



# SWEDISH MATCH

Information till Swedish Matchs aktieägare och andra intressenter · NR 2 · MAJ 1998



*"Vår globala  
tillväxtstrategi  
är rätt"*

*"Det går bra för ert företag". Även vid årets bolagsstämma kunde VD Göran Lindén konstatera att Swedish Match lagt ett framgångsrikt år bakom sig. Fr v styrelseledamöterna Arne R Bennborn och Jan Blomberg tillsammans med Göran Lindén och styrelseordförande Bernt Magnusson.*

SID 6-7

## Sänkt skatt stoppar smuggling?

*"Ett steg i rätt riktning". Så kommenterar Swedish Match den svenska regeringens förslag till skattesänkning på tobak. Men räcker det för att stoppa den organiserade smugglingen?*

SIDAN 2

## De testar fram nya snusprodukter

*Såväl interna experter som externa bedömare testar fram nya snus sorter. Och liksom professionella vinprovare använder de särskilda benämningssord för att beskriva och karaktärisera snuset.*

SIDAN 4

## Varumärke i centrum

*Varannan cigarett som säljs i Sverige kommer från Swedish Match. Och varumärket Blend – som fått en ny profil – är i särklass störst, det har cirka en tredjedel av den svenska cigarettmarknaden.*

SIDAN 10

# Sänkt skatt på tobak bra – men räcker det?

– Skattesänkningen på tobak kan tillsammans med ökad tullkontroll stoppa den organiserade cigarett-smugglingen. Det säger Leif G W Persson, som är professor vid Brottsförebyggande Rådet.



Foto: Pressens Bild

**L**eif G W Persson, som på uppdrag av Grossistförbundet

Svensk Handel gjort ett flertal studier av den illegala handeln med tobak och alkohol, blev mycket förvånad över den "osvenska" åtgärden i regeringens vårproposition, dvs förslaget att sänka skatten på tobak.

–Men, säger han, på bara något år har kriminella ligor med basen i Östeuropa etablerat väl fungerande nätverk för distribution av smuggelcigaretter. Det gäller att störa dem nu med en gång, annars blir vi aldrig av med dem.

#### Smugglingen ökade lavinartat

Efter förra årets skattehöjningar, med totalt över 60 procent, ökade såväl smugglingen som gränshandeln med cigaretter lavinartat. 1996 beslagtogs tullen 16,6 miljoner cigaretter. Förra året slutade siffran på 39,2 miljoner cigaretter, en ökning med 136 procent.

Den förväntade ökningen av skatteintäkterna blir i verkligheten ett skattebortfall un-

der 1998 på en halv miljard kronor, enligt regeringens beräkningar. Nu föreslås alltså en sänkning av tobaksskatten med 27 procent. Visserligen "förlovar" staten därigenom, också enligt regeringen, ytterligare 700 miljoner 1999. Men därefter bör inkomsterna från tobaksskatten stabiliseras runt 6,5 miljarder årligen.

– Om priset på ett paket cigaretter går ner från 44:50 till 36 kronor – vilket blir fallet med en 27-procentig skattesänkning, innebär det att lönsamheten för smugglarna sänks från 75 procent till 35–40 procent, säger Leif G W Persson.

Idag kostar ett paket smuggelcigaretter ca 28 kronor. För att ha en chans att konkurrera med det nya priset på lagligt sålda cigaretter, måste det priset sänkas till 22–25 kronor. Och då, menar Leif G W Persson, blir det betydligt mindre "lönsamt" för smugglarna att ta risken. För deras ekonomi ser, enligt honom, ut så här:

- Ett paket cigaretter köps för 4:50–5 kronor.
- Med transportkostnaderna kostar paketet 8 kronor.
- Var tionde transport åker fast i tullen och ska kompenseras – det höjer priset till 10 kronor.
- Försäljaren i Sverige ska också ha betalt. Och mindre än 7–10 kronor lär han inte gå med på – och då är priset uppe i 17–20 kronor.
- Resten är smugglarnas vinst.

#### Välkommet – men räcker det?

Finansminister Erik Åsbrink menar att det vore för optimistiskt att tro att smugglingen helt kommer att upphöra på grund av skattesänkningen.

–Men, säger han, vi räknar med att det blir mindre intressant att smuggla.

– Det är idag svårt att förutse effekterna av skattesänkningen, säger Ulf Svensson, informationsdirektör på Swedish Match Region Nordeuropa.

–Skattesänkningen är naturligtvis välkommen och visar att regeringen faktiskt tagit intryck av händelseutvecklingen. Men det är väldigt svårt att ha en uppfattning om hur känsliga de illegala strukturerna är för den här typen av skattesänkningar.

–Det är också en fråga om hur pass effektiva kontrollåtgärder statsmakterna sätter in. Hittills har de ju inte varit tillräckliga, konstaterar Ulf Svensson, som dock menar att regeringens utspel är ett steg i rätt riktning.

I sin vårproposition föreslår regeringen också att Tullverket får ytterligare 14 miljoner för att skärpa kontrollen. Och det är pengar som, enligt Tullverket, i första hand ska gå just till flygande kontroller av transporter på de svenska vägarna.



Foto: Tullen

Cigaretter insmugglade i ihåliga brädor, ett av svenska tullens beslag.

– Lyckas man tillsammans med skattesänkningen öka kontrollen så att tullen tar var femte smuggeltransport istället för var tionde, kommer lönsamheten att helt gå ur marknaden, tror Leif G W Persson.

#### 8 milj cigaretter i lastbilen

Sven Ohlsson, som är underrättelsechef vid Tullverket, konstaterar att förra året var ett rekordår i beslagsstatistiken.

I Ystad beslagtogs t ex tullen förra året två sändningar med åtta miljoner cigaretter i vardera lastbil.

– Just de där två sändningarna kom ursprungligen från Makedonien i forna Jugoslavien, berättar Clarence Lindgren som är kontrollchef vid tullen i Ystad.

Det vanligaste är annars att de kommer från Litauen eller Estland.

– Även om de flesta beslagen görs vid rena rutinkontroller så får vi en hel del information från olika källor ute i Europa, både från privatpersoner och från våra samarbetsorganisationer.

#### Spektakulärt beslag

Normalt sett är cigaretterna inte särskilt väl dolda, ofta är de paketerade i samma emballage som den ordinarie transporten. Men det förekommer att tullen hittar dubbla golv och extra väggar i lastbilstrailers.

Vid ett spektakulärt beslag i Karlshamn i februari hittades över 720 000 cigaretter i en virkestransport från Tallinn. Smugglarna hade helt enkelt svarvat ur en mängd brädor, stoppat in cigarettlimporna och limmat ihop brädorna igen. Detta enda beslag motsvarar årsförbrukningen för 100 personer som röker ett paket cigaretter om dagen.

#### Regeringens förslag

**Från den 1 augusti 1998 sänks styckeskatten på cigaretter från 85 till 20 öre medan den del av skatten som är relaterad till detaljhandelspriset höjs från 17,8 procent till 39,2 procent. Vid en prissänkning som lämnar handelns marginaler oförändrade blir skattesänkningen 27 procent.**

## "Tobak som köps via Internet ska beskattas där den konsumeras"

**S**vensk punktskatt ska betalas på cigaretter som säljs till Sverige via Internet eller postorder och som konsumeras här. Det är innebörden i en dom från EG-domstolen nyligen.

Flera av de Internet- eller postorderupplägg som finns idag är uppbyggda så att ett bolag levererar varorna, medan ett annat svarar för transporterna. Aktörerna har då hävdats att beskattning ska ske

enligt EUs privatinförselbestämmelse, dvs beskattning ska ske i inköpslandet.

Eftersom flera EU-länder har lägre punktskatt på tobak än Sverige har det inneburit att priserna på "Internettobak" varit avsevärt lägre än de svenska.

Men i det så kallade Man in Black-målet underkänner EG-domstolen helt detta upplägg. Domstolen konstaterar att beskattning ska

ske i det land där varorna konsumeras - inte där de säljs. Om ett bolag säljer cigaretter till svenska konsumenter ska alltså svensk punktskatt betalas.

För att EUs regler om beskattning i inköpslandet ska gälla måste en konsument själv köpa varorna för sitt eget bruk och själv transportera dem till sitt hemland.

Man in Black-målet har varit mycket uppmärksammat. I målet

prövade EG-domstolen ett försäljningsätt som innebar att brittiska konsumenter köpte tobak från ett bolag i Luxemburg, utan att betala brittisk punktskatt.

Bolaget, The Man in Black Ltd, skötte transporten av varorna från Luxemburg och betalade tobakshandlaren. Men i och med domen från EG-domstolen underkänns alltså detta upplägg.

## KVARTALSRAPPORT JANUARI - MARS 1998

# Rörelseresultatet upp 5%

- **Koncernens försäljning ökade med 9 procent**
- **Rörelseresultatet ökade med 5 procent**
- **Resultatet efter skatt – samma nivå som föregående år**
- **Kraftig uppgång av försäljning och rörelseresultat för snus**

**S**nuff Division svarade för den största förbättringen med en försäljningsuppgång på 57 miljoner kronor till 295 miljoner kronor och en ökning av rörelseresultatet med 30 procent till 149 miljoner kronor.

## Koncernens resultaträkningar i sammandrag

MSEK	Första tre månaderna	
	1998	1997
Försäljning	1 839	1 684
Rörelseresultat	352	334
Resultat efter finansiella poster	341	352
Periodens resultat	230	234

### Tuggtobak

Försäljningen under de första tre månaderna 1998 uppgick till 267 miljoner kronor, en nedgång med 28 miljoner kronor eller 10 procent från motsvarande period 1997.

Försäljningsnedgången var främst hänförlig till volymtapp orsakad av hamstring i grossistledet under sista kvartalet 1997, totalmarknadens nedgång samt något lägre marknadsandelar. Marknaden har kännetecknats av en hårdare pris konkurrens.

Rörelseresultatet sjönk med 17 procent till 86 miljoner kronor (104) som en följd av försäljningsnedgången.

### Cigaretter

Försäljningen för första kvartalet uppgick till 328 miljoner kronor, en nedgång med 21 miljoner kronor jämfört med första kvartalet 1997.

Den svenska totalmarknaden har sjunkit från en försäljning om 1,25 miljarder cigaretter första kvartalet 1997 (utan hamstringseffekt torde försäljningen ha uppgått till cirka 1,6 miljarder cigaretter) till 1,2 mil-

jarder cigaretter första kvartalet 1998. Kraftiga volymökningar noterades för rulltobak i Sverige och för cigarettförsäljningen till Estland.

Rörelseresultatet var i stort sett oförändrat, 92 miljoner kronor (94). Hamstrings-effekten på rörelseresultatet vid årsskiftet 1996/1997 beräknades påverka 1997 års rörelseresultat negativt med 45 miljoner kronor. Jämfört med första kvartalet 1997 har divisionens rörelseresultat genom Prince-avtalet påverkats negativt med drygt 30 miljoner kronor.

### Cigarrer

Försäljningen för första kvartalet uppgick till 187 miljoner kronor (151), en ökning med 24 procent jämfört med första kvartalet 1997. Ökningen beror främst på volymökning på den holländska marknaden samt på konsolidering av två nya verksamheter: cigarrverksamheten i Finland, vilken förvärvades 1 december 1997 samt Swedish Match Australia Pty vilket ingår från mitten av februari.

Rörelseresultatet blev 31 miljoner kronor, samma nivå som föregående år.

### Tändare

Försäljningen under första kvartalet sjönk till 196 miljoner kronor (211), en nedgång med 7 procent.

Rörelseresultatet ökade med 4 miljoner kronor till 14 miljoner kronor. Produktivetsförbättringar och valutaeffekter motverkade den negativa resultateffekten av de lägre volymerna.

### Tändstickor

Försäljningen under första kvartalet 1998 uppgick till 324 miljoner kronor (303), en ökning med 7 procent främst pga bättre prisnivå och högre volymer.

Rörelseresultatet ökade med 15 procent till 30 miljoner kronor (26). Försäljningsökningen och produktivetsförbättringar påverkade resultatet positivt och motverkade den något sämre produktmixen.

### Piptobak

Försäljningen ökade med 11 miljoner kronor till 48 miljoner kronor (37). Övertagandet av rätten till marknadsföring av Borkum Riff i USA påverkade försäljningen positivt med 7 miljoner kronor.

Rörelseresultatet förbättrades som en

följd av volymökningen och prisökningar till 12 miljoner kronor (5).

### Snus

Försäljningen uppgick till 295 miljoner kronor (238), en ökning med 24 procent från första kvartalet 1997.

Ökningen av Swedish Matchs marknadsandel i USA fortsätter och var vid utgången av kvartalet 3,7% jämfört med 3,2% vid föregående årsskifte. Den svenska marknaden inklusive taxfree ökade i volym med drygt 4 procent jämfört med motsvarande period 1997.

Rörelseresultatet förbättrades med 30 procent till 149 miljoner kronor (115) som en följd av volymökningar i Sverige (inkl tax-free) och USA samt en förbättrad produktmix och prisnivå i Sverige.

## Inlösenprogrammet 35 kronor kontant för var 13:e aktie

**A**lla aktieägare kommer att erbjudas att lösa in var trettonde aktie mot 35 kronor kontant. Om alla aktieägare fullt ut utnyttjar rätten till inlösen kommer högst 35,66 miljoner aktier att lösas in, och därmed högst 1 248 MSEK att på så sätt överföras till aktieägarna.

Det var vid den ordinarie bolagsstämman den 29 april aktieägarna fick ta ställning till styrelsens förslag om inlösen. Den fortsatta tidplanen ser ut så här:

**6 maj** är första dagen för handel med aktier i Swedish Match exklusive inlösenrätter.

**8 maj** är avstämningsdag för att erhålla inlösenrätter.

**13 maj-12 juni** – under den anmälningssperioden måste aktieägare som vill lösa in aktier, fylla i och skicka in den anmälningssblankett som alla aktieägare fått. Alla aktieägare kommer också att i början av anmälningssperioden få ett informationsmaterial som utförligt beskriver erbjudandet.

**13 maj-9 juni** – handel med inlösenrätter beräknas ske vid Stockholms Fondbörs. Upp till 1 000 inlösenrätter kommer att kunna avyttras courtagefritt genom ett förenklat förfarande under tiden 13 maj-4 juni.

**7 juli** – en extra bolagsstämman beräknas fatta de beslut som fordras för inlösen av anmälda aktier.

Månadsskiftet juli/augusti – utbetalning av inlösenbeloppet beräknas kunna ske.

Ett parallellt erbjudande kommer att riktas till amerikanska och kanadensiska aktieägare samt ägare av ADR. Handel på NASDAQ i inlösenrätter beräknas ske mellan den 13 maj och den 12 juni.

## Försäljning per division

	Första 3 månaderna		Förändring i %	April 1997- mars 1998	Helår 1997
	1998	1997			
Chewing Tobacco	267	295	-10	1 121	1 149
Cigarettes	328*	349	-6	1 525	1 546
Cigars	187	151	24	727	691
Lighters	196	211	-7	819	834
Matches	324	303	7	1 320	1 299
Pipe Tobacco	48	37	30	177	166
Snuff	295	238	24	1 136	1 079
Koncerngemensamt och eliminerings	194	100	94	795	701
<b>Summa</b>	<b>1 839</b>	<b>1 684</b>	<b>9</b>	<b>7 620</b>	<b>7 465</b>

\* Efter den 1 maj 1997 redovisas den externa faktureringen avseende Prince cigaretter under Koncerngemensamt. I Cigarette Division kvarstår legotillverkningen. Detta innebär att av total Princeförsäljning under jan - mars 1998 om 108 miljoner kronor redovisas 35 miljoner kronor i Cigarette Division och 73 miljoner kronor under Koncerngemensamt.

## UTGIVARE

SWEDISH MATCH - information till aktieägare och övriga intressenter utges av Swedish Match AB,

Rosenlundsgatan 36, 118 85 Stockholm · Telefon 08-658 02 00.

Ansvarig utgivare: Bo Aulin · Chefredaktör: Göran Ekdahl

Accent, Bellman, Blend, Borkum Riff, Caravelle, Clubmaster, Cortez, De Heeren van Ruysdael, England's Glory, Ettan, Feudor, Fiat Lux, Frans Suell, Generalsnus, Granger Select, Grovsnus, Hamiltons Blandning, Half and Half, Inside, J.D's Blend, Jusus van Maurik, Jackpot, John Silver, Korona, La Paz, Leek, Montague, Palmtree, Picanel, Priima, Pop-pell, Quinas, Red Man, Renegades, Right, Rolling, Rumba, Smokeless, Solstikkan, Swallow, Swan Vestas, Three Stars, Timber Wolf, Union, Velvet, Willem II är varumärken tillhöriga Swedish Match.

*Innovationsförmåga och uthållighet är självklara ingredienser i produktutvecklingen inom snusdivisionen. Samarbete och processtänkande är andra grundstenar i arbetet för att utveckla nya eller förbättrade produkter*



## Snusutveckling med fokus på marknaden

Vårt arbete handlar snarare om evolution än om revolution, säger Tommy Ringberger, ansvarig för forskning och utveckling inom snusdivisionen. Produktutveckling bygger inte på några få stora idéer, utan snarare på många små innovationer som ständigt driver utvecklingen framåt.

Inom snusdivisionen sker den marknadsinriktade produktutvecklingen i samarbete mellan marknadsavdelningen i Stockholm och produktutvecklarna i Göteborg. Snusdivisionen har också flera medarbetare i USA, som arbetar med att förbättra och utveckla snusprodukterna för den amerikanska marknaden.

– Vi arbetar nära kollegorna i USA. Ett konkret exempel är att vi nyligen genomfört marknadsundersökningar med den svenska "miniprillan" i USA, berättar Michael Kurpatow, ansvarig för affärsutveckling inom snusdivisionen.

### Internationellt fokus

– Strategiskt sett har marknader utanför Sverige blivit allt intressantare för oss. Vi siktar även in oss på att få alltför cigarettökare att upptäcka alternativet snus. Bägge dessa målsättningar påverkar självklart vår syn på vilken typ av produkter vi måste kunna erbjuda konsumenterna, säger Michael Kurpatow.

Nya idéer och impulser fångas upp i den egna organisationen, bland säljare, produktutvecklare och marknadsförare, men också hos kunder och konsumenter. Samtidigt gäl-



– Att förbättra hållbarhet och lagringstider är en ständigt pågående process, säger Peter Brandt, ansvarig för kvalitets- och produktutveckling vid snusfabriken i Göteborg.

ler det att vara lyhörd för samhällstrender och för utvecklingen i andra branscher. Utvecklingsarbetet tar dels sikte på helt nya produkter, dels på förbättringar av existeran-

de snusprodukter. Förbättringarna kan gälla bl a smaken, konsistensen eller förpackningarna.

– Vi har också kommit att arbeta alltmer med de s k emotionella komponenterna, dvs att utveckla profilen och imagen kring våra olika varumärken, berättar Michael Kurpatow. Det här arbetet omsätts sedan i marknadskommunikationen gentemot butiker, restauranger eller i samband med olika evenemang.

För att kunna fånga upp idéer, och testa hållbarheten i dem på ett effektivt sätt, har snusdivisionen utvecklat en särskild process för produktframtagning.

– Utvecklingsarbetet sker i nära samarbete mellan produktutvecklare och marknadsförare, berättar Tommy Ringberger. Våra experter på enheten för forskning och analys bidrar med den vetenskapliga basen i projektet, men deltar även i idé- och konceptutvecklingen.

Om idén håller går den vidare in i en produktutvecklingsprocess, där en rad marknadsmässiga, tekniska och vetenskapliga frågor hanteras. I processen ingår även s k fokusgrupper och åsiktspaneler. Det finns olika paneler där både experter från snusdivisionen och externa bedömare ingår. Paneldeltagarna tycker till om nya idéer och konceptförslag, men gör också blindtester av snus.

Deltagarnas smakbedömningar hjälper till att hitta fram till rätt profil på snustobaken. Liksom professionella vinprovare använder de särskilda bedömningsord när de beskriver och karaktäriserar snuset.

### Framgångsrik utveckling

Vid snusfabriken i Göteborg arbetar 10 personer med produktutveckling.

– Förutom långsiktig produktutveckling ansvarar vi också för den löpande kvalitetsutvecklingen, berättar Peter Brandt, ansvarig för produktutveckling vid snusfabriken i Göteborg.

Ett framgångsrikt exempel på produktutveckling inom snusdivisionen är arbetet med portionsnus. Under senare år har flera av företags lössnusmärken också lanserats i por-

Marianne Pedersen arbetar med sensorisk analys på snusdivisionen i Göteborg. Hennes smakbedömningar hjälper till att hitta fram till rätt profil på snustobaken. Liksom professionella vinprovare använder Marianne särskilda bedömningsord när hon beskriver och karakteriserar snuset.



tionssnusvarianter. Det gäller t ex Generalsnus och Grovsnus. Det senaste exemplet är Göteborgs Rapé, som introducerades som portionssnus 1994.

Arbetet med att överföra lössnus i en ny portionssnusvariant kan ta mellan sex och nio månader. En av utmaningarna i arbetet gäller själva smakupplevelsen. Produkter som Generalsnus och Grovsnus måste naturligtvis ha samma karaktäristiska smak, oavsett om det är en lössnus- eller portionssnusvariant.

– Men att bara stoppa in lössnus i en portionspåse fungerar inte, förklarar Peter Brandt. Portionspåsen gör nämligen att smakämnen i snuset frigörs långsammare. Därför justeras receptet en del för att portionssnus ska ge samma känsla och smakupplevelse som lössnus.

Lagringstester är ett annat område produktutvecklarna arbetar mycket med.

– Snus är en färskvara som ska lagras

## NY PRODUKT



### CatchDry Licorice – ett nytt snus för en ny tid

**CatchDry Licorice. Så heter Swedish Matchs nya snusprodukt, som lanseras i sommar. Produkten är utvecklad med sikte på både manliga och kvinnliga rökare.**

– CatchDry Licorice är ett nytt snus för en ny tid, säger Patrik Hildingsson, ansvarig för utvecklingen av den nya produkten. CatchDry Licorice har smak av lakrits och är en konceptuell vidareutveckling av varumärket Catch.

Produktutvecklingen tog fart i början av 1997. En viktig grundsten är de intervjuer som Swedish Match genomfört. Ungefär 800 konsumenter har svarat på frågor om snus och snusande.

– Undersökningarna visar att snus förknippas med tradition och maskulinitet. Snus anses också av vissa cigarett-rökare vara kladdigt och illaluktande. Med CatchDry Licorice ville vi komma bort från dessa attityder, berättar Patrik Hildingsson. Vi tror att tilläggsnamnet "Dry" bl a skapar en ny association till produkten.

#### *I mitten av augusti*

Resultatet blev ett portionssnus som varken rinner, kladdar eller luktar som ett vanligt snus. CatchDry Licorice kommer endast att finnas som "mini-prilla".

Även till det yttre har CatchDry Licorice nya egenskaper. Typografi och färger på dosan avviker från andra varumärken. Locket på dosan har också fått en ny prägling.

– På sikt planerar vi även att lansera flera smakvarianter av den nya produkten, berättar Patrik Hildingsson.

– CatchDry Licorice kommer att presenteras för återförsäljarna under sommaren.

I mitten av augusti kommer CatchDry Licorice att finnas tillgänglig över hela landet.

kallt eftersom det påverkas negativt av värme och uttorkning, förklarar Peter Brandt. Att förbättra hållbarhet och lagringstider, utan att det påverkar snusets arom- och smakegenskaper, är därför en ständigt pågående utvecklingsprocess.

Tobaksodling och inköp av tobaksråvaror är andra viktiga områden som produktutvecklarna arbetar med. Målet är att ständigt förbättra råvarorna för att därigenom också öka kvaliteten på de färdiga snusprodukterna. Snustobaken köps in från bl a USA, Brasilien och Indien. Ungefär 10 procent av råvarorna köps från sk kontraktssodlare som producerar tobak exklusivt för Swedish Match.

– Två faktorer påverkar tobakens egenskaper på ett avgörande sätt, dels frösorten, dels torkningen av tobaksbladen, berättar Peter Brandt. Därför lägger vi ned mycket kraft på kvalitetsutveckling inom dessa områden.

# Bästa Stämmodeltagare

Också i år kan jag glädja er med att det går bra för ert företag. Swedish Match är stabilt, har god lönsamhet, vinstmarginal och ett starkt positivt kassaflöde.

Både försäljning och resultat efter finansnetto är i nivå med föregående år. Försäljningsintäkterna blev också förra året nära 7,5 miljarder och resultatet efter finansnetto drygt 1,5 miljard.

Det är ganska anmärkningsvärt med tanke på att den beskattade cigarettförsäljningen i Sverige minskade med 27 procent. En minskning som framförallt berodde på att tobaksskatten höjdes med hela 63 procent. För vår del bidrog detta kraftigt till att cigarettdivisionens resultat minskade med 252 miljoner kronor.

När jag i förra årets bolagsstämmotal beskrev det unika med Swedish Match trodde jag inte att vi redan samma år så tydligt skulle kunna bevisa styrkan i vår diversifierade produktportfölj. Trots en dramatisk sänkt cigarettförsäljning nådde vi totalt sett samma försäljningsvolym och resultatnivå som året dessförinnan. Det är bara ett mycket starkt företag som kan klara det.

Cigarettdivisionens andel av rörelseresultatet minskade till 29 procent jämfört med 41 procent året innan medan den rökfria tobaken ökade kraftigt och nu står för mer än halva koncernresultatet!

Jag vill nu något beröra vår strategiska inriktning.

Vi är ett globalt företag. Våra produkter säljs i 150 länder och tillverkas vid 26 fabriker i 14 länder. Vi har egna kontor i 25 länder. Men vi varken kan eller vill erövra hela världen med alla våra produkter.

**Swedish Matchs resultat vilar idag på tre hörnstenar: snus, cigaretter och tuggtobak. De här tre produktgrupperna kommer också framöver vara av stor betydelse. Men ser vi till var de naturliga tillväxtpotentialerna finns, – inom vilka produktområden vi har en tillväxt i marknaden – finner vi dessa hos snus, cigarrer och tändare.**

För snusets del såväl på vår svenska huvudmarknad som – och kanske framför allt – på den stora amerikanska marknaden.

För cigarrer i första hand i premiumsegmentet på den amerikanska marknaden, men också på vår europeiska "hemmamarknad" och i vissa asiatiska länder med ökande levnadsstandard.

Och för tändare främst i Östeuropa och Asien.

Snuset är det starkast växande produktområdet inom Swedish Match och dessutom det som har den klart högsta marginalen – närmare 50 procent.

För två av de tre hörnstenarna, cigaretter och tuggtobak, kan vi konstatera att för vår del saknas förutsättningarna för naturlig tillväxt. Deras relativa betydelse för Swedish Matchs resultat kommer gradvis minska, men de kommer att vara fortsatt viktiga inom överblickbar tid.

Cigaretter är för oss huvudsakligen en svensk affär. 80 procent av cigarettförsäljningen sker här och trenden på den svenska cigarettmarknaden är vikande. I viss utsträckning kommer vi dock kunna kompensera förlorade volymer här hemma med selektiva satsningar på andra marknader.

Tuggtobaken är en nordamerikansk företelse med mycket begränsade möjligheter till geografisk expansion.

För de återstående produktområdena, tändstickor och piptobak gäller i första hand att ta del i – och kanske också leda – en fortsatt global



Foto: Elisabeth Ohlsson

konstolidering. I samband med sådan konstolidering eftersträvar vi att få tillgång till distributionsresurser och lokal kompetens på nya marknader för våra övriga produkter.

Detta gör att tändstickor och piptobak kommer att ha fortsatt stor strategisk betydelse för Swedish Matchs tillväxt.

Av fjolårets förvärv kännetecknas framför allt de i Turkiet och i Indien av denna strategiska tanke. Det primära syftet är att öppna dessa stora marknader för andra Swedish Match produkter än tändstickor och att göra det i samverkan med partners med lokal kunskap och erfarenhet.

Internt präglades 1997 av "sjösättningen" av en ny företagskultur.

Under 1996 utvecklade vi riktlinjerna för den tillväxtstrategi som skall vara vägledande för vårt arbete de närmaste åren.

För att öka slagkraften i den globala marknadsföringen och i syfte att skapa förutsättningar för att förverkliga tillväxtstrategin började vi från den 1 januari förra året att arbeta enligt ny organisationsstruktur. Organisationen ändrades från att ha varit ett holdingbolag med fyra självständiga företagsgrupper till en koncerngemensam bolagsstruktur med globala produktdivisioner och regionala försäljningsorganisationer för samtliga koncernens produkter.

**För att inte minst internt få nödvändig uppmärksamhet och uppslutning kring vår nya strategi myntade vi en ny identitet kring begreppet "One Global Company" med ett gemensamt namn på alla verksamheter: Swedish Match.**

För att också externt få ett snabbt genomslag för vår nya strategi och identitet har vi satsat på Whitbreadseglingen som en enande länk i det pågående förändringsarbetet.

Varje gång båten Swedish Match och dess besättning angör en hamn startar ett stort flöde av information inom företaget. Information om vår verksamhet i den regionen där båten finns sänds ut till alla anställda. Länder, olika kulturer och medarbetare presenteras och den allmänna kunskapen om det egna företaget ökas för varje avverkad etapp i seglingen.

På detta sätt förenas olika kulturer och nationaliteter runt en gemensam företagskultur och en gemensam uppgift – att göra en stark insats i hård internationell konkurrens. Båten och dess internationella besättning under svensk ledning representerar de grundvärderingar som ska genomsyra den nya organisationen och känneteckna vår företagskultur – nämligen kommunikation, samarbete, förtroende, nytänkande, erkänsla och tillväxt.

Parallellt med vår satsning på Whitbread Round the World Race introducerade vi på alla kontor och fabriker i hela världen "The Global Challenge" som är ett internt program för utveckling och utbildning av våra medarbetare.

För att göra medarbetarna än mer engagerade i bolagets utveckling har styrelsen också beslutat att utreda införandet av ett vinstdelningssystem. Styrelsen har också medverkat till att erbjuda 20-talet ledande befattningshavare att förvärva köpoptioner i Swedish Match. Ett erbjudande som samtliga utnyttjat fullt ut.

Under 1997 har vi påbörjat en offensiv strategi. Vi har ett bra grepp om våra produktdivisioner och försäljningsregioner och vi har under året hunnit fullfölja ett antal strategiskt betydelsefulla förvärv. Och inte minst viktigt upplever jag att vi har funnit formerna för att utveckla en



## LAGSSTÄMMAN DEN 29 APRIL 1998

god anda och en gemensam uppslutning i koncernen kring vad vi menar med "One Global Company".

**För vår fortsatta framgång är det viktigt att verksamheten bedrivs på ett förtroendeskapande, ansvarsfullt och affärsmässigt sätt inom de ramar som samhället ställer upp. Jag vet att alla medarbetare i Swedish Match helhjärtat stöder denna uppfattning.**

Förra året var också ett händelserikt år i vår omvärld. I USA träffades en preliminär uppgörelse – den så kallade Global Settlement – mellan fem stora tobaksbolag och 39 amerikanska delstater.

Uppgårelsen förusatte ny lagstiftning. Efter omfattande politisk turbulens förefaller dock Global Settlement vara död. Kanske var det en historisk möjlighet att bilägga den inflammerade tobaksfrågan i USA, som därmed missades. Det får framtiden utvisa, liksom vad som kommer i stället i form av lagändringar, regleringar, skatthöjningar men också konstitutionella invändningar och juridiska processer av allehanda slag.

Också här i Sverige sätter naturligtvis tobaksdebatten sin prägel på verksamheten och på våra arbetsvillkor.

Tyvär kännetecknas inte alltid debatten av saklighet och allsidighet utan snarare av ensidighet, oersonlig konfrontation och ibland ren illvilja. Vår uppgift är att öka företagets aktievärde. Våra belackare vill sänka det. Man vill med andra ord skada företaget, och därmed dess anställda och ägare. Det är ett led i strategin att stämpla allt och alla som har med tobak att göra som oetiskt och oacceptabelt.

Men folk röker ju. Vi har ca 2 miljoner tobakskonsumenter i Sverige. De röker inte för att vi finns utan vi finns för att de röker. Och någon måste faktiskt ta hand om den marknaden. Någon måste ta det ansvaret. Vi i Swedish Match gör det och vi gör det på ett sätt som sannerligen inte skäms för sig. Vi följer de lagar och regler som gäller på respektive marknad och vi verkar för att den som är under 18 år inte ska kunna köpa eller använda tobak. Vi vänder oss över huvudtaget inte till barn och ungdom utan till vuxna konsumenter.

Antitobaksgrupper av olika slag bedriver allt sedan börsintroduktionen för två år sedan en metodisk bearbetning av Swedish Matchs större ägare i syfte att få dem att sälja sina innehav.

Jag frågar: Till vem ska de sälja? Och om inte seriösa svenska institutioner och personer är bra som ägare till Swedish Match, vilka är då bra? Är bolaget och samhället betjänt av att vi har oseriösa ägare?

Vi uppskattar och tror att det är viktigt med den förankring i det svenska samhället som många av våra ägare representerar. Viktigt inte bara för Swedish Match utan också för det svenska samhället i sin helhet.

Många vill som aktiva ägare i Swedish Match självfallet se en god ekonomisk placering men också försäkra sig om att produktion, distribution och försäljning sker på ett kontrollerat sätt. Man vill se ett företag bemannat med seriösa, ansvarsfulla och professionella människor. Bland annat därför stannar de kvar som ägare.

Andra orkar inte ta debatten och säljer.

1997 präglades också för vår del av de kraftiga skatthöjningarna på tobak i Sverige.

Vid fjolårets bolagsstämma varnade jag för de effekter som de då delvis genomförda, delvis aviserade skatthöjningarna på tobak skulle kunna leda till. Tyvärr besannades mina farhågor. Skickar man upp skatterna och därmed priserna till skyhöga nivåer tar den illegala marknaden över och det kan inte rimligen välkomnas av någon ansvarsökande person.

**Regeringen bör ha en eloge för att man haft det politiska modet att inte bara inse situationens allvar utan också ingripa kraftfullt med en radikal skattesänkning och förstärkta kontrollåtgärder.**

Jag hoppas att detta sammantaget skall visa sig vara tillräckligt för att stoppa de illegala aktiviteterna, men vi kommer även fortsättningsvis ha bland de högsta tobakspriserna i Europa. Problemet med organiserad brottslighet är bland annat att den är svår att bli av med när den väl har etablerats.

Låt mig så beröra en fråga som fått stor och befogad uppmärksamhet i media: Varningstexten på snusförpackningar.

Sedan 1977 har det funnits varningstexter på svenska tobaksförpackningar. Texter som lämnar upplysning om de hälsorisker som är förknippade med tobaksbruk. Det är bra. Det är viktigt att konsumenterna är upplysta och välinformerade.

Men varningstexterna skall vara grundade på vetenskaplig dokumentation. Det är också viktigt. Om varningstexterna uppfattas som osakliga – eller ännu värre: direkt felaktiga – undermineras förtroendet för varningstexterna och därmed förlorar de sin mening.

Sedan Sveriges inträde i EU tvingas vi att på våra snusförpackningar ha varningstexten: "Orsakar cancer". Inte "kan leda till..." eller "ökar

riskan för ..." utan "Orsakar cancer".

Det är ett starkt, kategoriskt påstående som rimligtvis borde ha en stark, odiskutabel vetenskaplig grund. Men så är det inte och så har det aldrig varit. Tvärtom har det bara funnits ett svagt, bristfälligt och ett för svenska förhållanden irrelevant underlag.

Nyligen har två omfattande svenska studier kommit fram till att man inte kan se något som helst samband mellan snusning och cancer. I det ena fallet säger den ansvariga forskaren att hon tyvärr inte har funnit ett sådant samband – tyvärr. Det finns nästan 1 miljon svenskar som snusar och så finns det en forskare, tillika läkare, som beklagar att de inte därigenom riskerar att få cancer. Det är häpnadsväckande.

Vi har mot bakgrund av de nya vetenskapliga rönen vänt oss till Socialstyrelsen med en tydlig uppmaning att ta bort det orimliga kravet att fortsätta vilseleda svenska konsumenter i en så viktig fråga. Men Socialstyrelsen vill avvakta och invänta ytterligare vetenskapliga studier.

Jag har svårt att förstå denna inställning hos den ansvariga myndigheten. Snabbheten att införa en vilseledande varningstext jämfört med senfärdighet att ta bort den är påtaglig och anmärkningsvärd.

**Vi som arbetar i Swedish Match vi är stolta över företaget och våra produkter. Lika stolta vill vi att våra ägare skall vara över bolagets resultatutveckling och värdetillväxt.**

Swedish Match har en mycket stark finansiell ställning. Koncernens höga lönsamhet, stora kassaflöde och goda likviditet, innebär, även om man beaktar vår ambitiösa tillväxtstrategi, att Swedish Match har en betydande utdelningskapacitet.

Principiellt anser vi det önskvärt att medel, som inte behövs för koncernens expansion och konsolidering överförs till aktieägarna. Styrelsen föreslår därför ett program för överföring av överskottsmedel till bolagets ägare. Detta program går i huvudsak ut på att vår utdelningspolitik kompletteras med successiva direktöverföringar t ex i form av inlösen av aktier.

Vår tidigare redovisade utdelningspolitik står fast. Och den innebär att 40–50 procent av koncernens nettoresultat efter skatt ska delas ut till aktieägarna.

Med våra konkreta tillväxtmål och finansiella ställning vågar jag göra bedömningen att betydande belopp utöver aktieutdelningen kommer tillföras aktieägarna under de kommande åren. Exakt under vilka former detta ska ske i framtiden vill jag lämna öppet, men för 1998 föreslås en aktieinlösen i storleksordningen 1,2 miljarder kronor, som stämman har att ta ställning till här idag.

Blickar vi lite bortom 1997 kan vi konstatera att 1998 började bra med en försäljningsökning med hela 9 procent, till drygt 1,8 miljarder kronor under första kvartalet.

Den minskade cigarettförsäljningen i Sverige, efter skatthöjningarna förra året, påverkade försäljningen negativt. Det gjorde också den försämrade tuggtobaksmarknaden i USA.

Dessa nedgångar kunde dock mer än väl kompenseras av kraftiga ökningarna för framför allt snus men också för cigarrer, piptobak och tändstickor. Speciellt glädjande var att snusdivisionen ökade sina marknadsandelar i USA från 3,2 procent vid årsskiftet till 3,7 procent i mars. Trenden inte bara står sig. Den accelererar.

Rörelseresultatet ökade med 5 procent till 352 miljoner kronor och det första kvartalets bidrag till vinst per aktie blev 50 öre per aktie, samma nivå, som föregående år.

Vad avser koncernens anpassning till EMU kommer även efter den 1 januari 1999 svenska kronor behållas som funktionell valuta för moderbolaget samt i koncernredovisningen. I årsredovisningen kommer nödvändiga omräkningar att göras till Euro.

I våra bolag i länder inom eurozonen blir Euro ny funktionell valuta. Nödvändiga förändringar i IT-systemen kommer att vara klara under detta år.

Det bör framhållas att svenska kronor och amerikanska dollar är koncernens huvudvalutor. Externförsäljningen i de 11 euroländerna utgör knappt 20 procent av koncernens totala försäljning.

Vad avser år 2000-problematiken pågår arbetet med systemanpassning för fullt och bör vara klart redan under det år. Det är därför min bedömning att vi i det avseendet kommer stå väl rustade inför selskiftet.

Med dessa ord, kära aktieägare, hoppas jag på ert fortsatta förtroende för att fullfölja den antagna strategin.

**Jag är både glad och stolt över att tillsammans med styrelsen kunna föreslå, dels en utdelning på ca en halv miljard kronor, dels en aktieinlösen på ca 1,2 miljarder kronor och dessutom kunna förutskicka en fortsatt stabil tillväxt för Swedish Match.**

Tack så mycket!

WHITBREAD:  
En  
global  
utmaning  
för  
Swedish  
Match

*I slutet av maj går båtarna i Whitbread Round the World Race i mål i den sista etappen av världens största havskappsegling. När båten Swedish Match åter når hamnen i Southampton i Storbritannien har också första fasen av det interna programmet Global Challenge genomförts.*

3W2  
CODS  
SWE  
2000

☆☆☆

SWEDISH  
MATCH

VOLVO VOLVO VOLVO

WWW.EFON







Foto: Ronny Karlsson

"Tufft, tufft, tufft. EF Language har legat som ett frimärke på oss hela etappen", det sade en trött men lycklig skeppare på Swedish Match, Gurra Krantz (3:a fr v), vid målgången i Baltimore. "Swedish Match besättning fungerar numera som det mest väloljade urverk, och det finns inte en del i det som jag skulle vilja byta ut!"

**B**o Aulin, direktör Corporate Affairs, ger bakgrunden till varför Swedish Match över huvud taget satsar just på Whitbread-segling.

– Swedish Match startade 1997 ett stort globalt förändringsarbete. Alla verksamheter i företaget som tidigare bedrivits under olika företagsnamn samlades under namnet Swedish Match. Närmare 7 000 anställda i olika länder, med olika kulturer skulle börja samverka för att lära känna resten av organisationen.

I höstas presenterades programmet Global Challenge för intern utveckling och utbildning i syfte att etablera en världsomspännande företagskultur. Bl a utsågs sk ambassadörer på varje Swedish Match-kontor eller -fabrik till informatörer i företagets internationella världsomspännande nätverk. Ett internt, återkommande videomagasin och en ny personaltidning, blev verktyg i arbetet att lära känna varandras verksamheter, produkter och marknader. Detta för att förbättra kommunikationen och förståelsen mellan alla anställda – oavsett var i världen de befinner sig.

– Programmet sträcker sig över flera år och satsningen på Whitbread Round the World Race är en viktig del i den första fasen, säger Bo Aulin. Båten Swedish Match och dess besättning representerar de värden som ska genomsyra den nya organisationen. Det är värden som riktar sig till alla anställda i Swedish Match.

–Att segla en tävlingsbåt som Swedish Match runt jorden är krävande. Nyckelordet för besättningen är lagarbete. Besättningen måste inte bara kunna kommunicera och samverka, de måste också ha förtroende för varandra och känna sig fria att komma med kreativa lösningar. Då skapas förutsättningarna för att lyckas.

I Swedish Match såg man likheterna mellan detta och förutsättningarna för att lyckas som ett världsomspännande företag. Sex värderingar sattes upp som ledstjärnor i förändringsprocessen: kommunikation, samverkan, förtroende, nyskapande, erkänsla och tillväxt.

– Vårt deltagande i Whitbread Round the World Race är den röda tråden genom Global Challenge-programmets första fas, berättar Bo Aulin. Tävlingen bidrar till en massiv mediapublicitet, ca 4 000 artiklar har hittills skrivits om Swedish Match-båten och mer än 700 timmar TV-sändning har placerat vårt företag i många miljoner människors

medvetande, överallt i världen. Inte minst i Sverige, där Gurra Krantz och Roger Nilsson – och alla de övriga besättningsmedlemmarna – fått berättigad uppmärksamhet för sina idrottsprestationer i kampen mot såväl tuffast möjliga internationella motstånd som mot elementens raseri och nyckfullhet.

– Men, säger Bo Aulin, det viktigaste med Whitbread-satsningen är inte att visa upp oss för omvärlden. Det viktigaste är att den symboliserar samverkan internt i Swedish Match.

När Swedish Match-båten och dess besättning slutgiltigt går i hamn fortsätter arbetet med Global Challenge-programmet.

– Grunden till vår gemensamma kultur ska vara lagd och vi riktar in krafterna på att befästa och bygga vidare på det vi startat för att öka möjligheterna till tillväxt. Då konkretiserar vi de värden vi lagt i kulturen. Och lever upp till våra värderingar om kommunikation, samverkan, förtroende, nyskapande, erkänsla och tillväxt.



## Kundaktiviteter i varje hamn

**W**hitbread-satsningen är mycket mer än bara båten och seglingen.

– Alla aktiviteter som sker i hamnarna, där båtarna har sina etappmål är utmärkta tillfällen för oss att göra oss kända som ett globalt företag. Det säger John Kenny, ansvarig för hamnaktiviteterna.

Mellan målgång och start råder febril aktivitet i de sk Racevillage som växer upp i varje hamn. Här kan kunder gå och titta på båtarna och träffa besättningen på Swedish Match-båten m m. De får också möjlighet att lära sig mer om företaget Swedish Match.

Swedish Match paviljong är över 200 kvm med bl a en spännande vikingautställning som allmänheten kan besöka. De nordiska vikingarna reste ju på sin tid vida över världen, precis som Swedish Match-båten idag. Hamnaktiviteterna är ett bra exempel på hur Swedish Matchs grundvärderingar kan användas i praktiken. Allting bygger på lagarbete och kommunikation, alla som är inblandade måste vara engagerade och veta vad som händer.

– Utan lagarbete hade vi fortfarande stått kvar på stranden i Southampton, säger John Kenny.



Visst har storleken betydelse. Lanseringen av minitändaren, två centimeter mindre än den vanliga tändaren, blev en succé.

## Lyckad fransk satsning på det lilla formatet

Lanseringen av Cricket Pocket Electronic är en succé. Sedan lanseringen i början av 1997 har marknadsandelen för Cricket stigit från 14 till 25 procent inom segmentet elektroniska tändare!

**C**ricket Pocket Electronic lanserades först inom servicehandeln och nu pågår lansering inom detaljhandeln.

– Vi hoppas kunna behålla och öka vår marknadsandel. I starten av en lansering är alla så entusiastiska kring en ny produkt och vi väntar nu på att se den entusiasmen befäst, säger en mycket nöjd Jean-Louis Ravel, marknadschef för tändare och tändstickor i Swedish Match franska försäljningsbolag.

Potentialen för minitändare är stor. Enligt beräkningar är var femte tändare som säljs i världen i miniformatet ca 6 cm. En vanlig tändare är ca 8 cm.

Cricket Pocket Electronic är unik, trots att den är liten och tunn till formatet har den ett högt antal tändningar. Det gör den särskilt attraktiv för kvinnor, affärsmän och alla som föredrar elektroniska tändare.

– Jag är säker på att totalmarknaden för elektroniska minitändare kommer att öka och vi är stolta över att vara med bland de första. Vi vet att kunderna föredrar mindre tändare. Och till skillnad från andra minitändare räcker Cricket Pocket länge, säger Jean-Louis Ravel.

Cricket Pocket Electronic kommer under första hälften av 1998 att introduceras på fler marknader i västra Europa. Planer finns också på lansering i Asien och Östeuropa.

## TEMA: CIGARETTER

# Välkända varumärken ger starka positioner

Swedish Match har en mycket stark position på den svenska cigarettmarknaden, bl a genom välkända varumärken som Blend, Right och John Silver. Det är också varumärkena som står i centrum när divisionen drar upp riktlinjerna för framtiden.



**V**arannan cigarett som säljs i Sverige kommer från Swedish Match. Varumärket Blend som är i särklass störst har ca en tredjedel av den svenska cigarettmarknaden, berättar Lennart Freeman, (bilden) chef för Cigarettdivisionen. Vi har också starka positioner på tax-free marknaderna i Norden

samt på cigarettmarknaden i Estland där vår andel är drygt 35 procent.

De viktigaste varumärkena i Estland är Rumba och Leek. Genom varumärket Swan säljer divisionen även filter- och cigarett-papper i England, på en marknad som dessutom växer. Med varumärken som John Silver, Rolling och Commerce har företaget också ca 70 procent av rulltobaksmarknaden i Sverige. Det är en marknad som dessutom omfattar de cigarett-papper, hylsor och filter, som en rulltobaks-konsument använder. I produktsortimentet ingår även cigarillen Accent, som har ungefär 45 procent av den svenska marknaden. All tillverkning sker vid fabriken i Malmö. Divisionen har sammanlagt 390 anställda. De flesta arbetar i Stockholm eller Malmö.

#### Hårdare kontroll

På den svenska marknaden sjunker Cigarettdivisionens försäljnings-siffror. Mellan 1991 och 1997 har försäljningsvolymen minskat med drygt 40 procent. En orsak är att rökningen minskar generellt i västvärlden. Men det handlar också om ökad konkurrens samt om de kraftiga tobaksskattehöjningar som genomfördes i Sverige under 1997. Höjningarna har bl a fått till följd att den illegala han-

deln med cigaretter ökat kraftigt i Sverige. Nu har dock den svenska regeringen aviserat en skattesänkning fr o m augusti.

– Förutom den nu föreslagna skattesänkningen gäller det också att polis, tull och andra myndigheter ökar kontrollen för att komma tillrätta med problemen, poängterar Lennart Freeman.

#### Nya Blend

För att öka konkurrenskraften har divisionen under senare år förnyat och vitaliserat flera av de viktigaste varumärkena. Arbetet inleddes 1996 och har gjorts utifrån delvis nya strategier och synsätt.

– Man kan säga att vi haft ett tydligare marknads- och konsumentfokus än tidigare, berättar Johan Wallin, marknadsdirektör vid Cigarettdivisionen. Vi har lagt ned mycket kraft på att försöka förstå varför konsumenterna tänker och agerar som de gör. Det är en grundförutsättning för att uppnå ökad konsumentnytta och därmed ökad konkurrenskraft.

Den ökade fokuseringen på konsumenten har påverkat allt arbete inom cigarettdivisionen. Produktutvecklingarna har t ex utökat samarbetet med



Rulltobaksmarknaden omfattar även cigarett-papper, hylsor och filter.

marknadsavdelningen ännu mer. De arbetar mer aktivt med konsument- och marknadsundersökningar för att skapa en gemensam syn för utvecklingsstrategierna.

Förnyelsearbetet har främst tagit sikte på Blend, som omsätter mer än något annat varumärke på den svenska dagligvarumarknaden. Varumärket lanserades 1971 och fick snabbt en stark position på den svenska cigarettmarknaden. Blend finns numera i 10 olika produktvarianter. Under 1998 har Blend fått en ny, vitalare profil som är bättre anpassad till 90-talets cigarettkonsumenter. Nya Blend har bl a fått en ny logotype och förpackningsdesign. Ett annat varumärke

## Försäljningsregion Nordeuropa Klar marknadsledare i tuff konkurrens

**N**ordeuropa är den största försäljningsregionen inom Swedish Match. Förra året var försäljningen drygt 2,5 miljarder kronor. De största produkterna är cigaretter, snus, cigarrer och tändstickor.

– Det breda sortimentet inom både tobak och tändmedel är ett starkt konkurrensmedel när vi möter våra kunder ute i butikerna och på restaurangerna, konstaterar Per Kollberg, chef för försäljningsregion Nordeuropa.

De viktigaste marknaderna är Sverige, som är i särklass störst, samt Estland och Norge. Tax-free-

försäljningen i Nordeuropa är en annan betydelsefull marknad. Här sålde Swedish Match bl a ca 400 miljoner cigaretter under förra året. Swedish Match säljer även snus på den norska marknaden.

– Genom förvärvet av R.J Reynolds cigarrverksamhet i Finland 1997 kommer också den finska marknaden att få allt större betydelse, förutspår Per Kollberg.

Verksamheten samordnas från huvudkontoret i Stockholm. Det finns även distributionscentraler i Stockholm, Göteborg och Malmö. Försäljningsregionen har drygt 350 medarbetare. De arbetar med för-

säljning, marknadsföring, distribution, marknadsupport och administration.

– Våra medarbetare har en mycket hög kompetens – de håller elitklass, betonar Per Kollberg. Och kompetens är en central resurs för att vi ska kunna upprätthålla volymer och lönsamhet.

Under senare år har snusförsäljningen i regionen ökat medan försäljningen av cigaretter minskat kraftigt, bland annat p g a skattehöjningar. Swedish Match har ca 50 procent av cigarettmarknaden i Sverige. De viktigaste varumärkena är Blend, Right och John Silver.

som divisionen reaktiverat är John Silver. Det är ett 50 år gammalt varumärke, som idag fått en profil som signalerar originalitet och självständighet.

– Responen från konsumenterna har hittills varit positiv, konstaterar Johan Wallin. Vi tror därför att det finns utrymme för John Silver att växa och utvecklas i framtiden.

#### Utvecklingsmarknader

Det finns idag drygt 1,1 miljard rökare i världen. Sedan 1970 har cigarettmarknaden i världen fördubblats. I genomsnitt är tillväxten 2 – 3 procent per år. Den kraftigaste tillväxten sker i Östeuropa och Asien där marknaden ökar med 4 – 5 procent varje år. I Asien finns numera ca 50 procent av den globala cigarettmarknaden. Kina är den största enskilda marknaden med ca 426 miljoner rökare.

– De flesta marknader präglas av samma trender, berättar Johan Wallin. Mönstren visar t ex att inhemska cigarettmärken tappar mark i förhållande till internationella varumärken. En annan effekt är att allt fler rökare går över till filtercigaretter med lägre tjärhalter.

Genom att allt fler cigarettkonsumenter väljer att prova nya produkter och varumärken skapas samtidigt möjligheter för nya aktörer som Swedish Match. Det gäller i t ex Östeuropa. Etableringar underlättas av att handelshindren avvecklats på många marknader. Samtidigt intensifieras konkurrensen och det finns inga genvägar för att nå resultat. Det krävs lokala marknadsanpassningar utifrån omfattande analysarbeten, resurser och stor uthållighet. Även tillgången till lokala partners i marknaden är av mycket stor betydelse.

#### Fokus på framtiden

Divisionens framtidsplanerna fokuserar på att bibehålla och helst utveckla de redan starka positionerna i Sverige och Estland.

– Vi kommer också att lansera Blend selektivt i Östeuropa redan under 1998, avslöjar Lennart Freeman, vilket kommer att ta mycket tid i anspråk. Divisionen ska fortsätta att vara en viktig spelare inom Swedish Match.

På den estniska cigarettmarknaden arbetar företaget med varumärkena Rumba och Leek.

Sedan årsskiftet har Swedish Match även ansvar för marknadsföring och försäljning av R J Reynolds varumärken i Sverige. Här ingår bl a Camel, Winston och Salem.

#### Unik marknadssituation

– Genom att komplettera våra varumärken med flera av de största internationella cigarettmärkena blir vi en ännu bättre partner för svensk handel, säger Per Kollberg.

– Vår marknadssituation är på

många sätt unik, förklarar Per Kollberg. Vi är klara marknadsledare, men vi har inga egna globala varumärken. Samtidigt möter vi hård konkurrens från de multinationella tobaksföretagen och deras starka varumärken.

Den tuffa konkurrenssituationen präglar också de marknadsstrategier som regionen arbetar efter. Strategin på den svenska marknaden kan sammanfattas i orden "försvara och säkra befintliga positioner". Genom att bibehålla sina positioner ska Swedish Match slå vakt om den goda lönsamheten i Sverige. Samtidigt finns det förut-

## Blend i ny skepnad

**B**lend – Sveriges största cigarettmärke har fått en ny profil. I december förra året var det smygpremiär för nya Blend. Reaktionen från kunder och konsumenter har varit positiv.

Nya Blend är ett exempel på en helt ny cigarettprofil, med en egen och stark identitet. Satsningen bidrar till att marknadsledaren Blend inte bara dominerar marknaden, utan också leder den.

#### Största varumärket

Blend var en av de första lågtjärecigaretterna i världen. Den gula färgen, förpackningsdesignen med den stillsamma soluppgången blev snabbt populär. Nymodigheten att ha jämförelsetabeller om tjärhalt och nikotinnehåll i annonserna fick också ett starkt gensvar hos konsumenterna. Marknadspositionerna har förblivit starka. Blend har drygt 30 procent av cigarettmarknaden i Sverige.

Räknat i konsumentkronor är Blend idag det största varumärket i den svenska dagligvaruhandeln. 1996 omsatte Blend 4,4 miljarder kronor. Det är ungefär lika mycket som hela den svenska läskmarknaden omsätter under ett år. Trots starka positioner valde Swedish Match att profilera om varumärket. Anna-Karin Karlsson förklarar varför.

Anledningen är att Blend för de lite äldre konsumenterna alltså är synonymt med "den milda lågtjärecigaretten". Men rökare i 20–30 års åldern har inte samma relation till varumärket. Det beror bl a på att konkurrensen ökat radikalt i lågtjäresegmentet.

Därför var det hög tid att modernisera produkten och ge den en identitet som är mera anpassad till dagens cigarettmarknad och dagens rökare.

#### Modernare karaktär

Under omprofileringen har Swedish Match samarbetat med den framgångsrika engelska designbyrån Identica. Tillsammans med Identica arbetade Swedish Match i ett drygt år med att kartlägga hela den svenska mark-

sättningar för ökad tillväxt i Norge, Danmark och Finland.

Swedish Match dominerar helt snusmarknaden i Sverige. De största märkena är Generalsnus, Grovsnus och Ettan. Företagets största och mest kända tändsticksvarumärke är Solstickan, som funnits i Sverige sedan 1936.

Under 1997/98 satsar Swedish Match extra stora resurser på varumärkena Blend och John Silver. Blend har fått en ny förpackningsdesign, som är bättre anpassad till 90-talets cigarettmarknad. Varumärket John Silver har reaktiverats och får därmed en mera framskju-



Foto: Elisabeth Ohlsson

**Mikael Boström arbetar som juniorsäljare på Nordeuroparegionen i Stockholm. Mikael och hans kollegor har jobbat hårt för att lanseringen av nya Blend ska bli framgångsrik.**

naden för att positionera en ny och modernare Blend.

Identica arbetar med internationella perspektiv. Och för att Swedish Match verkligen skulle känna att vi hade en stark och offensiv framtid, gällde det att presentera en produkt som kunde fungera i andra internationella marknader.

Resultatet blev en design där den stillsamma soluppgången ersatts av en stiliserad horisont och en tredimensionell, grafisk sol – på ett paket som fortfarande har en unik profil, men också en klart modernare karaktär. Lanseringen av Blend sker fortlöpande under början av 1998.

ten position i varumärkesportföljen. Arbetet med att föra ut den nya Blend-designen pågår som bäst ute i butikerna.

– Vi räknar med att allt skyltmateriale hos våra kunder ska vara omprofilerat i slutet av året, berättar Per Kollberg. Det här innebär mer sidoarbete för våra säljare, men samtidigt märker vi en klar nytändning och en ökad entusiasm för nya Blend, både bland kunder och medarbetare.



**Per Kollberg, chef för försäljningsregion Nordeuropa.**

## PROFILER

Vilka är det som leder Swedish Match?  
Vad har de för bakgrund och erfarenheter?  
Hur ser deras visioner för företaget ut?  
Och hur ser privatpersonen ut?  
Vi fortsätter serien med ett porträtt av  
Swedish Matchs vVD Massimo Rossi.

# Italiensk bagarson andremannan i Swedish Match!

När han kom till Sverige  
för 30 år sedan började  
han som kock.  
Idag är han andre  
man i Swedish Match.

**M**assimo Rossi är andremannan i Swedish Match, en koncern med drygt 7 000 anställda och en omsättning på över 7,4 miljarder kronor.

Inte illa marscherat för en invandrar-grabb som för 30 år sedan började sina dagar i Sverige som diskare och kock! Hans fullständiga titel är Executive Vice President and Deputy Chief Executive Officer. Hans huvudansvar är Mergers & Acquisitions; att se till att koncernen blir starkare genom allianser och förvärv av företag. Sedan 1975 har han varit delaktig i ett sextiotial förvärv och försäljningar. Under den mest hektiska perioden sålde han personligen 25 tändsticksföretag i 25 utvecklingsländer på bara två år.

Än mer anmärkningsvärt är kanske att han varit med om sex ägarbyten och att han fortfarande är kvar i företaget och dessutom i ledande position.

– Jag har aldrig känt något behov av att förnya mig själv genom att byta företag. Istället har ju företaget hela tiden förnyats och det är företaget som sådant som intresserar mig, säger han själv.

Så nu har det blivit 23 år i samma företag och han väntar med spänning på sin guld-klocka.

### Kunglig medalj

Fast belöning har Massimo Rossi på sätt och vis redan fått. 1994 fick han motta kungliga Nordstjerneorden för goda insatser för svenskt näringsliv och för humanitära insatser. På den humanitära sidan finns en donation på två miljoner kronor till Franca och Massimo Rossis Solstickefond som gynnar fysiskt och psykiskt handikappade barn.



Foto: Elisabeth Ohlsson

– Jag har själv haft en fantastisk tur i livet och vi ville markera att vi inte har glömt de som har det svårt, säger han.

– Många har frågat mig varför jag skänkt de här pengarna just till svenska barn. Jag har alltid ansett att barn som lider, lider lika mycket oavsett om de lever i Bangladesh, Italien eller Sverige. Sverige har givit mig en chans i livet genom att hjälpa mig studera och det är inom svenskt näringsliv jag varit verksam. Därför kändes det naturligt.

### Ägarbyte – en styrka

Själv är han uppvuxen i Lerici, nära den berömda hamnstaden Porto Fino på den italienska rivieran. När han var 22 år kände han ett behov av att se andra delar av världen och reste runt i Europa. Han fastnade i Sverige och började så småningom studera och 1972 blev det en fil kand i företagsekonomi, nationalekonomi och sociologi.

Två år senare började han på Swedish Match och började klättringen uppåt i karriären. Massimo Rossi har alltså sett Swedish Match genomgå flera och stora förändringar. Produktsortimentet har förutom tändare och tändstickor en gång i tiden även innehållit rakblad, golvprodukter, förpackningsmaterial och kemisk industri.

Den största och mest betydande förändringen var fusionen med Procordias tobaksverksamhet 1992. Turbulensen kring ägarstrukturen före den fusionen upplever han som en styrka. För mitt i alltihop fick verksamheten hela tiden bevisa att den kunde le-

va upp till förväntningarna. Det var hårda finansiella mål som gällde hela tiden.

– Idag har vi en gynnsam position jämfört med de bolag vi konkurrerar med. Vi har klara strategiska fördelar i och med att vi har ett diversifierat tobakssortiment och tobaksrelaterade produkter. Vi har en geografisk spridning på verksamheten, vilket innebär att vi även har spridning på riskerna. Vi är redan idag stora inom det växande segmentet rökfri tobak, dvs snus och tuggtobak.

Idag är Massimo Rossi personligen ansvarig för att se till att Swedish Match produkter sprids internationellt genom förvärv. Expansionsplaner finns för hela världen, men särskilt för Östeuropa och Asien-Stillahavsområdet.

– De senaste två åren har vi tagit flera steg i den här riktningen. Vi har etablerat oss i Turkiet, Indien, Bulgarien, Indonesien och Australien. Inkörsporren är tändsticksverksamheten. Genom att förvärva tändsticksföretag köper vi en redan etablerad infrastruktur för försäljning och distribution vilket kommer att gynna introduktionen av våra andra produkter. Det kommer inte att ge omedelbara resultat, men kommer att löna sig på sikt, säger Massimo Rossi.

### Stort eget aktieinnehav

När han haft möjlighet har han själv köpt aktier i Swedish Match. Idag äger han 61 400 aktier, vilket är ett betydande aktieinnehav för en privatperson. Han tycker det är fullkomligt självklart att man som ledare köper aktier i ett bolag som man själv

kan påverka.

– Vi måste lyckas med konststycket att både ge en direktavkastning till aktieägare som är bättre än marknadsgenomsnittet och samtidigt kunna investera i olika projekt som skapar en lönsam framtid även på medel- och lång sikt. Att bara satsa på det ena skulle vara fel. För närvarande har vi en bra balans mellan dess två vägar.

Det blir alltså även framöver ett hektiskt liv för denne man. När han intervjuas för den här artikeln har han just kommit från Brasilien. I portföljen har han en videokamera för att intervjua några gamla kollegor från tiden som diskare och kock för italiensk TV. Att de är intresserade av den italienske bagarsonen som blev höjdare i svenskt näringsliv och fått medalj av kungen är inte förvånande.

### Veteranbilar

När han har tid att koppla av kan det bli lite tennis eller en tur med en av de italienska veteranbilar han vurmar för. I maj deltar han i det berömda Mille Miglia loppet för veteranbilar som går mellan Brescia (utanför Milano) och Rom. Och vid festliga tillfällen, efter en god middag (eller lunch), kan det bli en god cigarr, helst en Gran Corona eller Wilde Havana.

## PERSONALIA

Ålder: 56

Familj: Franca, Emanuele 22, Alessia, 12

Bor: Nyon i Schweiz och Stockholm

Fritid: Konst, tennis, italienska veteranbilar

Styrelseuppdrag: Ordförande i Duni, styrelseledamot i City Mail