommersiell valutaexponering	USD	EUR	NOK	CHF	GBP	SEK	DKK	CAD
Valutakontrakt								
2004, lokal valuta	-10	35	-140	-2	-3			
2005, lokal valuta	-2	-	-	-	-			
Totalt, MSEK¹⁾	-84	302	-152	-14	-44			
Marknadsvärde, MSEK	9	0	2	0	0			
Nettoflöde								
2003, Lokal valuta	1	-81 ³⁾	369	11	6	117	-3	-2
Nettoflöde, MSEK ²⁾	6	-740 ³⁾	423	68	74	117	-4	-12
Säkrad volym, MSEK ²⁾	-16	274	-288	-32	-	-	-	-

¹⁾ Flöden omräknade till bokslutskurs.

²⁾ Omräknat med snittkurs 2003.

³⁾ Därav avser 20 MEUR flöde mot DKK, motsvarande 182 MSEK.

Observera att motvaluta för valutakontrakten ej alltid är SEK, värdet i SEK ska därför endast ses som en volymindikator.

Not 2 Redovisningsprinciper

Nobia följer Redovisningsrådets rekommendationer och årsredovisningslagen. Från och med 2003 har anpassning skett till Redovisningsrådets nya rekommendationer RR 2:02, 22, 24, 25, 27 och 28. Denna anpassning har inte medfört någon materiell påverkan på koncernens resultat och ställning. För övrigt är redovisningsprinciperna oförändrade jämfört med föregående år.

Kassaflöde

Kassaflödesanalysen är upprättad enligt indirekt metod. Det redovisade kassaflödet omfattar endast transaktioner som medför in- eller utbetalningar.

Koncernredovisning

I koncernredovisningen ingår företag över vilka moderbolaget direkt eller indirekt har ett bestämmande inflytande.

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 förvärfsanalysen upptagna värdet av bolagets nettotillgångar, redovisas skillnaden som koncernmässig goodwill. Om så erfordras görs vid förvärfsanalysen en avsättning för förväntade utgifter för omstrukturering.

Under året förvärvade bolag inkluderas i koncernredovisningen med belopp avseende tiden efter förvärvet.

Avyttrade dotterbolag ingår i koncernens redovisning till och med tidpunkten för avyttringen.

Omräkning av utländska dotterbolag

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. Kursdifferenser 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 så kallade 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.

Segment

Nobias primära segment är koncernens rörelsegränar kök, badrum, förvaring samt snickeriverksamhet. Någon särredovisning av badrums-, för-

varings- och snickeriverksamheterna görs inte, eftersom dessa utgör en så liten del av koncernens totala balans- och resultaträkning samt kassaflöde. För det primära segmentet hänvisas i linje med det ovanstående till koncernens resultat- och balansräkning samt kassaflödesanalys.

Sekundärt segment är koncernens geografiska verksamhetsområden, bestående av de nordiska, kontinentaleuropeiska och brittiska verksamheterna. Redovisning av sekundära segment framgår av sid 21, 23 och 25. Uppgift om totala tillgångar ersätts med den i sammanhanget mer informativa uppgiften om operativt kapital.

Skatter

Uppskjuten skatt beräknas enligt balansräkningsmetoden på alla temporära skillnader som uppkommer mellan redovisade och skattemässiga värden på tillgångar och skulder.

Underskottsavdrag som kommer att kunna utnyttjas mot framtida vinster aktiveras som uppskjuten skattefordran.

Värdering sker till de skattesatser som gällde på balansdagen. Uppskjuten skatt redovisas i balansräkning som finansiell anläggningstillgång eller avsättning. Aktuell skatt redovisas som kortfristig fordran eller skuld. Årets skattekostnad utgörs av aktuell skatt och uppskjuten skatt.

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, till exempel terminssäkring, används terminskursen. Vid valutasäkring av framtida budgeterade flöden omvärderas inte säkringsinstrumenten vid förändrade valutakurser. Se vidare not 1.

Varulager

Varulagret värderas, med tillämpning av först-in först-ut principen, till det lägsta av anskaffningsvärdet och det verkliga värdet på balansdagen. Avdrag sker för internvinster som uppkommer vid leverans mellan i koncernen ingående bolag. Erforderlig inkuransavsättning har gjorts.

Leasingavtal

Finansiella leasingavtal redovisas i balansräkningen som anläggning respektive skuld och i resultaträkningen delas leasingkontraktet upp i avskrivning och ränta. Operationella leasingavtal redovisas i resultaträkningen som rörelsekostnad. Leasing av bilar hanteras som operationell leasing. Leasingkostnaden för bilar utgör en mindre del av koncernens totala leasingkostnader.

Lånekostnader

Lånekostnader belastar resultatet i den period till vilken de hänförs sig.

Not 2 *forts.***Materiella anläggningstillgångar**

I resultaträkningen belastas rörelseresultatet med avskrivningar enligt plan, vilka beräknas på ursprungliga anskaffningsvärden och baseras på tillgångarnas beräknade nyttjandetid enligt följande:

Kontorsinventarier samt fordon	3–5 år
Byggnader	15–40 år
Maskiner och andra tekniska anläggningar	6–12 år
Inventarier, verktyg och installationer	6–12 år

I de fall en tillgångs redovisade värde överstiger dess beräknade återvinningsvärde skrivs tillgången ned till sitt återvinningsvärde. Utgifter för förbättringar av tillgångarnas prestanda, utöver ursprunglig nivå, ökar tillgångens redovisade värde. Utgifter för reparation och underhåll redovisas som kostnader.

Immateriella tillgångar

Goodwill skrivs av linjärt över den beräknade nyttjandetiden som fastställts till 20 år. Denna avskrivningstid har valts då företagsförvärven är av långsiktigt strategiskt värde. Avskrivning av goodwill redovisas i resultaträkningen i posten kostnad för sålda varor.

Övriga immateriella tillgångar, främst patent och licenser, skrivs av med 20–33 procent per år. Avskrivningstiden bestäms utifrån den beräknade nyttjandeperioden för tillgången.

Nedskrivningar

När det finns en indikation på att en tillgång minskat i värde görs en bedömning av tillgångens redovisade värde, inklusive goodwill. I de fall en tillgångs redovisade värde överstiger dess beräknade återvinningsvärde skrivs tillgången ner till sitt återvinningsvärde.

Produktutveckling

Produktutvecklingen har framför allt karaktär av designutveckling och bedrivs kontinuerligt och anpassas till gällande modetrender. Utvecklingsförloppen har relativt kort tidsutdräkt. Ingen del av utgifterna för produktutvecklingen redovisas som immateriell tillgång.

Avsättningar

En avsättning redovisas i enlighet med RR 16, avsättningar, ansvarsförbindelser och eventalförpliktelser i balansräkningen när företaget har ett formellt eller informellt åtagande som är en följd av en inträffad händelse och det är troligt att ett utflöde av resurser krävs för att reglera åtagandet och tillförlitlig uppskattning av beloppet kan göras.

Intäktsredovisning

Bolaget redovisar intäkter när risken för varan har överförts till kund i enlighet med leveransvillkor. I de fall installationstjänster tillhandahålls redovisas intäkter när tjänsten är slutförd.

Not 3 Nettoomsättningens fördelning på geografiska marknader

MSEK	Koncernen	
	2003	2002
Sverige	776	724
Norge	1 064	1 142
Finland	618	606
Danmark	1 097	993
Summa Norden	3 555	3 465
Storbritannien	3 913	4 122
Tyskland	810	926
Nederländerna	384	451
Övriga Europa	347	339
Summa Europa	9 009	9 303
Nordamerika	147	180
Övriga världen	117	111
Koncernen	9 273	9 594

Not 4 Löner, andra ersättningar och sociala kostnader

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

MSEK	2003		2002	
	Löner och andra ersättningar	Sociala kostnader (varav pensionskostnader)	Löner och andra ersättningar	Sociala kostnader (varav pensionskostnader)
Dotterföretag i:				
Sverige	163	73 (15)	162	74 (15)
Danmark	413	32 (23)	377	26 (18)
Norge	157	35 (6)	173	38 (4)
Finland	82	49 (20)	81	50 (18)
Tyskland	358	83 (5)	370	84 (3)
Storbritannien	513	45 (32)	592	46 (40)
Frankrike	2	1 (0)	2	1 (0)
USA	29	6 (0)	31	6 (0)
Österrike	–	– (–)	1	0 (0)
Schweiz	12	2 (1)	12	2 (1)
Nederländerna	–	– (–)	2	0 (0)
Totalt dotterföretag	1 729	326 (102)	1 803	327 (99)
Moderbolaget	13	5 (0)	11	4 (0)
Koncernen	1 742	331 (102)	1 814	331 (99)

Sjukfrånvaro för moderbolaget redovisas ej då antalet anställda understiger 10 personer.

Löner och andra ersättningar styrelse och VD:

MSEK	2003	2002
Moderbolaget		
Styrelse och VD	7	7
Övriga anställda	6	4
Moderbolaget totalt	13	11
Dotterföretag		
VD	32	32
Övriga anställda	1 697	1 771
Dotterföretag totalt	1 729	1 803
Koncernen	1 742	1 814

Not 4 *forts.*

Ledande befattningshavares ersättningar

Styrelsen och styrelsens ordförande

Till styrelsens ordförande och ledamöter utgår ersättning enligt bolagsstämmans beslut. Något särskilt arvode utgår ej för kommittéarbete. Styrelsemedlemmar som är anställda i Nobia erhåller ej särskilt styrelsearvode. Av stämman valda styrelsemedlemmar erhåller en fast del och en del som är relaterad till Nobias börskurs. Den fasta delen utgör för ledamot 100 000 kronor och för ordföranden 250 000 kronor. Den rörliga delen motsvarar den volymviktade genomsnittskursen för Nobia-aktien under de fem börsdagar som följde närmast efter dagen för offentliggörandet av bolagets bokslutskommuniké för 2003, multiplicerat med en faktor om 2 000. För styrelsens ordförande används istället faktor 5 000.

Arbetstagarrepresentanter erhåller ett inläsningsarvode på 20 000 kronor per person och år. För tiden mellan ordinarie stämmor 2003 och 2004 erhåller styrelsen ett arvode på sammanlagt 2 168 000 kronor, varav styrelsens ordförande erhåller 638 000 kronor och enskild ledamot 255 000 kronor. Styrelsens ordförande har inga pensionsförmåner eller avtal om avgångsvederlag.

Verkställande direktören

VD har under räkenskapsåret 2003 i lön erhållit 4 miljoner kronor, och bonus avseende 2003 års resultat med 800 000 kronor.

Utöver pensionsförmåner enligt lagen om allmän försäkring (ATP och AFP) har verkställande direktören rätt till pensionsförmåner enligt ITP-plan. VD har utöver det rätt till en utökad tjänstepensionspremie med 20 procent på lönedelar mellan 30 och 100 basbelopp. Utöver ITP-plan har VD rätt till en pension mellan 60 och 65 års ålder. Denna pension är premiebaserad, där premien motsvarar 20 procent av föregående års lön upp till 100 basbelopp. Vid uppsägning från Nobias sida äger verkställande direktören rätt till uppsägningstid motsvarande 12 månader samt avgångsvederlag motsvarande 12 månaders lön. Avräkning från avgångsvederlag görs om lön erhålles från annan anställning. Vid egen uppsägning är uppsägningstiden sex månader. Avgångsvederlag utgår ej vid egen uppsägning.

Koncernledningen i övrigt

Koncernledningen i övrigt, vilken under 2003 bestod av 5 personer, har under räkenskapsåret erhållit lön motsvarande 14 864 000 kronor och bonus avseende 2003 års resultat med 1 508 000 kronor. Vid ingången av 2004 bestod ledningsgruppen av 6 personer utöver VD. Avseende pensioner har koncernledningen rätt till pensioner enligt ITP-systemet eller motsvarande. Därutöver har ledningen rätt till en utökad tjänstepensionspremie med 20 procent på lönedelar mellan 30 och 100 basbelopp.

Bonusprogram

För affärsenhetschefer och koncernledningens bonusprogram gäller att bonus maximalt kan utgå med 30 procent av årslön. För koncernchefen samt ytterligare två medlemmar av koncernledningen gäller 50 procent av årslön. Bonus baseras på en intjäningsperiod om 1 år. Utfallet är beroende av huruvida i förväg uppsatta mål nås. Målen är i huvudsak kvantitativa. Målen för koncernchefen fastställs av styrelsen. För övriga befattningshavare fastställs målen av koncernchefen efter tillstyrkande av styrelsens kompensationskommitté.

Kompensationskommitté

Bland styrelsens medlemmar utses en kompensationskommitté. Kommittén har bland annat till uppgift att ta fram förslag till kompensation för VD samt ta ställning till förslag till kompensation för de chefer som direktrapporterar till VD. Beträffande kommitténs uppgifter och sammansättning, se sidan 59.

Koncernledningens anställningsavtal

Avtalen inkluderar ersättnings- och uppsägningsbestämmelser. Enligt dessa avtal kan anställning vanligen upphöra på den anställdes begäran med en uppsägningstid på sex månader och på bolagets begäran med en uppsägningstid på tolv månader. Dessa bestämmelser gäller även verkställande direktören. Vissa ledande befattningshavare, däribland verkställande direktören, är berättigade till avgångsvederlag som uppgår till ett års grundlön. Anställningsavtalen innehåller vanligen en konkurrensklausul som gäller under anställningsperioden och ytterligare tolv månader.

Optionsprogram

Vid ordinarie bolagsstämma 2003 beslutades om ett optionsprogram. 91 ledande befattningshavare och nyckelpersoner tecknade sig för 774 600 optioner med rätt till nyteckning av aktier i Nobia AB. Optionspremien var 10,20 kronor, vilken beräknats enligt Black and Scholes modell. De som tecknat en option kommer, förutsatt att de kvarstår i sin anställning den 22 maj 2005 att erhålla en kompensation motsvarande 40 procent av optionspremien. Teckningskursen är 70,50 kronor. Teckningsoptionerna löper till och med 22 maj 2008 och kan utnyttjas för teckning av aktier under perioden 22 maj 2005 till 22 maj 2008. Vid full lösen ökar aktieinnehavet med 774 600 aktier, vilket motsvarar en utspädning om cirka 1,3 procent av alla aktier. Samtliga tidigare program är avslutade.

Teckningsoptioner 2003/2008	Antal	Förvärvspris
Verkställande direktören	40 000	408 000
Övriga ledningen	103 000	1 050 600
Övriga anställda	631 600	6 442 320
Totalt	774 600	7 900 920

Not 5 Upplysningar för jämförelseändamål

Under 2003 fattades beslut om nedläggning av den tyska affärsenheten Goldreif. Efter beslutet om nedläggning har Goldreif belastat koncernens rörelseresultat med totalt 98 miljoner kronor. Övriga rörelsekostnader om 26 miljoner kronor avser nedskrivning av koncernmässiga övervärden på fastighet.

MSEK	2003
Nettoomsättning	17
Kostnad sålda varor	-60
Bruttovinst	-43
Försäljningskostnader	-25
Administrationskostnader	-4
Övriga rörelsekostnader	-26
Rörelseresultat	-98

Not 6 Ersättning till revisorer

	Koncernen		Moderbolaget	
MSEK	2003	2002	2003	2002
Revision, Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB	9	8	-	-
Andra uppdrag än revisorsuppdrag, Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB	2	3	-	-

Not 7 Avskrivningar per funktion

MSEK	2003	2002
Kostnad sålda varor ¹⁾	-192	-189
Försäljningskostnader	-63	-65
Administrationskostnader	-52	-57
Totalt	-307	-311

¹⁾Varav avskrivningar på goodwill 60 miljoner kronor (63).

Utöver redovisade avskrivningar har nedskrivningar gjorts med 35 miljoner kronor (8).

Not 8 Operationella leasingavtal

Nominella värdet av avtalade framtida leasingavgifter, avseende avtal där återstående löptid överstiger ett år, fördelar sig enligt följande:

	Koncernen		Moderbolaget	
MSEK	2003	2002	2003	2002
Erlagt under året	398	365	0	0
Förfaller till betalning 2003		348		0
Förfaller till betalning 2004	396	315	0	0
Förfaller till betalning 2005	390	277	0	0
Förfaller till betalning 2006	366	245	0	0
Förfaller till betalning 2007	342	225	0	0
Förfaller till betalning 2008	324		0	
Förfaller till betalning senare	1 758	1 455	0	0

Av ovanstående belopp ingår återutlyrda hyresavtal med 130 miljoner kronor för 2003.

Not 9 Resultat från finansiella investeringar

	Koncernen		Moderbolaget	
MSEK	2003	2002	2003	2002
Resultat från andelar i koncernföretag				
Utdelningar, anteciperade	-	-	112	17
Nedskrivningar	-	-	0	0

Övriga ränteintäkter och liknande poster

Ränteintäkter, kortfristig	14	11	0	0
Kursdifferenser	0	0	0	30
Räntekostnader och liknande poster				
Räntekostnader	- 80	-129	0	-22
Kursdifferenser	1	-1	0	0
Totalt	65	-119	112	25

Not 10 Skattekostnad

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2003	2002	2003	2002
Aktuell skattekostnad	-74	-92	-	-
Uppskjuten skatt	-88	-106	2	14
Årets skattekostnad	-162	-198	2	14

Årets uppskjutna skattekostnad är framför allt hänförlig till den brittiska verksamheten och avser skatt på utnyttjad omstruktureringsreserv, förändring av förlustavdrag samt ökning av överavskrivningar och andra temporära skillnader.

Skattekostnaden utgjorde 32,4 procent (32,7) av resultatet före skatt. Skillnaden mellan redovisad skattekostnad och förväntad skattekostnad på koncernens resultat före skatt beräknad med lokal skattesats för Sverige (28 procent) förklaras i nedanstående tabell. I moderbolaget avser uppskjuten skatt skatteeffekten på koncernbidraget. Koncernbidraget redovisas direkt mot eget kapital.

%	2003	2002
Lokal skattesats i Sverige	28	28
Olika lokala skattesatser	0	2
Skatter hänförliga till tidigare perioder	1	0
Ej avdragsgill goodwillavskrivning	3	3
Ej resultatrelaterade avdragsgilla poster ¹⁾	0	-2
Andra ej avdragsgilla/skattefria poster	0	1
Övrigt	0	1
Koncernens skattekostnad	32	33

¹⁾ Avser kostnader i samband med nyemission vilka redovisats direkt mot eget kapital.

Olika lokala skattesatser för 2003 innebar totalt sett ingen effekt på koncernens skattesats. De effekter som uppstod i framför allt Storbritannien och Tyskland motverkade varandra.

I not 21 redogörs för beräkning av uppskjuten skatteskuld och fordran.

Not 11 Immateriella anläggningstillgångar

Goodwill, MSEK	Koncernen	
	2003	2002
Ingående anskaffningsvärde	1 257	1 336
Företagsavyttringar	-	-29
Företagsförvärv	686	14
Omräkningsdifferenser	-86	-64
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	1 857	1 257

Ingående avskrivningar	180	121
Företagsavyttringar	-	-2
Årets avskrivningar	60	63
Omräkningsdifferenser	-2	-2
Utgående ackumulerade avskrivningar	238	180
Utgående planenligt restvärde	1 619	1 077

Övriga immateriella tillgångar, MSEK

Ingående anskaffningsvärde	117	142
Årets investeringar	10	12
Försäljningar och utrangeringar	-4	-9
Omklassificeringar	-	-26
Omräkningsdifferenser	-4	-2
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	119	117

Ingående avskrivningar	82	96
Försäljningar och utrangeringar	1	-7
Omklassificeringar	-	-14
Årets avskrivningar	10	9
Omräkningsdifferenser	-1	-2
Utgående ackumulerade avskrivningar	92	82

Ingående nedskrivningar	5	5
Omklassificeringar	-5	-
Utgående ackumulerade nedskrivningar	0	5
Utgående planenligt restvärde	27	30

Varav

Programvara	15	15
Varumärken	10	12
Övrigt	2	3
Utgående planenligt restvärde	27	30

Not 12 Materiella anläggningstillgångar

				Koncernen	
Byggnader, MSEK		2003	2002		
Ingående anskaffningsvärde		1 573	1 619		
Årets investeringar		81	14		
Försäljningar och utrangeringar		-63	-4		
Företagsavyttringar		-	-35		
Företagsförvärv		20	-		
Omklassificeringar		34	41		
Omräkningsdifferenser		-61	-62		
Utgående anskaffningsvärde		1 584	1 573		
Ingående avskrivningar		486	441		
Försäljning och utrangeringar		-17	-1		
Företagsavyttringar		-	-4		
Företagsförvärv		5	-		
Omklassificeringar		1	2		
Årets avskrivningar		48	63		
Omräkningsdifferenser		-17	-15		
Utgående avskrivningar		506	486		
Ingående uppskrivningar		69	71		
Årets uppskrivningar		20	-		
Årets nedskrivningar		-	-2		
Utgående ackumulerade uppskrivningar		89	69		
Ingående avskrivning på uppskrivning		17	14		
Årets avskrivningar		25	3		
Utgående avskrivning på uppskrivning		42	17		
Ingående nedskrivningar		2	-		
Årets nedskrivningar		44	2		
Utgående nedskrivningar		46	2		
Utgående planenligt restvärde		1 079	1 137		

Ökningen av årets avskrivning på uppskrivning förklaras av en förändrad rubricering av delar av de koncernmässiga justeringar som görs avseende dotterbolagens byggnader. Motsvarande minskning uppstår i årets avskrivning på anskaffningsvärde.

I ovanstående redovisning ingår finansiell leasing enligt nedan:

	Ackumulerade anskaffningsvärden		Ackumulerade avskrivningar	
MSEK	2003	2002	2003	2002
Byggnader	50	39	7	5

				Koncernen	
Mark och markanläggningar, MSEK		2003	2002		
Ingående anskaffningsvärde		240	253		
Årets investeringar		2	2		
Försäljningar och utrangeringar		-14	-1		
Företagsavyttringar		-	-2		
Omräkningsdifferenser		-12	-12		
Utgående anskaffningsvärde		216	240		
Ingående avskrivningar		24	20		
Årets avskrivningar		2	2		
Omklassificeringar		0	3		
Omräkningsdifferens		-1	-1		
Utgående avskrivningar		25	24		
Ingående uppskrivningar		8	8		
Årets uppskrivningar		4	-		
Utgående ackumulerade uppskrivningar		12	8		
Utgående planenligt restvärde		203	224		
Taxeringsvärde för fastigheter i Sverige		72	72		
Planenligt restvärde		84	85		

Pågående investeringar, MSEK

Ingående balans	90	86
Årets påbörjade investeringar	9	96
Årets avslutade investeringar	-85	-84
Omräkningsdifferenser	-4	-8
Utgående balans	10	90

Maskiner och andra tekniska anläggningar, MSEK

Ingående anskaffningsvärde	1 893	2 008
Årets investeringar	92	81
Försäljningar och utrangeringar	-65	-72
Företagsavyttringar	-	-67
Företagsförvärv	178	-15
Omklassificeringar	7	42
Omräkningsdifferenser	-87	-84
Utgående anskaffningsvärde	2 018	1 893
Ingående avskrivningar	1 451	1 505
Försäljningar och utrangeringar	-60	-60
Företagsavyttringar	-	-44
Företagsförvärv	105	-
Omklassificeringar	-91	5
Årets avskrivningar	103	113
Omräkningsdifferenser	-68	-68
Utgående avskrivningar	1 440	1 451
Ingående uppskrivningar	-	-
Årets uppskrivningar	12	-
Utgående ackumulerade uppskrivningar	12	-
Ingående nedskrivningar	15	15
Årets nedskrivningar	27	-
Utgående nedskrivningar	42	15
Utgående planenligt restvärde	548	427

Not 12 forts.

	Koncernen	
<i>Inventarier, verktyg och installationer, MSEK</i>	2003	2002
Ingående anskaffningsvärde	511	505
Årets investeringar	97	65
Försäljningar och utrangeringar	-80	-63
Företagsavyttringar	-	-3
Företagsförvärv	34	-
Omklassificeringar	26	28
Omräkningsdifferenser	-33	-21
Utgående anskaffningsvärden	555	511
Ingående avskrivningar	266	269
Försäljningar och utrangeringar	-73	-57
Företagsavyttringar	-	-3
Företagsförvärv	17	-
Omklassificeringar	75	4
Årets avskrivningar	59	61
Omräkningsdifferens	-11	-8
Utgående avskrivningar	333	266
Ingående nedskrivningar	6	2
Årets nedskrivningar	-	4
Utgående ackumulerade nedskrivningar	6	6
Utgående planenligt restvärde	216	239
<i>Förskott avseende materiella anläggningstillgångar, MSEK</i>		
Ingående balans	-	-
Under året genomförda omfördelningar	3	-
Utgående balans	3	-

I utgående anskaffningsvärde har ingen ränta aktiverats för materiella anläggningstillgångar.

Not 13 Finansiella anläggningstillgångar

	Moderbolaget	
Aktier i dotterbolag MSEK	2003	2002
Ingående anskaffningsvärde	1 370	1 369
Förvärv av dotterbolag	–	1
Utgående anskaffningsvärde¹⁾	1 370	1 370
¹⁾ Efter hänsyn tagen till nedskrivningar.		

	Koncernen	
Andra långfristiga fordringar MSEK	2003	2002
Alectafordran och övriga pensionstillgångar	16	23
Depositioner	13	9
Långfristigt lån till återförsäljare	18	5
Fordran finansiell leasing	4	0
Övrigt	0	1
Total	51	38

	Koncernen	
Aktier i intressebolag MSEK	2003	2002
Ingående balans	1	3
Årets anskaffning	2	–
Årets andel i resultat	0	–2
	3	1

		Koncernen	
Aktier i intressebolag MSEK	Kapitalandel	2003	2002
UAB Domingos Durelés, Litauen	45,0%	2	0
HTH Expert w Kuchni sp Z	44,7%	1	1
		3	1

Not 14 Aktier och andelar i dotterföretag

Nobia AB:s innehav av aktier och andelar i koncernföretag

	Org. nr	Säte	Kapitalandel, %	Antal aktier	Bokfört värde
Nobia NBI AB	556060-1006	Stockholm	100	100	456
Sigdal Kjøkken AS		Kolbotn	100		
Marbodal AB	556038-0072	Tidaholm	100		
Marbodal Oy*		Helsingfors	100		
HTH Køkkener A/S		Ølgod	100		
HTH Køk Svenska AB	556187-3190	Helsingborg	100		
Danica Invest A/S*		Bjerringbro	100		
HTH Kolding A/S		Kolding	100		
HTH Handel A/S*		Ølgod	100		
HTH Handel 2 A/S*		Ølgod	100		
HTH Handel 4 A/S*		Ølgod	100		
HTH Køge A/S		Køge	100		
HTH Kitchens Ltd*		London	100		
Novart OY		Nastola	100		
Nobia Holding (UK) Limited		Darlington	100		
Magnet Ltd		Darlington	100		
Hiveserve Ltd		Darlington	100		
C.P. Hart & Sons Ltd		Darlington	100		
Aquamaison Ltd*		Darlington	100		
Kitchen Sense (Surrey) Ltd		Darlington	100		
Esher Management Ltd*		Darlington	100		
Dorking Management Ltd*		Darlington	100		
Aqua Ware Ltd*		Darlington	100		
Magnet Group Trustees Ltd*		Darlington	100		
Flint Properties Ltd		Darlington	100		
Magnet (Retail) Ltd		Darlington	100		
Eastham Ltd*		Darlington	100		
Hyphen Fitted Furniture Ltd*		Darlington	100		
Magnet Distribution Ltd*		Darlington	100		
The Penrith Joinery Company Ltd		Darlington	100		
Magnet & Southern Ltd*		Darlington	100		
Magnet Furniture Ltd*		Darlington	100		
Magnet Joinery Ltd*		Darlington	100		
Larkflame Ltd*		Darlington	100		
Magnet Manufacturing Ltd*		Darlington	100		
Magnet Retail Ltd*		Darlington	100		
Magnet Supplies Ltd*		Darlington	100		
Magnet Industries Ltd*		Darlington	100		
Magnet Kitchens Ltd*		Darlington	100		
Gower Group Ltd		Halifax	100		
Charco Ninety-Nine Ltd		Halifax	100		
Gower Furniture Ltd		Halifax	100		
WOR Ltd*		Halifax	100		
Gower Windows Ltd*		Halifax	100		
Eurostyle Furniture Ltd*		Halifax	100		
Beverly Doors Ltd*		Halifax	100		
Working Systems Ltd*		Halifax	100		
Perfectshot Ltd*		Halifax	100		
Addspace Products Ltd*		Halifax	100		
Gower Garden Furniture Ltd*		Halifax	100		
Lovene Dörr AB*	556038-1724	Göteborg	100		
Star Möbelwerk GmbH*		Melle	99,95		
Nobia Interiör AB*	556039-2440	Tidaholm	100		

Not 14 forts.

	Org. nr	Säte	Kapitalandel, %	Antal aktier	Bokfört värde
Swedoor Bauelementevertrieb GmbH*		Weiterstadt	100		
Nobia Köksinvest AB*	556062-9502	Värnamo	100		
Myresjökök AB	556048-3256	Älmhult	100	30 000	77
Poggenpohl Möbelwerke GmbH		Herford	98,57	6	532
Poggenpohl Group UK Ltd		Milton Keynes	100		
Poggenpohl France SARL		Montesson Cedex	100		
Poggenpohl US Inc.		Wayne NJ	100		
Poggenpohl GesmbH		Wien	100		
Poggenpohl Group Schweiz AG		Littau	100		
Poggenpohl AB	556323-2551	Stockholm	100		
Poggenpohl A/S		Köpenhamn	100		
Poggenpohl Nederland BV*		Arnhem	100		
Poggenpohl Belgium NV*		Gent	100		
Poggenpohl Service GmbH*		Herford	100		
Rose Küche Beteiligungs GmbH		Herford	100		
Möbelwerkstätten Josef Ritter GmbH		Herford	100		
Goldreif Möbelfabrik GmbH		Bad Salzungen	100		
Pronorm Einbauküchen GmbH		Vlotho	100		
Optifit Jaka-Möbel GmbH		Stemwede	100		
Eurofit Vertriebs-GmbH		Stemwede	100		
Marlin Bad-Möbel GmbH		Stemwede	100		
Norema AS		Jevnaker	100	20 000	154
Invita Køkkener A/S		Bording	100	6 000 000	151
Invita Detail & Projekt A/S		Bording	100		
Invita Köksstudio AB	556634-7497	Malmö	100		
Norema Försäljnings AB	556236-4280	Stockholm	100	1 000	0
Totalt					1 370

* Vilande

Not 15 Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter

	Koncernen	
MSEK	2003	2002
Förutbetalda hyror	31	22
Bonus från leverantörer	19	17
Förutbetalda bankavgifter	14	9
Försäkringar	10	1
Övrigt	109	42
Summa	183	91

Not 16 Likvida medel

	Koncernen		Moderbolaget	
MSEK	2003	2002	2003	2002
Kassa och bank	154	293	0	0

Outnyttjade krediter, vilka ej ingår i likvida medel, uppgick vid årets slut i koncernen till 274 miljoner kronor (200). Utöver checkräkningskrediten innehar bolaget ej utnyttjade lånelöften om 905 miljoner kronor (762).

Not 17 Resultat per aktie

Antal aktier före utspädning	57 669 220
Antal aktier efter utspädning	57 859 227
Utspädning, antal aktier	190 007
Genomsnittligt antal aktier före utspädning	57 669 220
Genomsnittligt antal aktier efter utspädning	57 780 058

Antalet stamaktier har inte förändrats under året varför det genomsnittliga antalet aktier uppgår till 57 669 220. Utöver antalet aktier vid periodens slut finns också ett antal potentiella aktier utestående, hänförliga till de teckningsoptioner som i maj 2003 tecknades av ledande befattningshavare och nyckelpersoner i koncernen. En utspädningseffekt uppstår om nuvärdet av teckningskursen är lägre än stamaktiernas verkliga värde. Utspädningseffekten framkommer som skillnaden mellan antalet aktier som innehavarna av teckningsoptioner har rätt att teckna och det antal aktier värderade till verkligt värde som denna teckningslikvid motsvarar. Skillnaden behandlas som en emission av aktier för vilka företaget inte erhåller någon betalning.

Vid beräkning av utspädningseffekt har ett verkligt värde per aktie om 75 kronor och en diskonteringsränta på 5,0 procent använts.

Optionsprogram

Vid ordinarie bolagsstämma 2003 beslutades om ett optionsprogram riktat till ledande befattningshavare och nyckelpersoner. 91 personer

Not 17 forts.

Antal	Optionspremie	Emissionskostnader	Nyemission vid full lösen	Redovisad kostnad 2003	Balanserade utgifter
774 600	8	1	55	1	1

tecknade sig för 774 600 optioner med rätt till nyteckning av aktier i Nobia AB. Optionspremien, beräknad med Black and Scholes modell, var 10,20 kronor. De som tecknat en option kommer, förutsatt att de kvarstår i anställningen den 22 maj 2005, att erhålla en kompensation motsvarande 40 procent av optionspremien. Teckningskursen är 70,50 kronor. Teckningsoptionerna löper till och med 22 maj 2008 och kan utnyttjas för teckning av aktier under perioden 22 maj 2005 till 22 maj 2008. Vid full lösen ökar aktieinnehavet med 774 600 aktier, vilket motsvarar en utspädning om cirka 1,3 procent av alla aktier.

Koncernens resultaträkning har under 2003 belastats med 1 miljon kronor avseende periodisering av kompensation på 40 procent av erhållen optionspremie samt för sociala avgifter på beräknad förmån. Förmånen på balansdagen beräknad med Black and Scholes optionsvärderingsmodell, har belastats med sociala avgifter enligt avgiftssatser i de länder där denna förmån ska belastas med dylika avgifter.

Not 18 Utdelning per aktie

På bolagsstämman 2004-04-01 kommer en utdelning avseende år 2003 på 2,25 kronor per aktie, totalt 130 miljoner kronor att föreslås. Detta belopp har inte redovisats som skuld, utan kommer att redovisas som en vinstdisposition under eget kapital, för räkenskapsåret 2004. Utdelningarna avseende 2002 och 2001 uppgick till 130 miljoner kronor respektive 0 kronor.

Not 19 Eget kapital

Specifikation över förändringar i eget kapital återfinns på sidan 38 och 42.

Antal aktier	A-aktier	Totalt antal
Antal 2002-01-01	4 655 077	4 655 077
Nyemission	7 411 845	7 411 845
Split 10:1	45 602 298	45 602 298
Antal 2002-12-31	57 669 220	57 669 220
Antal 2003-12-31	57 669 220	57 669 220

Aktiernas nominella värde är 1 kr.

Samtliga aktier är fullt betalda.

Nobia innehar 0 st (0) egna A-aktier.

Valutakursdifferenser i eget kapital

	Koncernen		Moderbolaget	
MSEK	2003	2002	2003	2002
Ingående balans	66	174	–	–
Förändr. vid årets omräkn. avs. bef. dotterbolag	–137	–108	–	–
Utgående balans	–71	66	–	–

Nobias policy för finansiell exponering innebär att ingen säkring av eget kapital görs. I linje med detta har inga kursdifferenser till följd av sådana transaktioner påverkat koncernens eget kapital.

Not 20 Avsättningar för pensioner

MSEK	2003	2002
FPG/PRI-pensioner	18	19
Övriga pensioner	69	72
Summa	87	91

I utlandsverksamheten har lokala regler för pensionsavsättning följts.

Not 21 Uppskjuten skatt

I koncernen redovisas årets uppskjutna skatt –88 miljoner kronor (–106) som skattekostnad i koncernens resultaträkning. Årets uppskjutna skattekostnad är framför allt hänförlig till den brittiska verksamheten och avser skatt på utnyttjad omstrukturingsreserv, förändring av förlustavdrag samt ökning av överavskrivningar och andra temporära skillnader. Periodens förändringar av uppskjuten skattefordran/skatteskuld:

Uppskjuten skattefordran

Koncernen, MSEK	2003	2002
Ingående balans	44	135
Kursdifferenser	–9	–17
Förvärv ¹⁾	15	10
Redovisad skattekostnad för perioden	–30	–128
Återläggning kvittning föregående år	118	162
Årets kvittning inom skattegemenskap	–110	–118
Övriga förändringar	–4	0
Utgående balans	24	44

¹⁾ 2003 års siffra avser Gower. Siffran för 2002 avser justering av förvärv Magnet.

Uppskjuten skatteskuld

Koncernen, MSEK	2003	2002
Ingående balans	139	126
Kursdifferenser	–6	–9
Avyttring	–	0
Uppskjuten skatteintäkt/kostnad för perioden	58	–22
Återläggning kvittning föregående år	118	162
Årets kvittning inom skattegemenskap	–110	–118
Övriga förändringar	0	0
Utgående balans	199	139

Not 21 *forts.***Periodens utgående balans av uppskjuten skattefordran/skatteskuld**

Uppskjutna skattefordringar och skatteskulder kvittas när det finns en legal kvittningsrätt för aktuella skattefordringar och skatteskulder samt när uppskjutna skatter avser samma skattemyndighet.

Uppskjuten skattefordran

Koncernen, MSEK	2003	2002
Underskottsavdrag	107	126
Omstruktureringsreserv	0	10
Temporära skillnader	24	17
Övrigt	3	9
Utgående balans före kvittning	134	162
Legal kvittning	-110	-118
Utgående balans	24	44

Uppskjuten skatteskuld

Koncernen, MSEK	2003	2002
Skattemässiga överavskrivningar	126	89
Uppskrivningar	142	163
Övrigt	41	5
Utgående balans före kvittning	309	257
Legal kvittning	-110	-118
Utgående balans	199	139

Värdet av underskottsavdrag för vilka uppskjuten skattefordringar ej beaktats uppgår till 36 miljoner kronor (46).

Nobia redovisar ingen uppskjuten skatt avseende temporära skillnader hänförliga till investeringar i dotterbolag eller intressebolag. Eventuella framtida effekter (källskatter och annan uppskjuten skatt på vinsthemtagning inom koncernen) redovisas när Nobia inte längre kan styra återföringen av sådana skillnader eller det av andra skäl inte längre är osannolikt att återföring kan komma att ske inom överskådlig tid.

Not 22 **Avsättningar**

Koncernen, MSEK	2003	2002
Ingående balans avsättning för omstruktureringsåtgärder	24	245
Avsättning för omstruktureringsåtgärder	–	–
Utnyttjad omstruktureringsreserv	-22	-144
Upplösning av omstruktureringsåtgärder	–	-67
Kursdifferens omstruktureringsåtgärder	-2	-10
Utgående balans avsättning för omstruktureringsåtgärder	0	24
Övriga avsättningar	36	100
Summa	36	124

Avsättning för omstruktureringsåtgärder avseende de bolag som förvärvades år 2000 och 2001 har under året förbrukats i sin helhet. Övriga avsättningar uppgående till 36 miljoner kronor (100) utgörs framför allt av reserver för ej utnyttjade hyresrätter.

Not 23 **Skulder till kreditinstitut**

Förfallostruktur, MSEK	2003	2002
Inom 1 år	16	261
Mellan 1 och 5 år	1 530	990
Längre än 5 år	2	8
Totalt	1 548	1 259

Not 24 **Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter**

	Koncernen		Moderbolaget	
MSEK	2003	2002	2003	2002
Bonus till kunder	56	52	–	–
Upplupna löner	136	119	4	2
Upplupna sociala avgifter och pensioner	17	30	2	1
Upplupna räntor	2	4	–	–
Hyrer	60	7	–	–
Övrigt	181	227	–	–
Summa	452	439	6	3

Not 25 **Ställda säkerheter**

	Koncernen		Moderbolaget	
MSEK	2003	2002	2003	2002
För skuld till kreditinstitut				
Företagsinteckningar	899 ²⁾	8 063 ¹⁾	–	–
Fastighetsinteckningar	619 ²⁾	5 335 ¹⁾	–	–
Aktier i dotterbolag	2 634	2 431	1 370	1 370
Andra omsättningstillgångar	0	0	0	283
För avsättningar till pensioner				
Fastighetsinteckningar	0	0	–	–
Summa ställda säkerheter	4 152	15 829	1 370	1 653

¹⁾ Därav 12 500 miljoner kronor avseende ett dotterbolag till förmån för Nobias lånesyndikat. Nobias motsvarande skuld är 1 203 miljoner kronor.

²⁾ Pantbrev avseende dotterbolaget Norema AS har under året nedsatts från 12 500 miljoner kronor till 600 miljoner kronor, genom en överenskommelse med panthavaren.

Not 26 **Ansvarsförbindelser**

	Koncernen		Moderbolaget	
MSEK	2003	2002	2003	2002
Borgen pensionsförpliktelse	0	0	8	9
Övriga ansvarsförbindelser	128	89	1 633	1 236
Totalt	128	89	1 641	1 245

Not 27 Förvärv av dotterföretag

Med verkan från december 2003 förvärvades Gowergruppen. Påverkan på koncernens likvida medel av förvärvet uppgick till –749 miljoner kronor.

MSEK	2003
Goodwill	–686
Materiella anläggningstillgångar	–105
Uppskjuten skattefordran	–16
Rörelsetillgångar	–364
Övriga skulder	264
Summa köpeskilling	–907
Ej erlagd köpeskilling	158
Påverkan på koncernens likvida medel	–749

Ej erlagd köpeskilling avser dels räntebärande skuld till säljaren, 54 miljoner kronor, dels uppskattad villkorad köpeskilling, 104 miljoner kronor.

Not 28 Transaktioner med närstående

Försäljning av varor till eller inköp av varor från moderbolaget till andra koncernföretag har ej ägt rum under året. Däremot har koncerngemensamma tjänster fakturerats dotterbolagen. Tidigare år har dotterbolaget Nobia NBI AB fakturerat de koncerngemensamma tjänster som nu faktureras från moderbolaget.

Not 29 Medelantal anställda

Företag i:	2003		2002	
	Antal anställda	Varav män	Antal anställda	Varav män
Sverige	523	431	544	429
Danmark	1 035	744	977	690
Norge	477	290	504	299
Finland	465	315	463	313
Tyskland	1 095	855	1 160	883
Storbritannien	1 889	1 598	2 059	1 684
Frankrike	4	2	4	2
USA	62	37	53	31
Österrike	0	0	2	1
Schweiz	21	16	20	15
Nederländerna	0	0	4	4
Koncernen	5 571	4 288	5 790	4 351

	2003		2002	
	Antal	Varav män	Antal	Varav män
Styrelseledamöter	59	93%	60	95%
Verkställande direktörer och andra ledande befattningshavare	94	89%	96	90%
Koncernen	153	91%	156	92%
Styrelseledamöter	10	90%	11	100%
Verkställande direktörer och andra ledande befattningshavare	6	100%	10	100%
Moderbolaget	16	94%	21	100%

Stockholm den 1 mars 2004

Hans Larsson
Ordförande

Harald Mix

Gerard De Geer

Karsten Bomann Jonsen

Wilhelm Laurén

Thomas Nilsson

Bodil Eriksson

Per Bergström
Arbetstagarrepresentant

Olof Harrius
Arbetstagarrepresentant

Fredrik Cappelen
Verkställande direktör

Vår revisionsberättelse har avgivits den 1 mars 2004

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

Robert Barnden
Auktoriserad revisor

Revisionsberättelse

Till bolagsstämman i Nobia AB

Org nr 556528-2752

Vi har granskat årsredovisningen, koncernredovisningen och bokföringen samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning i Nobia AB för år 2003. Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för räkenskapshandlingarna och förvaltningen. Vårt ansvar är att uttala oss om årsredovisningen, koncernredovisningen och förvaltningen på grundval av vår revision.

Revisionen har utförts i enlighet med god revisionssed i Sverige. Det innebär att vi planerat och genomfört revisionen för att i rimlig grad försäkra oss 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. Som underlag för vårt uttalande om ansvarsfrihet har vi granskat väsentliga beslut, åtgärder och förhållanden i bolaget för att kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören är ersättningsskyldig mot bolaget. Vi har även granskat om någon styrelseledamot eller verkställande direktören på annat sätt har handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen. Vi anser att vår revision ger oss rimlig grund för våra uttalanden nedan.

Årsredovisningen och koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger därmed en rättvisande bild av bolagets och koncernens resultat och ställning i enlighet med god redovisningssed i Sverige.

Vi tillstyrker att bolagsstämman fastställer resultaträkningen och balansräkningen för moderbolaget och för koncernen, disponerar vinsten i moderbolaget enligt förslaget i förvaltningsberättelsen och beviljar styrelsens ledamöter och verkställande direktören ansvarsfrihet för räkenskapsåret.

Stockholm den 1 mars 2004

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

Robert Barnden
Auktoriserad revisor

Styrelse och revisorer



Från vänster: Hans Larsson och Karsten Bomann Jonsen.

HANS LARSSON

Stockholm, född 1942, styrelseordförande, ledamot sedan 1996. Styrelseordförande i Sydsvenska Kemi AB, Biolight International AB och Carema AB. Styrelseledamot i bland annat Svenska Handelsbanken AB, Holmen AB och Pergo AB. Innehav i Nobia AB: 130 000 aktier.

KARSTEN BOMANN JONSEN

Bekkestua, Norge, född 1950, ledamot sedan 2000. Koncerndirektör i Selvaag Gruppen A/S. Styrelseordförande i bland annat Isolitt A/S, Selvaag Eiendom A/S, City Self Storage A/S och Selvaag Senior A/S. Styrelseledamot i bland annat A/S Selvaagbygg. Innehav i Nobia AB: 0.



Från vänster: Fredrik Cappelen, Gerard De Geer och Thomas Nilsson.

FREDRIK CAPPELEN

Stockholm, född 1957, ledamot sedan 1996. Anställd som VD i Stora Byggprodukter AB 1995 och VD i Nobia AB och koncernchef sedan 1996. Innehav i Nobia AB: 337 700 aktier, 40 000 teckningsoptioner.

THOMAS NILSSON

London, född 1948, ledamot sedan 1998. VD i Firesteed Capital Limited. Styrelseledamot i Dyconex AG och Fulcrum Invest Equity N.V. Innehav i Nobia AB: 37 000 aktier.

GERARD DE GEER

Stockholm, född 1949, ledamot från 3 april 2002. Director Operations & Business Control i Industri Kapital AB. Styrelseordförande i Citylink AB. Styrelseledamot i Linde AB, Elektrokoppar Holding AB, Consolis Oy och MacGregor International AB. Innehav i Nobia AB: 0.

Styrelsens arbete under 2003

Styrelsen i Nobia AB består av åtta ordinarie ledamöter valda av bolagsstämman samt två ledamöter med två suppleanter utsedda av de anställda. Verkställande direktören ingår i styrelsen. Andra tjänstemän i bolaget deltar i styrelsens sammanträden som föredragande och som sekreterare. Under verksamhetsåret 2003 hade styrelsen sex ordinarie sammanträden samt tre extra sammanträden.

Styrelsens arbete följer en föredragningsplan med fasta punkter för årets respektive styrelsemöten såsom affärsläge, investeringar, budget, delårs- och årsbokslut. Styrelsens arbete påverkas vidare av en arbetsordning som styrelsen årligen fastställer rörande arbetsfördelningen mellan styrelsen och verkställande direktören. Under 2003 har behandling av frågor rörande koncernens strategi, finansiella mål samt frågor rörande förvärv givits stort utrymme i styrelsens arbete.

Styrelsen eftersträvar att hålla en nära kontakt med företagets revisorer för att på ett tillfredsställande sätt hålla sig informerad om väsentliga frågor avseende bolagets räkenskaper, redovisningsrutiner, förvaltning av bolagets tillgångar samt vid behov även bolagets skötsel i allmänhet. En viktig princip är att de på styrelsen ankommande kontrollfrågorna handhas av styrelsen i sin helhet. För att i denna del säkerställa styrelsens informationsbehov, rapporterar bolagets revisor till styrelsen minst två gånger per år. Formerna för dessa avrapporteringar föredrogs på Nobias bolagsstämma 2003 och är dokumenterade i styrelsens arbetsordning.

Revisorernas rapportering tar upp frågor som bland annat rör Nobias interna kontroll, värderingsfrågor, väsentliga regelförändringar samt planering av kommande revision. Vidare ska revisorn årligen redogöra för konsultuppdrag som utförts av revisorns firma samt sitt beroende i övrigt av företaget och dess ledning. Delar av

HARALD MIX

Stockholm, född 1960, ledamot sedan 1996. Partner i Altor Equity Partners AB. Styrelseledamot i ACO Hud Holding AB och Lindorff Group AB.
Innehav i Nobia AB: 100 000 aktier.

BODIL ERIKSSON

Stockholm, född 1963, ledamot sedan 2003. Vice VD i Axfood AB, styrelseledamot i Oriflame Cosmetics S.A.
Innehav i Nobia: 0.

WILHELM LAURÉN

Stockholm, född 1943, ledamot sedan 1996. Styrelseordförande i Hörnell Holding, Elektrokoppar Holding AB och Enermet Group. Styrelsemedlem i bland annat Ostror AB och Martinssongruppen AB.
Innehav i Nobia AB: 30 000 aktier.



Från vänster: Harald Mix, Bodil Eriksson och Wilhelm Laurén.

INGA ANDERSEN

Ølgod, Danmark, född 1951, suppleant, arbetstagarrepresentant sedan 2000. Anställd i HTH Køkken A/S sedan 1973.
Innehav i Nobia AB: 0.

PER BERGSTRÖM

Tidaholm, född 1960, arbetstagarrepresentant sedan 2000. Anställd i Marbodal AB sedan 1976.
Innehav i Nobia AB: 0.

OLOF HARRIUS

Tidaholm, född 1949, arbetstagarrepresentant sedan 1998. Anställd i Marbodal AB sedan 1971.
Innehav i Nobia AB: 0.

PATRIK PERSSON

Älmhult, född 1973, suppleant, arbetstagarrepresentant sedan 2003. Anställd i Myresjökök AB sedan 1992.
Innehav i Nobia: 0.



Från vänster: Inga Andersen, Olof Harrius, Per Bergström och Patrik Persson.

Revisor

ROBERT BARNDEN

Sollentuna, född 1946.
Auktoriserad revisor
Öhrlings Pricewaterhouse-Coopers AB.

revisorernas presentation inför styrelsen sker utan närvaro av bolagets tjänstemän.

Under året har en utvärdering av styrelsen och dess arbetsformer genomförts med hjälp av externa konsulter. Utvärderingen har presenterats för bolagets nomineringskommitté.

Kompensationskommitté

Styrelsen utser inom sig en kompensationskommitté bestående av minst tre av styrelsens vid bolagsstämman valda ledamöter, med uppgift att ta fram förslag till styrelsen avseende dels bolagets kompensationsprogram (pensionspolicy, bonusprogram etc) dels verkställande direktörens kompensation och anställningsvillkor. Kommittén har även till uppgift att ta ställning till verkställande direktörens förslag till kompensation och andra anställningsvillkor för de chefer som rapporterar till VD samt att se till att bolaget har

ett adekvat program för chefsförsörjning och chefsutveckling. Kompensationskommittén består under perioden fram till ordinarie bolagsstämma 2004 av Hans Larsson, ordförande, Gerard De Geer och Wilhelm Laurén.

Nomineringskommitté

Enligt beslut av bolagsstämman utser de fem största aktieägarna under tredje kvartalet en nomineringskommitté. Således har ägare representerande 54,1 procent av kapital och röster utsett en nomineringskommitté med uppgift att framlägga förslag till val av styrelseledamöter och arvode för dessa. I kommittén ingår: Hans Larsson, styrelseordförande Nobia, Christian Salamon, Industri Kapital, Tomas Nicolin, tredje AP-fonden, Stefan Dahlbo, Öresund och Hans Hedström, HQ Fonder. Christian Salamon frånträdde kommittén i samband med att Industri Kapital avyttrade sitt innehav den 18 februari.

Ledning

Koncernledning



Från vänster: Peter Petersson och Fredrik Cappelen.

PETER PETERSSON,
född 1951.
Vice President Operations, Affärs-
utveckling, tf. Affärsenhetschef
Norema.
Anställd 1995.
Innehav i Nobia AB:
134 400 aktier, 27 000 tecknings-
optioner.

FREDRIK CAPPELEN,
född 1957.
VD och Koncernchef.
Anställd 1995.
Innehav i Nobia AB:
337 700 aktier, 40 000 tecknings-
optioner.



Från vänster: Kevin Ohle och Richard Reynolds.

KEVIN OHLE,
född 1957.
Vice President, Produktion,
Inköp och Logistik.
Anställd i Gower sedan 1988.
Innehav i Nobia AB: 0.

RICHARD REYNOLDS,
född 1955.
Vice President Operations,
Styrelseordförande i Gower.
Anställd i Gower sedan 1988.
Innehav i Nobia AB: 0.

Koncernledning och koncernfunktioner

Nobiakoncernens kontroll och uppföljning sker utifrån samma organisationsstruktur som den operativa verksamheten bedrivs från.

Koncernledningen i Nobia har sju medlemmar.

Koncernledningens uppgift är att ansvara för utveckling, uppföljning och kontroll av den operativa verksamheten. De frågor som behandlas har operativ och strategisk betydelse för koncernen och affärsenheterna. Inom ramen för den av styrelsen fastställda strategiska inriktningen ansvarar koncernledningen för till exempel koncerngemensamma policies, strategisk affärsutveckling, samordning av inköp och produktion, behandling av investeringar samt koncerngemensamma projekt.

Koncernledningen träffas varje månad och vid dessa möten följs en föredragningslista med fasta punkter. Var och en av medlemmarna i koncernledningen har också ett övergripande ansvar för sitt respektive område.

För att förstärka den tydliga och positiva konkurrensfördel som affärsenheter med fullt lönsamhetsansvar inne-

bär och samtidigt underlätta för kunskapsutbyte och synergier finns även en utökad ledningsgrupp. I denna ingår förutom koncernledningen samtliga affärsenhetschefer samt ett antal nyckelpersoner. Denna grupp träffas normalt en gång per kvartal i så kallade "Group Advisory Board" möten som bland annat är forum för information och diskussion av mål och nyckeltal, ekonomisk utveckling, koncerngemensamma projekt och andra frågor av gemensam strategisk betydelse.

Lokala strategi- och uppföljningsmöten med varje affärsenhets ledningsgrupp sker löpande. Ett viktigt verktyg i detta arbete är den benchmarkingrapport med ekonomiska nyckeltal samt nyckeltal för processer som sammanställs en gång i månaden och som samtliga affärsenheter tar del av.

Nobias huvudkontor, med verkställande direktör och koncernfunktioner, är placerat i Stockholm. Koncernfunktioner utgörs av affärsutveckling, ekonomi, information, personal, inköp, produktion och logistik. Vid utgången av 2003 arbetade 15 personer på huvudkontoret.



Från vänster: Gary Favell, Lennart Rappe och Preben Bager.

GARY FAVELL,
född 1956.

Vice President Operations,
Affärsenhetschef Magnet.
Anställd i Magnet sedan 1988.
Innehav i Nobia AB: 116 620 aktier,
22 000 teckningsoptioner.

LENNART RAPPE,
född 1944.

Vice VD, Ekonomi och
Finansdirektör. Anställd 1999.
Innehav i Nobia AB: 133 720 aktier,
27 000 teckningsoptioner.

PREBEN BAGER,
född 1948.

Vice President Operations,
Affärsenhetschef HTH.
Anställd i HTH 1989.
Innehav i Nobia AB: 470 000 aktier,
27 000 teckningsoptioner.

Affärsenhetschefer

PER ANDERSSON,
född 1948.

Affärsenhetschef Myresjökök.
Anställd i Myresjökök 1988.
Innehav i Nobia AB: 3 030 aktier,
27 000 teckningsoptioner.

LEO BRECKLINGHAUS,
född 1959.

Affärsenhetschef Optifit.
Anställd i Optifit 2000.
Innehav i Nobia AB: 1 500 aktier,
27 000 teckningsoptioner.

ELMAR DUFFNER,
född 1960.

Affärsenhetschef Poggenpohl.
Anställd i Optifit 1999.
Innehav i Nobia AB: 11 450 aktier,
27 000 teckningsoptioner.

MARTIN ELGOOD,
född 1967.

Affärsenhetschef Gower.
Anställd i Gower sedan 1992.
Innehav i Nobia AB: 0.

HEINZ HACHMEISTER,
född 1953.

Affärsenhetschef Pronorm,
fr o m april 2004.
Anställd i Pronorm sedan 1984
Innehav i Nobia AB: 0 aktier,
4 500 teckningsoptioner.

JORMA LEHTOVUORI,
född 1952.

Affärsenhetschef Novart.
Anställd i Novart 1985.
Innehav i Nobia AB: 15 000 aktier,
22 000 teckningsoptioner.

FRIEDHELM MEYER,
född 1940.

Affärsenhetschef Pronorm,
t o m mars 2004.
Anställd i Pronorm 1991.
Innehav i Nobia AB: 0.

LEIF NYGÅRD,
född 1949.

Affärsenhetschef Invita.
Anställd i Invita 1974.
Innehav i Nobia AB: 42 940 aktier,
27 000 teckningsoptioner.

ANDERS REUTHAMMAR,
född 1949.

Affärsenhetschef Marbodal.
Anställd i Marbodal 1997.
Innehav i Nobia AB: 100 000 aktier,
27 000 teckningsoptioner.

EGIL WOLD,
född 1947.

Affärsenhetschef Sigdal.
Anställd i Swedoor 1990.
Innehav i Nobia AB:
191 700 aktier, 27 000 tecknings-
optioner.

Bolagsstämma

Aktieägarna i Nobia AB kallas till ordinarie bolagsstämma torsdagen den 1 april 2004 klockan 17.00 på Berns Konferens, Berzelii Park, Stockholm. Lokal: Strindbergs-salen.

Anmälan

Aktieägare som önskar delta i bolagsstämma ska:

DELS vara införd i den av VPC AB förda aktieboken
måndagen den 22 mars 2004.

DELS anmäla sig hos bolaget senast fredagen den 26
mars 2004, klockan 16.00.

Anmälan om deltagande i bolagsstämman kan göras
under adress Nobia AB, Box 70376, 107 24 Stockholm, per
telefon 08-440 16 00 eller per fax 08-440 16 20. Anmälan
kan även göras via e-mail till madeleine.falk@nobias.se.

Vid anmälan ska aktieägare uppge namn, person- eller
organisationsnummer samt adress och telefonnummer.

Aktieägare som låtit förvaltarregistrera sina aktier måste
dessutom, för att äga rätt att delta i stämman, begära att
tillfälligt föras in i den av VPC AB förda aktieboken. Aktie-
ägaren måste underrätta förvaltaren härom i god tid före
måndagen den 22 mars 2004, då registreringen måste vara
verktäld.

Utbetalning av utdelning

Som avstämningsdag för rätt att erhålla utdelning föreslås
tisdagen den 6 april 2004. Utbetalning genom VPC
beräknas ske tisdagen den 13 april 2004.

7-årsöversikt

MSEK	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Resultaträkning							
Nettoomsättning	3 316	3 977	4 049	4 102	8 283	9 594	9 273
Förändring i procent	-3	20	2	1	102	16	-3
Bruttovinst	873	1 082	1 176	1 325	3 170	3 865 ¹⁾	3 586
Rörelseresultat	79	110	132	261	537	725	565
Finansiella intäkter	3	3	3	9	15	11	14
Finansiella kostnader	-45	-59	-51	-50	-138	-130	-79
Resultat efter finansiella poster	37	54	84	220	414	606	500
Skatt på årets resultat	-34	-33	-83	-115	-160	-198	-162
Minoritetsandelar i årets resultat	-	-	-	0	0	0	0
Årets resultat	3	21	1	105	254	408	338
Balansräkning							
Anläggningstillgångar	910	1 052	1 000	1 975	3 719	3 308	3 783
Lager	371	385	447	614	1 178	1 107	1 208
Fordringar	395	498	608	835	1 159	1 021	1 315
Likvida medel	157	160	135	221	362	293	154
Summa tillgångar	1 833	2 095	2 190	3 645	6 418	5 729	6 460
Eget kapital	324	375	351	1 363	1 776	2 589	2 667
Minoritet	-	-	-	5	6	6	6
Ej räntebärande avsättningar	123	83	89	378	467	285	266
Räntebärande avsättningar	13	25	56	79	74	91	87
Ej räntebärande skulder	699	798	905	1 025	1 714	1 443	1 580
Räntebärande skulder	674	814	789	795	2 381	1 315	1 854
Summa eget kapital och skulder	1 833	2 095	2 190	3 645	6 418	5 729	6 460
Nettolåneskuld	530	680	710	601	2 078	1 098	1 763
Sysselsatt kapital	1 011	1 214	1 196	2 242	4 237	4 001	4 614
Nyckeltal							
Rörelsemarginal, %	2,4	2,7	3,3	6,4	6,5	7,6	6,1
Resultat efter finansiella poster i % av nettoomsättningen	1,1	1,3	2,1	5,4	5,0	6,3	5,4
Omsättningshastighet på sysselsatt kapital, ggr	3,4	3,6	3,4	3,4	2,3	2,3	2,2
Avkastning på sysselsatt kapital, %	8,4	10,2	11,2	22,2	15,5	17,9	14,6
Avkastning på eget kapital, %	0,9	6,0	0,0	17,2	16,2	18,7	13,0
Skuldsättningsgrad, %	164	181	202	44	117	42	66
Soliditet, %	17,7	17,9	16,0	37,5	27,8	45,3	41,4
Kassaflöde före investeringar	-121	127	126	156	551	513	439
Investeringar	101	87	74	87	226	269	294
Vinst per aktie efter utspädnings effekter	0,09 ²⁾	0,64 ²⁾	0,03 ²⁾	2,90 ²⁾	5,15 ²⁾	7,53	5,84
Personal							
Genomsnittligt antal anställda	3 092	3 529	3 334	3 003	5 343	5 790	5 571
Nettoomsättning per anställd, KSEK	1 072	1 127	1 214	1 366	1 550	1 657	1 665
Löner och andra ersättningar	718	825	825	818	1 672	1 814	1 742

¹⁾ Omklassificering av historiska värden avseende kostnad sålda varor och försäljningskostnader.

²⁾ Justerat med avseende på split 10:1 den 19 juni 2002. Beräkning av utspädnings effekter justerade med avseende på verkligt utnyttjande av optioner.

Definitioner av nyckeltal

Avkastning på eget kapital

Årets resultat i procent av genomsnittligt eget kapital. Beräkningen av genomsnittligt eget kapital har justerats för kapitalhöjningar och sänkningar.

Avkastning på operativt kapital

Rörelseresultat i procent av operativt kapital.

Avkastning på sysselsatt kapital

Resultat efter finansiella intäkter i procent av genomsnittligt sysselsatt kapital. Beräkningen av genomsnittligt sysselsatt kapital har justerats för förvärv och avyttringar.

Bruttolåneskuld

Summan av räntebärande skulder och räntebärande avsättningar.

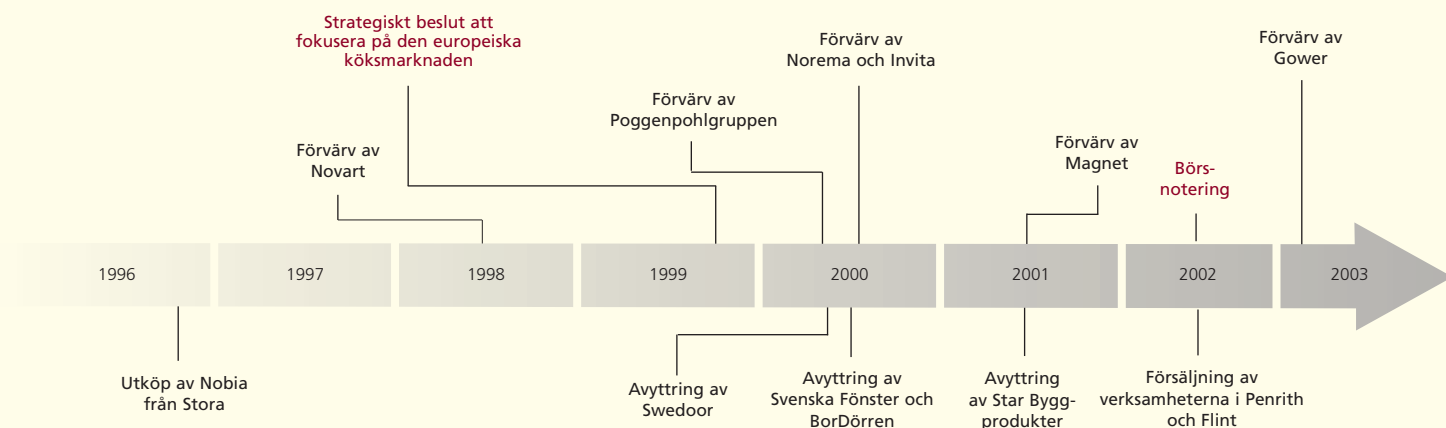
Nettolåneskuld

Summan av räntebärande skulder och räntebärande avsättningar minus räntebärande tillgångar.

Operativt kassaflöde

Kassaflödet efter investeringar, exklusive förvärv och avyttringar av verksamheter.

Fokusering på köksinteriörer



När Nobia bildades 1996 hade koncernen fyra affärer; förutom tillverkning av kök, dörrar och fönster drevs även en grossiströrelse inom byggmaterial med inriktning på den svenska marknaden. Sedan dess har Nobia utvecklats till Europas ledande köksinteriörföretag.

Under åren 1996 till 1999 vände Nobia förlust till vinst för de numera avyttrade dörrtillverkarna Swedoor och BorDörren, fönstertillverkaren Svenska Fönster samt byggmaterialgrossisten Star Byggprodukter.

Nobia förbättrade även marginalerna genom rationalisering av produktionen, ökad varumärkeskännedom, effektivisering och omorganisation samt försäljning eller nedläggning av verksamheter som inte ingick i kärnverksamheten.

1996 när koncernen bildades omsatte köksrörelsen drygt 1,6 miljarder kronor. Hösten 1999 fattades det stra-

tegiska beslutet att fokusera på köksinteriörer samt att expandera utanför Norden. Bedömningen var att det i den fragmenterade köksindustrin fanns möjligheter för ett företag med kapacitet att leda branschens konsolidering. Det första steget mot köksfokus togs redan 1998 genom förvärvet av finska Novart.

I enlighet med den nya köksstrategin avyttrades under 2000 och 2001 företag som inte ingick i kärnverksamheten. Samtidigt stärktes närvaron på den europeiska köksmarknaden genom flera förvärv under 2000, dels av Poggenpohlgruppen i Tyskland inklusive svenska Myresjökök, dels av Norema i Norge och Invita i Danmark. Under 2001 förvärvades brittiska Magnet, under 2003 stärktes ställningen i Storbritannien ytterligare i och med förvärvet av Gower.

Operativt kapital

Balansomslutningen minskad med räntebärande tillgångar, fordringar avseende aktuell och uppskjuten skatt och ej räntebärande avsättningar och skulder exklusive skulder avseende aktuell och uppskjuten skatt. Operativt kapital på verksamhetsområdesnivå exkluderar samtliga koncernmässiga övervärden.

Omsättningshastighet på sysselsatt kapital

Nettoomsättningen dividerad med genomsnittligt sysselsatt kapital.

Rörelsemarginal

Rörelseresultat i procent av nettoomsättningen.

Skuldsättningsgrad

Nettolåneskuld i procent av eget kapital inklusive minoritetsintresse.

Soliditet

Eget kapital inklusive minoritetsintresse i procent av balansomslutningen.

Sysselsatt kapital

Balansomslutningen minus ej räntebärande avsättningar och skulder.

Vinst per aktie

Årets resultat dividerat med ett vägt genomsnittligt antal aktier under året.





Huvudkontor

Nobia

Besöksadress: Klarabergsviadukten 70 C8, Stockholm
Box 70376 • 107 24 Stockholm • Tel 08-440 16 00 • Fax 08-440 16 20
www.nobia.se

Affärsenheter

Gower Furniture Ltd

Holmfield Industrial Estate
Halifax
West Yorkshire
HX2 9TN
Storbritannien
Tel +44 1422 232 200
Fax +44 1422 243 988
www.gower-kitchens.co.uk

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

Invita Køkkener A/S

Fabriksvej 20
DK-7441 Bording
Danmark
Tel +45 77 88 70 00
Fax +45 77 88 70 01
www.invita.dk

Magnet Ltd

Allington Way
Yarm Road Business Park
Darlington
Co Durham
DL1 4XT
Storbritannien
Tel +44 1325 469441
Fax +44 1325 744003
www.magnet.co.uk

Marbodal AB

522 81 Tidaholm
Tel 0502-170 00
Fax 0502-173 20
www.marbodal.com

Myresjökök AB

Box 603
343 24 Älmhult
Tel 0476-557 00
Fax 0476-152 82
www.myresjokok.se

Norema AS

Bergermoen
NO-3520 Jevnaker
Norge
Tel +47 61 31 16 00
Fax +47 61 31 25 89
www.norema.com

Novart Oy

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

Optifit Jaka Möbel GmbH

Jaka-Strasse 3
D-32351 Stemwede-Wehden
Tyskland
Tel +49 5773 88 0
Fax +49 5773 88 144
www.optifit.de

Poggenpohl Möbelwerke GmbH

Poggenpohlstraße 1
DE-32051 Herford
Tyskland
Tel +49 52 21 38 10
Fax +49 52 21 38 12 08
www.poggenpohl.de

Pronorm Einbauküchen GmbH

Höferweg 28
DE-32602 Vlotho
Tyskland
Tel +49 57 33 97 90
Fax +49 57 33 97 93 00
www.pronorm.de

Sigdal Kjøkken AS

Postboks 633
NO-1411 Kolbotn
Norge
Tel +47 66 82 23 00
Fax +47 66 82 23 40
www.sigdal.com

nobia