

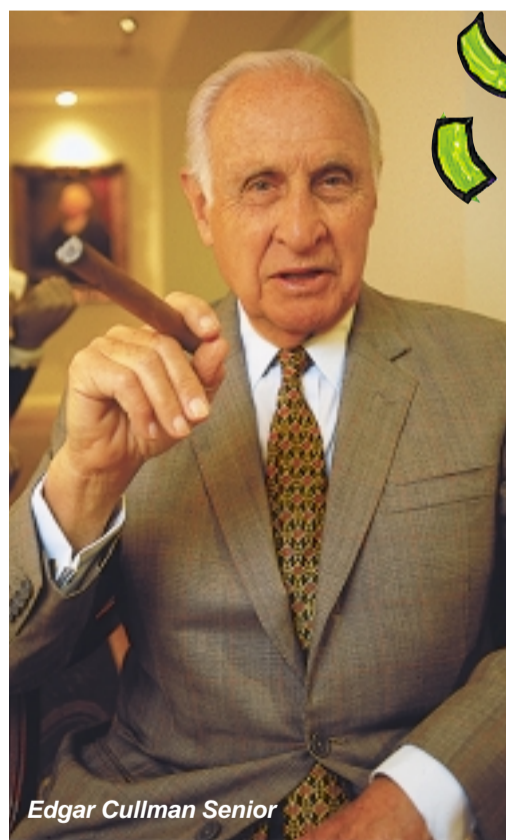


# SWEDISH MATCH

Information till Swedish Matchs aktieägare och andra intressenter • NR 3 • JULI 2000



Edgar Cullman Junior



Edgar Cullman Senior



## Strategisk matchning bakom förvärv

Förvärvet av aktiemajoritet i anrika General Cigar stärker båda parter som nu kan utvidga sina marknader. I ledningen för General Cigar finns familjen Cullman, tobakshandlare i flera generationer. **SE SID 4**

## Förvärv ger resultattillskott

Resultattillskott från förvärv, fortsatt kraftig tillväxt för snuset samt effekterna av genomförda besparingsprogram gör att Swedish Match kan redovisa ett bra resultat för första halvåret år 2000. **SE SID 2**

## Nya interna rutiner ökar aktieägarvärdet

Projektet Cash Race ska minska kapitalbindningen och därmed öka lönsamheten i Swedish Match-koncernen.

**SE SID 3**

# Bra resultat tillskott från förvärv

**För andra kvartalet av 2000 kan Swedish Match redovisa ett rejält rörelseresultatlyft på drygt 13 procent jämfört med det första kvartalet.**

Jag är mycket nöjd med resultatet för andra kvartalet, säger Sven Hindrikes, ekonomi- och finansdirektör. För första gången sedan cigarettverksamheten såldes visar vi ett kvartalsresultat som väl överstiger resultatet för motsvarande period förra året då cigarettverksamheten ingick.

Resultatförbättringen beror på flera saker; förra årets förvärv ger ett bra bidrag till resultatet, snuset fortsätter sin kraftiga expansion och genomförda besparingsprogram har reducerat omkostnaderna.

Vid sidan av höjt resultat i verksamheten har kapitalstrukturen effektiviserats genom inlösen, vilket tillsammans med planerade återköp av aktier också kommer att påverka resultatet per aktie positivt.

## Ännu snabbare tillväxt för snuset

Framgångarna för snuset fortsätter oförtrutet. Den nordiska snusmarknaden har vuxit med mellan fyra och fem procent de senaste åren.

Förra året tog tillväxtkurvorna ett kliv uppåt och marknaden växte med sex procent, säger Sven Hindrikes. Hittills i år ser det ännu bättre ut med en tillväxt på hela åtta procent under det första halvåret.

Den goda tillväxten förklarar Sven Hindrikes

bland annat med den ständigt pågående debatten om cigarettökningens hälsoeffekter samtidigt som ett antal undersökningar hittills inte påvisat något samband mellan snusande och cancer.

Dessa fakta gör att många rökare byter till snus. Nya produktansättningar har också bidragit till ökad efterfrågan och konsumtion av snus.

– Snuset visar bra resultat på alla marknader, i Norden såväl som i Nordamerika och Sydafrika, och jag ser idag inga tecken som tyder på att den goda utvecklingen skulle brytas.

## Försäljningssynergier

Den kraftiga försäljningsökningen för cigarrer och pipotobak kommer från genomförda förvärv. Sven Hindrikes berättar att de förvärvade enheterna både i Sydafrika och USA visar bra försäljning och resultat. Speciellt det Sydafrikanska förvärvet har redan från förvärvstidpunkten visat en mycket god lönsamhet.

– För föregående års förvärv av maskintillverkade cigarrer, inleddes året svagt, men utvecklingen under andra kvartalet blev bättre.

– I samband med detta förvärv, då 70 nya säljare tillkom, formades i slutet av förra året en ny säljorganisation på den nordamerikanska marknaden. Synergierna på säljsidan syns mer och mer, inte bara på cigarrsidan utan på samtliga våra produktområden på den nordamerikanska marknaden, säger Sven Hindrikes.

Förra årets omstrukturering av tändare har gått bra och produktområdet väntas fortsättningsvis redovisa en tillfredsställande resultatnivå enligt Sven Hindrikes. Nu är det lönsamheten för tändstickorna

som ska förbättras och produktområdet genomgår därför för närvarande ett omfattande omstruktureringsprogram med neddragningar av både personal och kostnader. Programmet väntas ge betydande besparingar under nästa år. Detta är nödvändigt för att kompensera för vikande tändsticksförsäljning i Västeuropa.

– Vår målsättning är att uppnå en rörelsemarginal på 10 % för tändsticksverksamheten, säger Sven Hindrikes i en avslutande kommentar.



Sven Hindrikes

## Nettoomsättning per produktområde

MSEK	April–juni 2000	1999	Juli 1999–juni 2000
Snus	531	402	1 900
Tuggtobak	318	278	1 129
Cigarrer	646	370	1 895
Piptobak och Tillbehör	184	53	669
Tändstickor	414	401	1 629
Tändare	169	173	668
Övrig verksamhet	609	262	2 355
<b>Subtotal</b>	<b>2 871</b>	<b>1 939</b>	<b>10 245</b>
Avyttrad verksamhet	–	379	–
<b>Summa</b>	<b>2 871</b>	<b>2 318</b>	<b>10 245</b>

## Rörelseresultat per produktområde

MSEK	April–juni 2000	1999	Juli 1999–juni 2000
Snus	241	178	907
Tuggtobak	83	71	323
Cigarrer	87	57	249
Piptobak och Tillbehör	52	11	182
Tändstickor	18	34	87
Tändare	19	–8	55
Övrig verksamhet	–29	–27	–112
<b>Subtotal</b>	<b>471</b>	<b>316</b>	<b>1 691</b>
Avyttrad verksamhet	–	128	–
Jämförelsestörande poster	–	–	3 707
<b>Summa</b>	<b>471</b>	<b>444</b>	<b>5 398</b>

# Swedish Match – den fjärde största värdeskaparen

Swedish Match är den fjärde största värdeskaparen på börsen. Detta enligt den amerikanska konsultfirman Stern Stewart & Co årliga rankinglista som publicerades i Finanstidningen den 22 juni i år.

Att vara ett värdeskapande företag innebär att avkastningen på det investerade kapitalet är större än långivarnas och aktieägarnas avkastningskrav. Är man däremot en värdeförstörare är avkastningen lägre än avkastningskravet.

Swedish Match ligger mycket högt upp bland värdeskaparna. Bara Ericsson, Volvo och Hennes & Mauritz ligger före.

För att kunna mäta vilka bolag som är de största värdeskaparna har Stern Stewart & Co använt sig av EVA (Economic Value Added). EVA-modellen är ett registrerat varumärke av Stern Stewart.

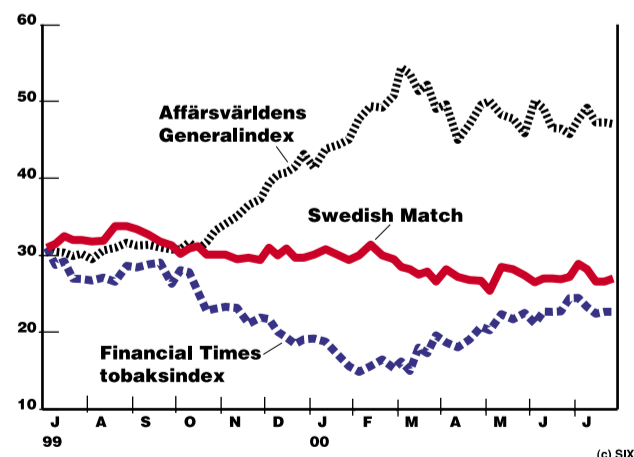
EVA mäter hur företagen under ett individuellt år klarat att hantera kraven från långivare och aktieägare. EVA ger en kortsiktig men viktig bild av hur ledningen och organisationen har presterat under året. Ett positivt EVA innebär att företagets justerade rörelseresultat är tillräckligt för att möta aktieägarnas och långivarnas avkastningskrav. Ett företag med positivt EVA är en "värdeskapare". Hit hör alltså Swedish Match som finns med i toppen på rankinglistan över svenska värdeskapare.

För att skapa ett ännu högre EVA kan man arbeta med kapitalstrukturen. Det gäller då att hitta ett förhållande mellan eget kapital och skulder som minimerar kapitalkostnaden.

Men EVA är inte bara ett mått utan också en filosofi. Modellen är ett sätt att styra verksamheten där en av grundidéerna är belöningssystemet. Tanken är att både ledning och anställda ska tänka, agera och belönas precis som ägarna.

För Swedish Match del är det framförallt den höga rörelsemarginalen som ger så höga EVA-siffror.

## Aktien under 12 månader



## De största värdeskaparna

	Economic Value Added (EVA), mkr	EVA/Kapital procent
1 Ericsson	3 889	2,75
2 Volvo	2 235	1,75
3 Hennes & Mauritz	2 233	20,4
4 Swedish Match	1 518	13,9
5 SCA	1 461	2,22
6 Scania	1 437	3,44
7 Gambro	1 363	7,24
8 Europolitan	1 339	76,0
9 Sandvik	1 158	3,73
10 Netcom	1 116	17,3

Källa: Finanstidningen och Stern Stewart & Co

## UTGIVARE

**SWEDISH MATCH 3 · Juli 2000**  
– information till aktieägare och övriga intressenter

utges av Swedish Match AB,  
Rosenlundsgatan 36, 118 85 Stockholm  
Telefon 08-658 02 00, www.swedishmatch.com  
Ansvarig utgivare: Bo Aulin  
Redaktör: Lena Olofsdotter



# Förbättrad kapitalanvändning ger ökat aktieägarvärde

Sedan hösten 1999 pågår ett projekt inom Swedish Match som kallas Cash Race. Det handlar om cash management och målet är att minska kapitalbindningen i koncernen och öka lönsamheten. Därigenom ska även aktieägarvärdet öka.

**T**vå viktiga komponenter för att beräkna aktieägarvärdet är företagets kassaflöde och kapitalkostnad. Kassaflödet påverkas i sin tur av ett flertal faktorer, där kapitalbindningen är en, förklarar Magnus Heimburg som är projektledare för Cash Race.

Det är framför allt i de interna rutinerna som de stora besparingarna i kapitalbindningen kan göras.

– Därför koncentrerar vi oss på att minska det kapital som binds i lager, kundfordringar och leverantörsskulder, berättar Magnus Heimburg. Som exempel innebär en dags minskning av utestående kundfordringar för koncernen en minskad kapitalbindning av cirka 50 miljoner kronor.

Arbetet med att öka kapitalomsättningen



Illustration: Charifé Norrman



Aktieägarvärdet påverkas av en mängd olika faktorer. Projektet Cash Race fokuserar på att minska kapitalbindningen genom effektivare cash management. Kassaflödet, och därmed aktieägarvärdet, ska därigenom påverkas positivt.

måste drivas av dotterbolagen lokalt.

– Min uppgift är att tillhandahålla en arbetsmetodik som ökar fokus på kapital-

bindningen. När vi går igenom processer och rutiner i ett dotterbolag ritas vi upp en "karta" över hur kapitalflödet i bolaget ser ut idag. Sedan sätter vi ihop en tvärfunktionell grupp med personer från inköp, logistik, produktion, försäljning, ekonomiavdelning samt VD. Utifrån kartbilderna börjar sedan gruppen arbeta kring hur och varför



Foto: Mikael Ullén

– Minskad kapitalbindning ökar lönsamheten, betonar Magnus Heimburg.

kapital binds i olika delmoment och vad som kan göras för att snabba på kapitalflödet.

Vilka förändringar som ska verkställas och vilka mål som ska uppnås bestäms och implementeras av medlemmarna i gruppen.

Hittills har man hunnit gå igenom den svenska verksamheten i koncernen och arbetet med att införa nya rutiner har redan startat.

Nästa steg i projektet är division Continental Europe där det första planeringsmötet har hållits.

– Ambitionen är givetvis att hela koncernen ska omfattas, säger Magnus Heimburg.



Foto: Victor Brött

## Swedish Matches nordligaste kund?

Anton Tröen, 43, är definitivt en av Swedish Matches nordligaste kunder. Han tar då och då en paus med sin pipa, stoppad med Borkum Riff tobak från Swedish Match.

Han bröt upp från sitt liv i Lillehammer för drygt ett år sedan, för att uppleva vildmarken på Svalbards isbjörnsrika vidder tillsammans med sina slädhundar. Han och hans 23 Alaskan Huskies bor någon kilometer utanför orten Longyearbyen och livnar sig bland annat på jakt och på att vara färdledare för slädturer med turister.

Bara någon kilometer från byn finns en glaciär som är utgångspunkten för att ta sig in i isbjörnarnas rike. Isbjörnar är faror att räkna med på Svalbard. Varje år rapporteras om enstaka vandrande isbjörnar som i skydd av vintermörkret vandrat rakt genom Longyearbyens centrum.

I höst flyttar Anton Tröen till en jaktstuga i Austfjorden, 12 mil fågelvägen rakt norrut från Longyearbyen. Där ska han bo i ett år, och leva av det som naturen bjuder i form av vilt.



## Owensboro miljöcertifierat

Swedish Match fabrik i Owensboro, Kentucky, har miljöcertifierats enligt ISO 14001. Owensboro är en av 200 fabriker i USA med denna certifiering och den enda tobaksfabriken. Hela proceduren gick på 96 dagar.

– Vi ville göra detta snabbt och målinriktat för att visa alla i fabriken att miljöfrågor är viktiga, säger David Anglin, en av deltagarna i ISO arbetet i Owensboro.

## Grand Prix segling på nätet

Nyfiken på resultat, nya händelser och intervjuer med besättningsdeltagare? Ta då en titt på den nya websidan [www.sports.com/sailing](http://www.sports.com/sailing). Där hittar du det mesta om Swedish Match Grand Prix Sailing Tour. Förutom nyheter kan du även länka dig vidare till vackra bilder som finns i fotogalleriet eller till andra sportevenemang. Så om du vill hänga med seglingseliten är den här websidan ett bra sätt att hålla sig informerad.



# Förvärv av anrikt bolag stärker båda parter

– Vi valde Swedish Match som partner för att vi passar ihop strategiskt som hand i handske.

Så förklarar styrelseordföranden i General Cigar, Edgar Cullman Senior, att det blev just Swedish Match, som nyligen fick köpa aktiemajoriteten i General Cigar. Tidigare har koncernen köpt General Cigars massmarknadsdel.

– Swedish Match kan sälja våra cigarrer internationellt och vi kan ge dem en plattform i USA. Det är därför vi passar ihop så perfekt, fortsätter han.

Bakgrunden är att cigarrindustrin för närvarande genomgår en strukturomvandling, där världsettan och världstvåan, spansk-franska Altadis och Swedish Match leder utvecklingen.

Det finns också ett politiskt skäl till att bolaget behövde en internationell partner. General Cigar äger de kubanska prestigemärkena Partagas, Hoyo de Monterrey och Punch. De har köpt dem av den gamla kubanska ägarfamiljen Cifuentes

och registrerat dem i USA. Märkena tillhör där de fem mest sålda premiumcigarrerna.

Men kubanska staten, som exproprierade cigarrindustrin efter Fidel Castros maktövertagande 1961, har registrerat varumärkena i resten av världen. Där säljs de "made in Cuba". General Cigars motsvarande cigarrer tillverkas i Dominikanska republiken, Honduras och Jamaica. De kubanska får inte säljas i USA på grund av handelsembargot.

## Vi kan tobak

Embargot, som gjorde att alla kubanska cigarrer försvann från den lagliga amerikanska marknaden, har givetvis spelat en roll i General Cigars utveckling. Tio år efteråt, 1971, lanserade bolaget en av de första amerikanska premiumcigarrerna, Macanudo, som nu är den bästsäljande premiumcigarren i USA, kanske också i världen.

– Fördelen med vårt cigarrbolag är att vi kan tobak, inte bara cigarrer. Vi odlar själva. Det hade vi stor nytta av när vi skapade Macanudo.

Seniors far, Mister Junior, var den som började odla den nu berömda tobaken, Connecticut shade wrapper, i staten Connecticut, norr om New York City. Det gjorde han mycket till sin fars, Joseph Seniors, fasa. Det var inte brukligt att cigarrtillverkare också odlade tobak. Där är familjen Cullman fortfarande ovanlig i branschen.

Edgar Cullman Senior är fjärde generationen i tobaksindustrin. När han berättar om tillkomsten av Macanudo vill han ge sin mentor, exilkubanen Ramon Cifuentes, en stor del av äran:

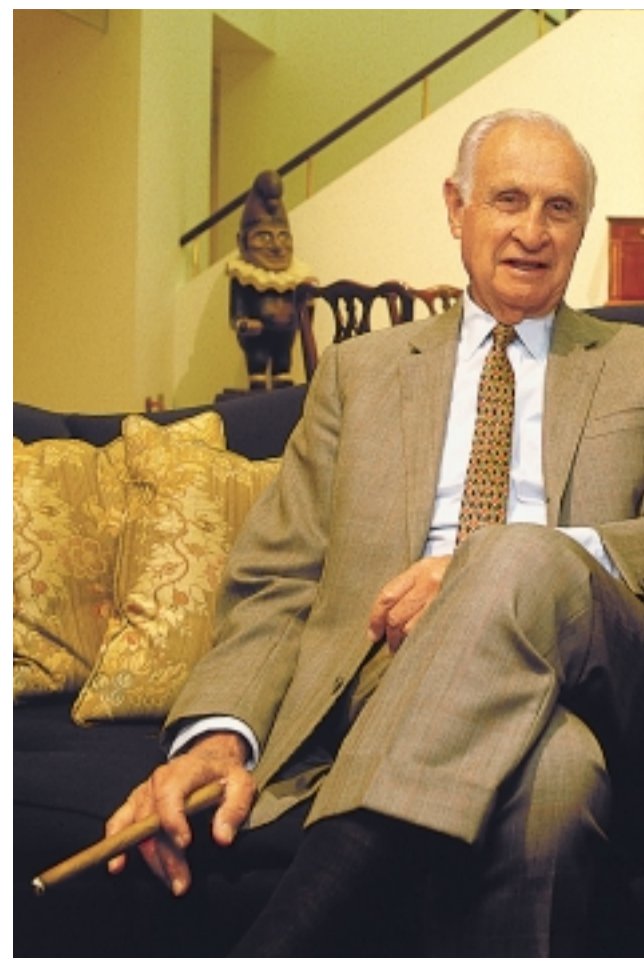
– Han lärde mig oändligt mycket om cigarrer och vi sam-

arbetade om Macanudo.

Det yttersta täckbladet på en cigarr bidrar med tre fjärdedelar av smakupplevelsen. Och Macanudo har Connecticut shade wrapper som täckblad. Det

## Swedish Match äger 64 procent

I maj i år förvärvade Swedish Match ytterligare andelar av det anrika amerikanska bolaget General Cigar. Med nuvarande ägarandel, 64 procent, bekräftas Swedish Matchs position som ledande globalt cigarrföretag. Familjen Cullman äger de återstående 36 procenten och kvarstår i ledningen. General Cigars försäljning av premiumcigarrer uppgick år 1999 till cirka 150 miljoner dollar.



Edgar Cullman Senior är fjärde generationen som arbetar i tobaksindustrin. Hans son Edgar Junior är idag VD för General Cigar.

är en utsökt mellanstark tobak som passar amerikanska konsumenters smak. Täckblad från till exempel Sumatra och Indonesien håller också mycket hög kvalitet, men är litet pepprigare i smaken. Macanudos täckblad lagras också längre än de flesta andra cigarrers, två till tre år.

Macanudos fyllning, eller inlaga, består av en blandning av mexikansk och dominikansk tobak.

– Ramon var en mycket kompetent cigarrmästare, säger Edgar Cullman Senior. Vi utformade



## Här är cigarren hedersgäst

Runt hörnet från Madison Avenue i New York finns en plats för vila, njutning och paus från stöket på Manhattan. Här ligger nämligen Club Macanudo, en bar där rökning är tillåten och dessutom uppmuntras.



Foto: Richard Lee

Ett exempel på den positioneringen är cigarrbarerna, Club Macanudo, som finns i Chicago och New York

Familjen Cullman härstammar från den tyske judiske handelsmannen Ferdinand Kullman som flydde från revolutionernas Europa till USA 1848. Hans son Joseph sålde tobak över hela USA. På kvällarna spelade han piano för att öka på inkomsterna och kallades därför "Piano Joe". Musik- och teaterintresset har följt Cullmanfamiljen genom generationerna. En del av deras förmögenhet kommer från lyckade investeringar på Broadway.

"Piano Joe" var far till "Mister Junior", som alltså i sin tur är far till den nuvarande Edgar Senior, en pigg 82-åring.

#### Vårdar kontinuiteten

Edgar Senior uppfattar sig inte som gammal. Han jagar, rider, spelar tennis och gör affärer.

– Så länge jag är kvick i hjärnan är jag en tillgång, säger han.

Hur lyckas då familjen säkra successionen och hitta en son som är villig att gå in i firman?

– Vi är gammalmodiga. Familjen och firman går hand i hand. Vi älskar båda och vårdar svartsjukt kontinuiteten, säger Edgar Senior.

– Inte alla släktens barn har varit med på noterna, säger Edgar Junior. Tricket är att skaffa så många barn att alltid någon nappar. Lyckligtvis har även mitt syskonbarn David Danziger förälskat sig i verksamheten. Han är nu chef för marknadsföring och försäljning – ett välkommet tillskott till ledningsgruppen.

Själv säger han att det är speciellt fascinerande att förena jordbruk med framställningen av ett förfinat njutningsmedel. Samma villkor som för vintillverkarna.

– Det är ju så vi skiljer oss från cigarettbranschen. Cigarettrökning blir en vana, medan cigarrer är ett nöje.

– Det finns också en viss samhörighet mellan personer som röker cigarr, på samma sätt som Ferrari-bilar alltid blinkar åt varandra.

också spetsen (den ände man stoppar i munnen) så att den blev rundad och fin. De flesta cigarrer har platt spets.

– När jag instruerar cigarrullarna på Jamaica brukar jag säga att spetsen ska se ut som mitt huvud. Macanudo tillverkas på Jamaica. Cigarrer trivs när det är varmt och fuktigt.

– Macanudos framgångar har även med marknadsföring och distribution att göra, säger Edgar Cullman Junior, som är VD för General Cigar. Vi har positionerat Macanudo som en cigarr med den jämnaste och lenaste smaken. Den säljs i de allra bästa tobaksaffärerna och restaurangerna i USA.

## Skugga hemligheten bakom bästa tobaken

Connecticut shade anses av många finsmakare vara världens bästa tobak. Utseendet är naturligtvis viktigt, oljig och gyllenbrun som den är. Smaken är utsökt, inte för stark, men inte heller menlös.

Familjen Cullman, var bland de första som odlade tobak i Connecticuts dalgångar. Redan 1906 började de. Slamjorden är gynnsam för tobak, liksom den fuktiga hetten på somrarna. Den första tobaken som odlades här var lovande men ful, med tjocka blad och grova ådror.

För mer tilltalande tobaksblad vände sig många till Sumatra, där det är fuktigt och varmt, men också molnigt. Från Kuba importerades då tekniken att sätta upp stora nät över tobaksfälten. Därav namnet "shade" (skugga). Näten skyddar mot det direkta solljuset, men även mot insekter, som kan ge bladen fläckar och andra skönhetsfel.

Joseph "Mister Junior" Cullman var bland pionjärerna. Han odlade också fram hybrider som växte fortare och högre än den ursprungligen ganska kortväxta kubanska tobaken. Nu kan tobaken växa nästan en decimeter om dagen i lyckliga fall. Plantorna är upp till fyra meter när de skördas.

### De fem mest sålda premiumcigarrerna i USA

1. Macanudo
2. Arturo Fuente
3. Punch
4. Hoyo de Monterrey
5. Partagas

Alla, utom tvåan, ägs av General Cigar-Swedish Match. (Källa: Cigar Insider)



På Club Macanudo i New York finns tid för stilla avkoppling i rofylld miljö.

Foto: Richard Lee

Här står tunga bruna läderfåtöljer i grupper. Väggarna är i en rostig tobaksfärg och rummen känns varma och välkommande. Ur högtalarna strömmar latinamerikanska rytmer som blandar sig med sorlet från besökarna.

Vid borden serveras snacks, middag, eller bara

en drink till den cigarr som de flesta beställer. Det populäraste valet är Macanudo Vintage, en exklusiv cigarr från General Cigar.

Cirka hälften av besökarna är stamgäster. Övriga kommer in för att äta en bit god mat och vila fötterna. En del är naturligtvis nyfikna på övriga gäster.

Flera kändisar: skådespelare, musiker, politiker, programledare och andra kulturpersonligheter besöker baren regelbundet. Små mässingskyltar med namn skvallrar om vem som abonnerar på en privat liten humidor för sina favoritcigarrer, liksom bland andra Tom "Magnum" Selleck och skådespelaren Matt Dillon.

# Snus – ett expansivt produktområde

*Snus är ett av Swedish Matchs mest lönsamma och expansiva produktområden. 1999 bidrog snuset med SEK 828 miljoner till koncernens rörelseresultat. Det är mer än något annat produktområde. Swedish Matchs största marknader för snus är Norden, och då särskilt Sverige, samt även USA och Sydafrika. På dessa marknader har positionerna stärkts under senare år, bland annat med hjälp av en konsekvent kvalitets- och produktutveckling.*

## Fyra svenska stora varumärken

*Swedish Match har sammanlagt 10 varumärken på den svenska snusmarknaden. General, Catch, Grovsnus och Ettan är de största, och står för drygt 80 procent av försäljningen. Här presenteras de och de två stora amerikanska varumärkena:*



### General

General har funnits i mer än hundra år. Idag är det Swedish Matchs största snusvarumärke.

### Catch

Lanserades 1984 och är det första verkligt moderna portionssnuset. Ett av de mest expansiva varumärkena på den svenska snusmarknaden.

HISTORIK

PRODUKTEN

Fyra varianter: General Lös 50 g, General Portion 24 g, General Mild Portion 24 g samt General Mini Portion 10 g.

SMAKEN

Ganska mörkt och grovmalet. Smaken är syrlig, rund och fyllig. Frisk doft med inslag av citrus.

Ett smakrikt snus som dels erbjuds med lätt lakritssmak, dels med eucalyptussmak. Varianten CatchDry är ett mindre fuktigt portionssnus.

## Omvänd klassresa för svenskt snus

*Idag används snus av både kvinnor och män, oavsett yrke och samhällsklass.*

Foto: Elisabeth Ohlson

Idag beräknas 900 000 svenskar regelbundet använda snus, som har långa traditioner i Sverige. Den historiska utvecklingen visar också att snuset gjort en omvänd klassresa i det svenska samhället.

Under 1700-talet dominerade luktsnuset. Det drogs upp i näsan och det var framför allt inom aristokratin som dessa exklusiva snusvanor förekom. Idag är snus en produkt som används av både män och kvinnor, oavsett yrke och samhällsklass.

Att snus blivit så pass populärt i breda folklager beror bland annat på en aktiv produktutveckling. I slutet 1970-talet lanserades det första portionssnuset. Snus i behändiga portionspåsar gjorde att det blev enklare och diskretare att snusa. Snus blev plötsligt en intressant produkt för nya grupper av konsumenter. Under 1980- och 1990-talen har en rad nya snusprodukter sett dagens ljus: dels flera smakvarianter av portionssnus, dels så kallade "mini-prillor" – en mindre variant av de traditionella portionspåsarerna.

– Den tilltagande debatten om rökning har också gjort snus till ett intressant alternativ för många cigarettroökare, konstaterar Patrik Hildingsson, marknadschef för snus inom division North Europe. Vi räknar till exempel med att hälften av de konsumenter som idag använder portionssnus är före detta rökare.

## Hög tillväxt för snus i USA

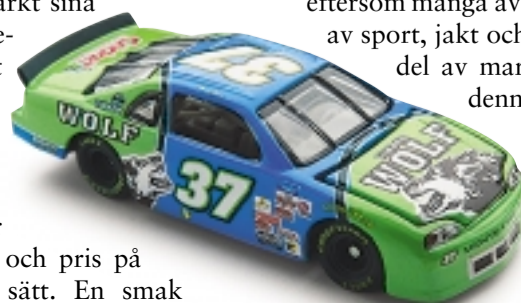
USA är Swedish Matchs näst största snusmarknad. Företagets samlade marknadsandel uppgår till cirka 7 procent. Samtidigt är tillväxten hög. 1999 var företagets volymökning på USA-marknaden hela 44 procent.

Det största varumärket är Timber Wolf som lanserades i mitten av 1990-talet. Den amerikanska snusmarknaden kännetecknas av att lågprisprodukterna har stärkt sina positioner på bekostnad av det dyrare segmentet. TimberWolf ligger dock i ett mellanssegment och kombinerar därmed kvalitet och pris på ett slagkraftigt sätt. En smak som är särskilt populär bland ameri-

kanska snusare är mint eller menthol.

I USA är det fortfarande lössnuset som dominerar marknaden. Ungefär 95 procent av allt snus som säljs är just lössnus. Swedish Match har dock även lanserat ett portionssnus på marknaden – Renegades. Det är fortfarande en nischprodukt, som dock har en stabil marknadsposition.

Det är främst i sydöstra USA och i mellanvästern som snus är populärt. Swedish Match arbetar dock på att successivt expandera västerut. De flesta snusarna är mellan 25 och 40 år och eftersom många av dem är intresserade av sport, jakt och fiske riktas en stor del av marknadsföringen mot denna typ av tidningar. Swedish Match sponsrar också ett eget stall med tävlingsbilar i den populära NASCAR-serien.



*Från aristokrati till rallare... till alla samhällsklasser. Bland rallarna var snuset vanligt.*



## Varumärken vårdar värdet

Ett starkt varumärke är en viktig framgångsfaktor i ett företag som Swedish Match. General, ett av koncernens mest värdefulla varumärken, är tillsammans med tre andra snusmärken just nu föremål för ett omfattande varumärkesarbete.

Varumärkesarbetet kring snus inleddes 1994. Fyra varumärken valdes ut: Ettan, Catch, General och Grovsnus. De stod tillsammans för drygt 80 procent av snusförsäljningen på den svenska marknaden. Det övergripande målet var förstärka och profilera om produkterna – att lyfta fram unika egenskaper och identiteter för varje varumärke och därigenom bygga strategier för varuslaget snus.

Arbetet hittills har gett fina resultat, nya koncept har lanserats och en ny kommunikation till konsumenterna och återförsäljarna har etablerats.

De fyra varumärkena har fått, eller ska få, ny förpackningsdesign. I flera fall förpackas de också i nya typer av snusdosor. Slutresultatet är fyra särpräglade varumärken riktade till specifika målgrupper.



### Grovsnus

Lanserades 1915. Sålades ursprungligen framför allt i den norra delen av Sverige.

Två varianter: Grov Lös 50 g samt Grov Portion 24 g.

Ett mildt, svagt aromatiserat grovkornt snus.



### Ettan

Lanserades redan på 1820-talet. Sålades ursprungligen framför allt i norra Sverige samt i Stockholm.

Två varianter – Ettan Lös 50 g samt Ettan Portion 24 g.

Fyllig karaktär, ren tobakssmak, medelgrov kornighet, utan aromtillsatser.



### Timber Wolf

Lanserades 1994 och är det ledande varumärket inom lågprissegmentet på USA-marknaden. Swedish Matchs främsta varumärke i Nordamerika.

Fem olika produktvarianter – Long Cut Wintergreen, Fine Cut Natural, Cool Wintergreen, Fine Cut Wintergreen samt Long Cut Straight.

Finns i både lång- och finskurna varianter i wintergreen-smak, samt i två naturliga smaker – sötdad och osötdad.



### Renegades

Renegades lanserades 1984 och är idag Swedish Matchs enda portions-snus på marknaden i Nordamerika.

Renegades finns i en produktvariant – Wintergreen med 20 portions-påsar.

En mörk, kraftig och lätt fuktad karaktär med smak av Wintergreen. Portionspåsarerna är större än de konkurrerande produkterna.

USA

HISTORIK

PRODUKTEN

SMAKEN

## Sensoriska specialister testar kvaliteten

Det finns en yrkesgrupp inom Swedish Match där smak- och luktsinnet alltid måste vara på topp. De arbetar med sensorisk analys, alltså med smak och aromanalyser av företags snusprodukter.

För att säkerställa att kvaliteten alltid är rätt görs regelbundet noggranna tester av snusprodukterna. Swedish Match har flera egna specialister inom sensorisk analys. De arbetar dels med utveckling av nya snusprodukter, men också med produktvård av det befintliga sortimentet.

– Det görs ibland receptför-

ändringar och då måste vi kontrollera att snusets karaktär inte ändras – en General måste ju alltid vara en General, säger Marianne Pedersen, som arbetar med sensorisk analys vid snusfabriken i Göteborg.

Företaget anlitar också externa krafter i detta arbete. Det är vanliga konsumenter som valts ut efter tester, där de visat att de kan känna arom- och smakskillnader på snus.

### Ett eget språk

Liksom professionella vinprovare använder snusprovarna egna bedömningsord i sitt arbete. De bedömer bl a snusets "sötma", "friskhet" och "aromintensitet".

– Språket är viktigt, säger Marianne Pedersen. Man måste prata ihop sig, så att alla benämner en upplevelse på samma sätt.

## Nya marknader i södra Afrika

Sedan Swedish Match förvärvade Stobakbolaget Leonard Dingler, är även Sydafrika en av koncernens huvudmarknader för snus. Den rökfria tobaken står för ca 25 procent av företagets verksamhet, vilket motsvarar ungefär 90 miljoner kronor per år. Leonard Dingers största snusvarumärken heter Taxi och Magnet. Taxi är marknadsledare och etablerades 1970 och finns idag i tre olika smakvarianter – Red, Blue och Menthol Green.

Swedish Match har även etablerat snusproduktion i grannlandet Zimbabwe. Det handlar om en

flyttbar containerfabrik som kan tillverka upp till 10 000 dosor snus per vecka. Denna minifabrik etablerades 1999. Varumärket heter Tobacco Rette och erbjuds i tre olika smaker – en variant av det svenska portionsnusset General samt dessutom snus med lakrits- respektive mentholsmak.

Etableringarna i Sydafrika och Zimbabwe är avstamp för ytterligare expansion till flera länder och marknader i södra Afrika.



## PROFILEN



Foto: Victor Brott

Ingemar Olsson, divisionschef för "Overseas"

## Berest ledare som kan anpassa sig

– Man måste själv anpassa sig till de kulturer man verkar i. Man ska inte tro att man kan kräva anpassning av omgivningen. Det är Ingemar Olssons devis. Förmodligen ganska nödvändig om man är chef för Swedish Matches göranden och låtanden i hela världen, utom Europa och USA.

Han har bott mest i Latinamerika, sju år i Colombia på 80-talet, bland annat som chef för tändsticksfabriken Fosforera i Bogota.

Sedan fem år tillbaka bor han i Brasilien. Hans medarbetare säger att han passar bra där, latinskt hetsig och beslutsför som han är. Men de säger också att han är rak och korthuggen i sin ledarstil. Hur går det på retorikens förlovade kontinent?

### Tycker om latinska stilen

– Ja, säg det, säger han. Men jag har blivit ganska latiniserad. Jag har colombiansk fru. Jag väntar mig inte att människor ska passa tider. Här är det ju ofint att komma i tid. Jag tycker om den latinska stilen. Här är de inte missnöjda och grämer sig inte för pensionen. I stort sett är folk glada och tar dagen som den kommer.

Ingemar Olsson tar saker med både en klackspark, en axelryckning och en nypa salt. Det får man intryck av. Och

han är väldigt pratsam. Men ryktet för att vara korthuggen får sin förklaring när han berättar hur han arbetar:

– När medarbetare frågar vad de ska göra svarar jag med några frågor tillbaka, om priser och marknad och så. Sedan frågar jag vad de tycker är lämpligt. Då visar det sig att de mycket väl vet vad som bör göras.

– Just det. Gör så, säger jag.

Och det är ju både korthugget och rakt. Frågorna behövs för att locka fram förslagen i ett auktoritärt samhälle.

Ingemar Olsson är uppväxt i Huskvarna, där hans far var arbetare på Vapenfabriken.

– Han ville aldrig att

jag skulle bli vid hans läst. Tvärt om satt han och jag och tittade på kartor på kvällarna. Jag kunde de flesta huvudstäder när jag var sex år. Han var mycket intresserad av världen.

Det var Ingemar också. Han ville bli sjökaptan i Evert Taubes romantiska anda. Men han upptäckte i tid, att den moderna sjöfarten inte ger utrymme för så mycket Frithiof Anderssonsk upptäckarglädje och poesi.

Så han blev civilingenjör och så småningom produktspecialist på Sandvik Coromant i stället. Där tjtade han i tre år på att blir placerad utomlands. "Kanske snart", svarade de. Så han gick till Swedish Match och åkte till Colombia.

Under sina arton år inom koncernen har han också hunnit med att vara Sverige-ansvarig för Swedish Match Industries och för tändsticksfabrikerna i Europa. Han bodde då i Jönköping, senare Genève.

Kringflackandet har satt spår hos hans barn. Hans elvaårige son talar engelska på lektionerna i amerikanska skolan i Rio. På rasterna pratar han portugisiska. Med sin mamma pratar han spanska och med pappa svenska (han har ju gått på dagis i Jönköping).

### Talar "portofol"

Själv pratar Ingemar portofol på jobbet. Det är en blandning av spanska och portugisiska.

– I Latinamerika måste man lära sig språken. Men spanska och portugisiska ligger så nära varandra att det är svårt för en vuxen utlänning att separera dem.

Ingemar Olsson är en erkänt skicklig affärsman. Hans kolleger i "Overseas" ledningsgrupp, Lars Lindqvist och Peter Hedlund, säger att det beror på hans goda förmåga att se skogen för bara träd:

– Han är bra på att sortera bort det oväsentliga och se vad som är relevant. Det som står i centrum för intresset nu är Afrika, där koncernen expanderar.

Men är det inte oroligt i Afrika?

– Inte jämförelsevis, säger Ingemar Olsson. Vi hade nästan statskupp i Paraguay nyligen. Och Indonesien är inte heller så lugnt. Sydafrika till exempel är modernare än Latinamerika.

– I Sydafrika är det som i Australien och Nya Zeeland, ordning och reda, de regler som finns gäller. Asien är det svårare att göra affärer i, samtidigt liknar det Latinamerika på så sätt att man måste fixa och trixa. Filippinerna är naturligtvis extra latinskt. Landet var ju spansk koloni under fyrahundra år.

Det blir mycket resande, ofta jorden runt; Sydafrika, Australien och Indonesien i en tur.

– Det viktiga nu är att se framåt och ta tillvara de tillväxtpotentialer som finns inom vårt geografiska område, säger Ingemar Olsson.



**Namn:** Ingemar Olsson  
**Befattning:** Divisionschef för "Overseas"  
**Ålder:** 47 år  
**Familj:** Fru och fem barn  
**Bor:** Rio de Janeiro, Brasilien  
**Fritid:** Golf och segling (men har ingen båt)