



SWEDISH MATCH

INFORMATION TILL SWEDISH MATCHS AKTIEÄGARE OCH ANDRA INTRESSETER, NR 4, NOVEMBER 1997

Portionssnus kvinnornas favorit

Var tionde snusare i Sverige är kvinna. Och bland dem föredrar hälften "prillan som inte syns" – dvs mini-prillan, som bara innehåller ett halvt gram tobak.

Sista sidan

Snus ökar kraftigt

Swedish Matchs totala försäljning av snus, främst i Sverige och USA, uppgick under de första nio månaderna i år till 786 miljoner kronor. Det är en ökning med drygt 20 procent jämfört med samma period förra året. Däremot minskade försäljningen av cigaretter, visar niomånadersrapporten.

Sid 3

Fler stickor i Öst och Asien

Östeuropa och Asien är stora viktiga marknader när det gäller tändstickor. Så t ex tecknade Swedish Match nyligen ett samarbetsavtal med det turkiska företaget Kav Orman San.

Sid 4

Lönsamt för ljusskygga

Det är gammaldags och opraktiskt att smuggla. Det finns enklare sätt att lura både polis, tull och skattemyndigheter. Det konstaterar tre forskare som gjort en studie av den nya illegala handeln med cigaretter.

Sid 5

Kvalitet mer än smak

– Kvalitet handlar inte bara om hur produkterna smakar. Kvalitet handlar också om våra förpackningar, vår distribution etc, säger Carina Broman, som arbetar med kvalitet vid Swedish Matchs Malmöfabrik.

Sid 6



Många mål i Whitbread

– Whitbread är naturligtvis ett stort äventyr och en stor utmaning – och alla deltagare vill givetvis vinna. Men för Swedish Match är Whitbread mycket mer än en tävling, säger Göran Lindén, företagets VD och koncernchef. Framför allt är det en symbol för samarbete, laganda och resultatorientering.

Den första etappen i årets Whitbread – Southampton till Kapstaden är nu avverkad. Trötta, frusna och i några fall även hungriga besättningar har kommit i land, har fått sova i riktiga sängar och fått en väl-förtjänt vila efter den första etappens många påfrestningar.

För vår egen båt, Swedish Match, blev den första etappen lite av en besvikelse. Några olyckliga vägval under tävlingens första dygn gjorde att vår besättning under etappens senare del fick koncentrera sig på att hålla undan för de sista i stället för att kämpa bland de främsta.

Gurra Krantz, vår skeppare, och besättningen har nu en del att fundera på och en del att förbättra innan startskottet går för nästa etapp i början av november. Vi kan nog alla förstå att vår båt och vårt team vill göra bättre ifrån sig under kommande etapper.

Samtidigt pekar detta på ett av de viktigaste skälen för vår stora satsning på Whitbread, nämligen vikten av sammanhållning, lagarbete och en gemensam vilja att ständigt bli



FOTO: HELEN DAMBERG

bättre för att tillsammans kunna nå de stora resultaten. I det avseendet kan vi faktiskt jämföra företaget Swedish Match med Whitbreadsegelaren Swedish Match. Vi inom företaget Swedish Match kommer från olika håll, har olika specialiteter och olika erfarenheter. Nu utgör vi alla Swedish Matches samlade besättning. Vi har ett gemensamt ansvar och mål. Vi kan och får inte dra åt olika håll om vi ska nå några framgångar och nå våra mål.

För oss är därför Whitbread mycket mer än en tävling. Det är ett verktyg i vår strävan att svetsa samman våra olika verksamheter och enheter världen runt till EN enhet. Alla dessa har sin speciella roll i företaget, alla har de en viktig roll i arbetet på att klara de mål vi som företag har. Vi har en uppgift

att klara tillsammans. När vi lyckas skall vi också känna stolthet tillsammans.

Namnet sprids
Även om jag nu här främst betonat betydelsen internt, skall man inte glömma den nytta vi har av Whitbreadssatsningen externt. Över hela världen följer man tävlingen. TV, radio och tidningar rapporterar regelbundet. De deltagande båtarna presenteras. På den internationella företagskartan är Swedish Match i sin nya skepnad en nykomling. Tack vare publiciteten kring vår seglare får vi också uppmärksamhet kring vårt företag och vår verksamhet. Vi och därmed våra

"Lagarbete är A och O"

Nyckelordet är samarbete
Men kan inte ovanstående åstadkommas på annat sätt eller med andra medel? Jo säkert – i alla fall de olika delarna var för sig. Det unika och för oss avgörande är att vi med Whitbreadssatsningen kan tillgodose flera olika behov och intressen inom ramen för ett och samma projekt. På affärsspråk kallas det synergieffekter, dvs fördelarna med att samarbeta – med andra ord just det som är en av värderingarna i Swedish Matchs strävan att med aktieägarnas intresse för ögonen ständigt utveckla, stärka och förbättra vårt företag.



Göran Lindén, koncernchef i Swedish Match



produkter blir mer kända. Våra verksamheter, säljare och representanter kan hänga på och utnyttja publicitetssvågen i takt med att den når de olika länderna och världsdelarna.

Därmed kommer vi in på ännu ett viktigt område – kundkontakterna. Whitbread har gett oss ett nytt redskap i vårt kundarbete. I stället för ett traditionellt kundmöte på ett kontor kan vi till exempel kombinera mötet med ett besök ombord på Swedish Matchbåten – ja kanske till och med några timmars segling. Det är en garanterat ny upplevelse för våra kunder. Att den är mycket uppskattad har vi redan fått många bevis på.

Ökad försäljning inom flera områden

Årets första nio månader visar på ett ökat nettoresultat för Swedish Match. En ökning av försäljningen inom flera områden, framförallt snus, kompenserade nedgången för cigaretterna. Rörelseresultatet ökade från 1 100 Mkr till 1 201 Mkr. Under perioden ingick Swedish Match ett joint venture med Kav Orman San i Turkiet för tillverkning och försäljning av tändstickor.

Division Snuff, som säljer snus framför allt i Sverige och USA, har gått fortsatt framåt. Försäljningsökningen beror framför allt på en ökad försäljning i USA och inom tax-free samt på stigande priser i Sverige. Den totala försäljningen under de första nio månaderna blev 786 Mkr, jämfört med 651 Mkr förra året. Ca 15 procent av försäljningen sker i USA och snus-divisionen har nu nått en marknadsandel på 3 procent i Nordamerika. I motsats till Sve-

rige har priserna i USA dock sjunkit. Konkurrenten där är hård och har lett till prissänkningar på upp till 35 procent.

Hamstringen påverkar Division Cigarettes försäljning minskade med 16 procent de första nio månaderna och blev 1 193 Mkr. Nedgången för cigaretterna var inte oväntad. I slutet av förra året hamstrade många cigaretter på grund av den väntade prisökningen och skattehöjningen. Viskrev ett nytt avtal om Prince och dessutom har den svenska cigarettn marknaden totalt sett fortsatt att minska, säger Göran Lindén, koncernchef. Samtidigt måste man tänka på att en del av den försäljningsökning som kunde ha skett 1997 i verkligheten skedde redan 1996. Detta gäller uppskattningsvis ca 75 Mkr, fortsätter han.

Totalmarknaden för cigaretter i Sverige minskade med 21 procent. Av nedgången beror fem procent på hamstringen i slutet av 1996.

Under perioden höjdes tobaksskatten igen, denna gång med 29 procent, vilket ledde till

Swedish Match första nio månaderna

(Mkr)	Första nio månaderna	
	1997	1996
Försäljning	5 580	5 436
Rörelseresultat före poster av engångskaraktär	1 201	1 223
Rörelseresultat	1 201	1 100
Resultat före skatter och minoritetsandelar	1 195	1 037
Nettoresultat	812	715

Rörelseresultat före poster av engångskaraktär, per division

(Mkr)	Första nio mån 1997	Första nio mån 1996	Förändr i %	Okt 1996-sept 1997	Helår 1996
Chewing Tobacco	320	268	19	420	368
Cigarettes	413	555	-26	647	789
Cigars	96	91	5	141	136
Lighters	39	37	5	50	48
Matches	109	82	33	145	118
Pipe Tobacco	23	28	-18	36	41
Snuff	370	303	22	498	431
Koncerngemensamt och eliminerings	-169	-141		-236	-208
Summa	1 201	1 223	-2	1 701	1 723

Ökad försäljning av framförallt snus kompenserar för nedgången i cigarettförsäljningen.

en kraftig ökning av försäljningen under juli. Hamstringen kommer att ha effekt även på resultatet för det fjärde kvartalet.

Rörelseresultatet för Division Cigarettes sjönk med 142 Mkr till 413 Mkr. Hamstrings effekten på rörelseresultatet vid årsskiftet 1996 har beräknats till ca 45 Mkr.

De senaste tolv månaderna har Swedish Match betalat 9 555 Mkr i tobaksskatt och mervärdesskatt i Sverige. Motsvarande period förra året var denna summa 8 767 Mkr.

Ökning för tuggtobak

Tuggtobak säljs i Nordamerika och försäljningen där steg med sju procent till 868 Mkr jämfört med motsvarande period 1996. Ökningen beror på den starkare amerikanska dollarn, i lokal valuta sjönk försäljningen med fem procent. Volymnedgången, som beror på att totalmarknaden minskar, kompenserades till en viss del av prisökningar.

Rörelseresultatet för divisionen ökade med 52 Mkr till 320 Mkr. Uttryckt i lokal valuta

ökade rörelseresultatet med sex procent. Kostnadsbesparingar påverkade rörelsemarginalen positivt.

Försäljningen för Division Cigars, vars viktigaste marknad är Västeuropa, ökade med 3 Mkr till 498 Mkr. Rörelseresultatet steg från 91 Mkr till 96 Mkr.

Swedish Matchs tändare, vars viktigaste marknader är Västeuropa, Östeuropa, USA och delar av Asien, ökade sin försäljning från 634 till 647 Mkr. Ökningen berodde främst på en gynnsam valutautveckling. Tillväxten i Östeuropa fortsätter. Rörelseresultatet ökade med 2 Mkr till 39 Mkr.

Division Matches säljer tändstickor främst i Europa och Brasilien men har också stora exportvolymerna till olika marknader i världen. Höjda priser och kursvinster kompenserade en viss nedgång i volym och rörelseresultatet ökade med 27 Mkr till 109 Mkr.

Försäljningen av piptobak sjönk med 20 Mkr till 122 Mkr. Rörelseresultatet sjönk till 23 Mkr (28).

Swedish Match – information till aktieägare och övriga intressenter

utges av Swedish Match AB, Rosenlundsgatan 36, 118 85 Stockholm, tel: 08-658 02 00. Ansvarig utgivare är Bo Aulin.

Accent, Bellman, Blend, Borkum Riff, Caravelle, Clubmaster, Cortez, Cricket, Cyclone, De Heeren van Ruysdael, England's Glory, Ettan, Feudor, Fiat Lux, Frans Suell, General Snus, Granger Select, Grovsnus, Hamiltons Blandning, Half and Half, Inside, J.D.'s Blend, Justus van Maurik, Jackpot, John Silver, Korona, La Paz, Leek, Montague, Palmtree, Picanell, Prima, Poppell, Quinas, Red Man, Renegades, Right, Rolling, Rumba, Smokeless, Solstickan, Swallow, Swan, Swan Vestas, Three Stars, Timber Wolf, Union, Velvet, Willem II är registrerade varumärken som tillhör Swedish Match.

www.swedishmatch.se

Nu finns Swedish Match på Internet. Med hjälp av web-siten kan företagets olika intressenter snabbt få tillgång till uppdaterad information – dygnet runt, oavsett var man befinner sig i världen.

Snabbhet och tillgänglighet gör Internet till framtidens media. Med dess hjälp kan vi nå ut med information till våra målgrupper på ett effektivt sätt, säger Boel Sundvall, ansvarig för Investor Relations inom Swedish Match.

www.swedishmatch.se är Swedish Match egen Internet-adress. All information presenteras i den första versionen på engelska. En svensk version kommer dock att färdigställas till årsskiftet. Den som besöker web-siten får bli en översiktlig presentation av Swedish Match – företagshistoria, marknader och den globala organisationen.

En finess är att det högst upp på varje sida finns en elektronisk anslagstavla, där det hela tiden presenteras aktuella kortfakta om verksamheten.

Informationen på web-siten vänder sig till Swedish Matchs

"På web-siten görs en bred presentation av det globala Swedish Match"

aktieägare, kunder, samarbetspartners, leverantörer och medarbetare. Bland dessa är aktieägare av en av de viktigaste målgrupperna. Här redovisas därför de viktigaste ekonomiska nyckeltalen samt de senaste ekonomiska rapporterna. Den som vill ha tillgång till äldre rapporter kan beställa dessa direkt via e-mail från Swedish Match. På menyn finns även information om företagets Investor Relations-funktion. Via en särskild länk är det dessutom möjligt att följa aktiekursens utveckling på Stockholms Fondbörs. Kursen uppdateras regelbundet.

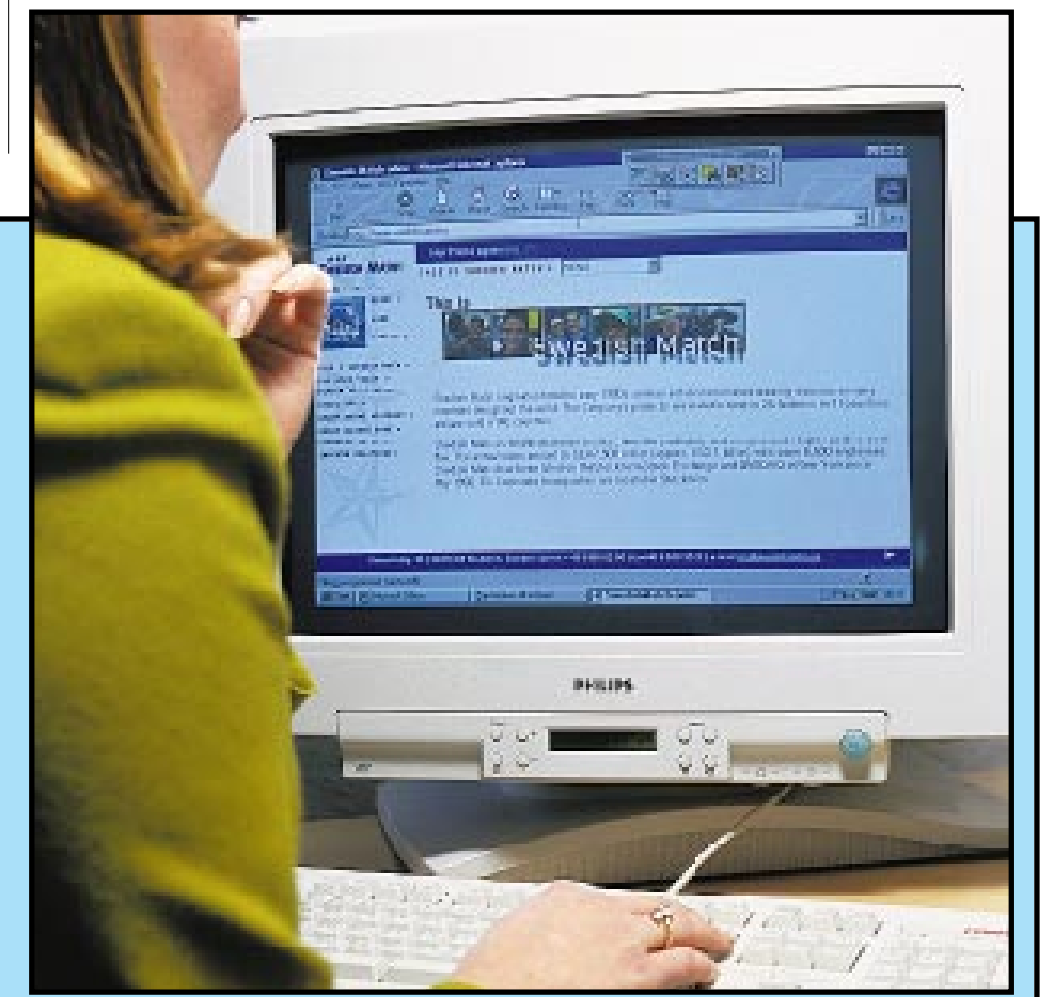
...på Internet

– Med tanke på Swedish Matchs globala karaktär är Internet ett värdefullt kommunikationsverktyg, som vi på sikt planerar att komplettera och fördjupa, förklarar Boel Sundvall.

Bred presentation
Alla pressmeddelanden från Swedish Match finns tillgängliga på web-siten. Här presenteras också de personer som är ansvariga för företagets press- och informationskontakter. På web-siten görs en bred presentation av det globala Swedish Match. Via speciella menyer är det möjligt att lära sig mer om

vilken verksamhet företaget har i olika länder och världsdelar. Självklart presenteras också aktuella sponsorprojekt, bl a Swedish Match Cup. Via en direktlänk till Swedish Match Global Team – företagets Whitbreadprojekt – får besökaren veta allt som är värt att veta om Whitbreadseglingarna.

– Nu är vi naturligtvis intresserade av att veta vad aktieägare och andra intressenter tycker om våra Internet-sidor, säger Boel Sundvall. Den som vill ge oss respons kan gå in under Contacts i menyn och skicka ett e-mail direkt till oss.



Tändstickor:

Östeuropa och Asien stora tillväxtmarknader

– De östeuropeiska och asiatiska marknaderna är viktiga tillväxtmarknader när det gäller tändstickor. Det är stora landområden, med växande befolkningar och växande ekonomier. Genom att etablera Swedish Matches tändsticksverksamhet i dessa områden kan vi bidra till koncernens övergripande strategi för tillväxt, säger Graham Jones, chef för Swedish Matches tändsticksverksamhet, Match Division.

Det här är ett av de mest fascinerande jobben man kan ha! säger Graham Jones med ett stort leende och förklarar: Från att ha varit i ett läge där vi enbart har sett till problemen för tändsticksverksamheten har det nu vänt, och vi ser enorma utvecklingsmöjligheter – som också är realistiska. Och var man än hamnar i världen så förstår de människor man möter vad vi sysslar med, vi pratar samma språk.

Det går inte att ta miste på att Graham Jones trivs med att arbeta med tändstickor och att han känner starkt för den strategi som Match Division har valt: expansion i Östeuropa och Asien.

– Koncernen har ju formulerat ett tillväxtmål, och genom att etablera oss på dessa växande marknader kan vi bidra till tillväxten, både för vår egen verksamhet och som dörröppnare för tänd- och tobaksverksamheterna, säger Graham Jones.

– Vi kan bygga upp distributionskanaler och kontakter med våra kunder, dvs handlarna, och vi kan etablera företagsnamnet Swedish Match. Det underlättar för de övriga produkterna när det blir dags att föra in dem på marknaderna.

Ändrade konsumentbeteenden

– Tändsticksdivisionen har för närvarande sin huvudsakliga verksamhet i Västeuropa, Latinamerika, Västafrika och Australien. Det är i de flesta fall vikande marknader där tänd-



”Vi är ju världsledande inom tillverknings-teknologi för tändstickor, både när det gäller den tekniska och den kemiska sidan”

sticksförsäljningen minskar med cirka 4–5 procent per år, säger Graham Jones.

– Den vikande trenden på dessa marknader beror framförallt på förändrade konsumentbeteenden. Människor går till exempel mer och mer över till att använda tändare för att tända cigaretter.

– Det känns därför naturligt att expandera tändsticksverksamheten genom att etablera Swedish Match på nya, växande marknader som de östeuropeiska och asiatiska.

Betalar för högre kvalitet

– Det är områden med stora befolkningar, där ekonomier håller på att utvecklas och där man för närvarande i stort sett bara säljer billiga tändstickor med ganska dålig kvalitet.

– När människor får mer pengar i plånboken blir de mer villiga att betala för högre kvalitet. Det är en trend som vi ser i flera av de stora länderna såsom Ryssland, Polen, Indien, Indonesien och Kina, berättar Graham Jones.

– För att ge en bild av hur stora de här marknaderna är kan

vi till exempel se på Indien. Där säljs idag omkring 1 500 miljarder tändstickor varje år, medan den totala västeuropeiska marknaden uppgår till omkring 85 miljarder tändstickor! Om vi bara skulle få tio procent av marknadsandelarna i Indien så motsvarar det ändå mer än hela den västeuropeiska marknaden.

Första steget österut

Ett första steg i strategin att expandera österut togs i september i år. Då tecknade Swedish Match ett samarbetsavtal med det turkiska företaget Kav Orman San, som med 45–50 procent av marknadsandelarna är den ledande tillverkaren av tändstickor i Turkiet. Totalt



– Såväl Östeuropa som Asien är viktiga tillväxtmarknader när det gäller tändstickor, konstaterar Graham Jones som är chef för Match Division.

omsatte den turkiska tändsticksmarknaden förra året drygt 100 miljoner kronor.

Avtalet med Kav Orman San har formen av ett joint-venture, där Swedish Match äger 60 procent och Kav Orman San resten och där man i första hand riktar in arbetet på att utveckla tändsticks- och tändarverksamheterna i Turkiet samt i de omgivande staterna; Azerbadjan, Kirgistan, Turkmenistan m fl. I förlängningen ska samarbetet även omfatta tobaksverksamheten.

Tillför ”know how”

Samarbetet med Kav Orman San är kännetecknande för Swedish Matches syn på vad man kan tillföra marknaden.

– Vi är ju världsledande inom tillverkningsteknologin för tändstickor, både när det gäller den tekniska och den kemiska sidan. Om vi utnyttjar de fabriksanläggningar som finns i landet kan vi med våra Arencos-maskiner och vårt tekniska ”know-how” utveckla och förbättra produktionen avsevärt.

– Dessutom kan vi tillföra en mer marknadsanpassad syn på produkterna och sättet på vilket man bearbetar marknaden. En viktig detalj är att förbättra servicen gentemot de enskilda handlarna, förklarar Graham Jones.

Kundfokus

– I Turkiet, liksom i flertalet andra länder som vi vill etablera oss i, har man inte utvecklat samma kundfokus som vi är vana vid i Västeuropa. Inte minst viktigt är att kunna erbjuda de produkter som människor vill ha, produkter som är anpassade för olika behov. Där ligger Swedish Match långt framme – utöver de vanliga miljötändstickorna har vi ju till exempel även braständstickor och tändkuber inom samma produktfamilj. Man ska inte heller glömma att utformningen av tändsticksasken är viktig för konsumenten, säger Graham Jones.

Finansiell styrka

Förutsättningarna för att lyckas med etablering i de östeuropeiska och asiatiska länderna är goda, anser Graham Jones.

– För att kunna genomföra de förändringar som krävs i produktionsanläggningarna, och för att till exempel kunna erbjuda handlarna de krediter de behöver för att fungera som trygga återförsäljare, krävs finansiell styrka. Ur det perspektivet är Swedish Match ett av de få tändsticksföretag som har tillräcklig finansiell styrka för att genomföra sådana här etableringar, säger Graham Jones.

Inte bara smuggling av cigaretter:

Ny illegal handel växande problem

Att cigarettsmuggling är på väg att bli ett växande problem i Sverige vet nog de flesta. Men att det vid sidan av smugglingen också håller på att växa fram en ny illegal handel med cigaretter är sannolikt inte lika känt.

För samhället och för den seriösa tobakshandeln är det ett allvarligt hot.

Tre forskare, Leif G.W. Persson, Jan Andersson och Erik Grevholm har på uppdrag av Grossistförbundet Svensk Handel gjort en studie av denna nya illegala handel – eller som det heter på utredarspråk: ”obeskattad konsumtion av cigaretter”.

Deras slutsats är kort och gott: det är gammaldags och opraktiskt att smuggla. Det finns enklare sätt att lura både polis, tull och skattemyndigheter. Den som till exempel fått tillstånd att importera, lagrings-, distribuera och sälja cigaretter kan nära nog riskfritt ta in stora mängder cigaretter, men för myndigheterna redovisa ett mycket lägre antal – både över hur mycket man fört in och hur mycket man sålt.

Ett annat sätt är att ange att de cigaretter som tagits in i Sverige bara ska ”mellanlanda” här innan de förs vidare till ett annat land. Risken att någon kontrollerar att cigaretterna

verkligen exporteras igen i stället för att säljas i Sverige är nämligen minimal, enligt de tre forskarna.

Regler finns – men kontroll saknas

Det finns regler – både svenska och EU-gemensamma – för hur handeln med cigaretter ska och får gå till. Det finns också bestämmelser för hur efterlevnaden ska kontrolleras. Men enligt rapporten är både regelverket för lätt att kringgå och kontrollen i det närmaste obefintlig.

I t ex Polen eller Baltikum kan en märkescigaret köpas för en femma – mot runt 45 kronor i Sverige. Det finns med andra ord stora pengar att tjäna för den som har rätt kontakter och rymligt samvete. Varför riskera att långträdaren med smuggelcigaretter drabbas av tullkontroll vid färjeläget vid ankomsten till Sverige eller att fiskebåten med några tusen limpor under nät och fisklädor uppbringas ute på Östersjön? De tre forskarna pekar på att man kan tjäna minst lika stora pengar på att under legal täckmantel både utnyttja och lura regel- och kontrollsystemet.

Den seriösa handeln drabbas

Den illegala handeln med cigaretter är givetvis ett problem för staten, som förlorar skatteintäkter, och för samhället och polisen, som fått ytterligare en

ny form av organiserad brottslighet att bekämpa. Men den illegala handeln är liksom smugglingen och den legala gränshandeln också på väg att bli ett allvarligt problem för den seriösa handeln, som håller sig till lagarna, som respekterar de regler samhället ställt upp men som ser hur den höga svenska skattebelastningen på tobak slår allt hårdare mot dem.

– Tar man sig över Öresund sparar man en hundralapp på varje limpa cigaretter man köper i Danmark, konstaterar Ulf Svensson, informationsansvarig inom Swedish Match Nord-europa. Tar man sig till Tyskland sparar man det dubbla.

– Tillsammans med handelns organisationer har vi påtalat för riksdagspolitikerna hur de höga tobaksskatterna slår. Vi har pekat på riskerna – med den kraftigt ökade smugglingen, med den illegala handeln som nu växer snabbt. Vi har också pekat på hur den seriösa handeln och de seriösa tobaksproducenterna missgynnas.

– För egen del har Swedish Match dragit konsekvenserna av den nya situationen. Sedan någon tid finns ett femtiotal försäljningsställen i Danmark, där svenskar helt legalt kan köpa svenska tobaksprodukter utan att betala svenska priser. Men nog är det lite konstigt att vi ska behöva gå vägen över Öresund för att kunna konkurrera om de svenska konsumenterna, avslutar Ulf Svensson.

Den illegala handeln med cigaretter är inte bara ett problem för staten, utan hotar även den seriösa handeln.





FOTO: KLAS ANDERSSON

– I mitt kvalitetsarbete vill jag fungera som en kvalitetscoach, som hjälper och inspirerar chefer och medarbetare i deras kvalitetsarbete, säger Carina Broman. På bilden undersöker Carina (t h) cigarettobak tillsammans med René Persson.

Carina Broman, Malmöfabriken:

”Viktigt ha en helhetssyn på allt kvalitetsarbete”

Kvalitet inom Cigarette Division handlar om tillfredsställda kunder och konsumenter samt nöjda medarbetare. Det är bl a med hjälp av dessa mål som lönsamhet och långsiktig framgång ska säkras.

Vid Swedish Matches Malmöfabrik tillverkas cigaretter samt numera också pip- och rulltobak. Årsproduktionen uppgår till ungefär 7 miljarder cigaretter. Nästa år kommer fabriken 380 anställda även att tillverka 600 – 700 ton piptobak och ungefär lika mycket rulltobak.

Carina Broman har arbetat vid Malmöfabriken sedan 1990.

”I grunden är kvalitet alltid en ledningsfilosofi”

I början jobbade hon med produktutveckling, men sedan 1996 driver Carina kvalitetsarbetet vid fabriken.

– I grunden är kvalitet alltid en ledningsfilosofi, säger hon. I vardagsarbetet innebär det här att cheferna alltid måste gå i spetsen och vara ett föredöme i frågor som rör kvalitet, liksom i allt annat.

Helhetssyn på kvalitet

Carinas egen kvalitetsfilosofi handlar mycket om TQM – Total Quality Management. TQM bygger på en helhetssyn där kvalitetsutvecklingen genomförs alla delar av företaget och där kvalitet ska vara en naturlig del i allas dagliga arbete. Det gäller då att arbeta med stän-

diga förbättringar av rutiner och tekniker för att öka effektiviteten och höja kvaliteten.

– Utåt handlar kvalitet om att leva upp till konsumentens förväntningar. Och då gäller det inte bara hur produkterna smakar. Kvaliteten måste t ex också ta sikte på våra förpackningar och naturligtvis också på vår distribution, så att produkterna alltid görs tillgängliga för konsumenterna på ett bra sätt, säger Carina Broman. Internt handlar det om att alltid försöka göra rätt saker på så bra sätt som möjligt – och att aldrig glömma konsumenten.

– I mitt eget arbete vill jag fungera som en kvalitetscoach, som hjälper och inspirerar chefer och medarbetare i deras eget

kvalitetsarbete, fortsätter Carina. Det kan t ex handla om att ta initiativ till gemensamma projekt, eller tydliggöra behovet av metoder och tekniker för att åstadkomma reella förbättringar på alla nivåer.

Förbättra överlämningen

Inom Cigarette Division påbörjas kvalitetssäkringen redan när råtabaken och andra råvaror köps in till fabriken. I varje steg av den efterföljande produktionsprocessen – från tobaksberedningen, via tillverkning och packning – görs sedan kvalitetskontroller. I stora delar av den här processen är tempot högt – en cigarettmaskin tillverkar t ex drygt 7 000 cigaretter varje minut.

I den nya organisationen inom Cigarette Division har det skapats nya förutsättningar för att utveckla effektivitet och kvalitet. Sedan en tid har två s k processägare ansvar för att kartlägga befintliga problem och rutiner tvärs genom organisationen. Resultaten från kartläggningen blir en plattform i den fortsatta kvalitetsutvecklingen.

– I jakten på förbättringar tittar vi särskilt på hur överlämningen mellan olika avdelningar hanteras, berättar Carina. Här vet vi att det brukar finnas utrymme för förbättringar. Det handlar om kommunikation och förståelse för andras behov över avdelningsgränserna, men kanske främst om administrativa rutiner.

Bidra med kunskap

Carina betonar att medarbetarna alltid har en betydelsefull roll i den långsiktiga kvalitetsutvecklingen. Här är ett av ledorden delaktighet – gemensamma mål och värderingar är ett måste.

– Jag är övertygad om att personalen alltid vill göra ett bra jobb. Därför gäller det att lyssna på dem, dels backa upp dem med de kunskaper och resurser som behövs för att ge dem möjligheter.

På sikt kommer troligen arbetet med kvalitetsutveckling att komma ännu närmare medarbetarna.

– Trenden är att vi går mot ökat inflytande för hela personalen, berättar Carina. Det här innebär bl a att produktionslagen får ökat ansvar och att arbetet blir målstyrt istället för detaljstyrt.

Konsumenten påverkar

En del av impulserna i kvalitets- och förbättringsarbetet kommer också utifrån. I de dagliga konsumentkontaktarna väcks frågor som Swedish Match måste hantera.

– De fel som rapporteras in följs snabbt upp så att de inte ska upprepas igen, säger Carina. Men allt handlar inte om fel och brister; vi får även in idéer och förbättringsförslag från våra konsumenter.

Under 1997 har även produktionen av pip- och rulltobak påbörjats i Malmö. Här ingår bl a Borkum Riff, ett av Swedish Matches mest globala varumärken.

– Piptobak är en komplex produkt, berättar Carina. Vi kommer därför att satsa stort på att kvalitetssäkra den organisation och de arbetsformer som denna produkt kräver.



FOTO: KLAS ANDERSSON

– Kvalitet handlar om att leva upp till konsumentens förväntningar, säger Carina Broman. Men kvalitet handlar inte bara om produktens smak, utan t ex också om förpackningar och distribution.

Årets femtioåring

John Silver fyller 50 år i år – dock inte sjöörvarkaptenen från Stevensons kända äventyrsroman Skattkamarön utan cigarettens med samma namn. Jubileet uppmärksammas i en specialutställning i Tobaksmuseet på Skansen i Stockholm.



FOTO: BEPPE ANDERSSON

Andra världskriget medförde inte bara stora politiska och militära förändringar. Det ledde också till nya trender på många områden. Amerikanska soldater hade tagit med sig nya vanor och nya varor till Europa och när kriget var slut inledde amerikanska seder och bruk det segertåg över hela världen som ännu pågår.

Det var Coca Cola, jukeboxar, tuggummi, jeans, dollargrin och dessutom bland annat ett nytt smakmode när det gällde tobak och cigaretter. Före kriget var det orientalisk tobak som dominerade – i alla fall i Europa. Efter kriget skulle det vara ”American Blend”.

Snabbt populär

Dävarande Tobaksmonopolet ville hänga med i den nya trenden och efter åtskilligt experimenterande och med hjälp av en särskilt inkallad amerikansk expert kunde man 1947 lansera ”en riktig amerikanare”, som det hette i reklamen. Namnet John Silver tillkom efter en intern namnpristäv-

För 50 år sedan lanserades John Silver, ”en riktig amerikanare”, i Sverige. Det uppmärksammas nu med en specialutställning.

ling och mottagandet blev gott. Tidningarna publicerade till och med rescensioner med höga betyg för den nya cigarettens.

Femte största märket

Dessvärre var Tobaksmonopolet lite för snabbt ute. Det visade sig snart svårt att få fram råvaror av den önskade kvaliteten. Efter ett år lades produktionen ner och återupptogs inte förrän 1952. Men även nylanseringen gick bra och 1958 blev John Silver det största cigarettmärket i Sverige.

Sedan dess har en hel del hänt. Förpackningarna har ändrats flera gånger – både typen och utseendet. En John Silver med filter lanserades 1966. 1978 kom John Silver som rulltobak. Idag har märket åter börjat ta marknadsandelar. Med närmare 5 procent av marknaden är det Sveriges femte största cigarettmärke.

Gamla bekanta

Jubileumsutställningen i Tobaksmuseet handlar inte bara om John Silver utan bjuder också på återseende med andra gamla bekanta – Robin Hood, Bill och Boy för att nämna några. En rundvandring i utställningen kommer säkert att ge besökare av både äldre och yngre årgångar anledning till både funderingar och leenden – ironiska eller igenkännande. Tiderna förändras heter det ju. Om det nu är sant?



FOTO: BEPPE ANDERSSON

Fortsatta framgångar för portionssnus

Portionssnus är idag en av Swedish Matchs mest framgångsrika produkter. Historien om portionssnus är samtidigt historien om hur envishet och framsynt produktutveckling kom att bana väg för stora kommersiella framgångar.

Under de första nio månaderna 1997 sålde Swedish Match snus för 786 miljoner kronor. Portionssnus – som säljs i Sverige och USA – är en allt större andel av denna försäljning. Utvecklingen visar t ex att portionssnuset växer tre gånger snabbare än lössnuset på den svenska marknaden.

Envis strävan

Men historien om portionssnus började faktiskt med ett bakslag. Det första portionssnuset hette "Smoke Less". Produkten, som lanserades på den svenska marknaden 1973, fick ett kyligt mottagande. Vid den här tiden hade produktutvecklarna redan arbetat med portionssnus några år. Men idén om portionssnus är äldre än så. Redan på 1920-talet togs ett patent på portionssnus. Detta patent köptes senare in till företaget och blev en av grundstenarna i utvecklingsarbetet av portionssnus.

– Den verkliga eldsjelen bakom portionssnuset var Gunnar Wahlberg, som då var marknadsansvarig för snus, berättar Nonna Bysell, marknadsansvarig för snus i Norden. Trots bakslaget med Smoke Less fortsatte han envist att driva idén

om portionssnus i företaget.

1977 lanserades nästa portionssnus – Tre Ankare. Den här produkten hade en profil, som gjorde att den snabbt blev populär bland snusare. Försäljningen tog fart och under åren som följde lanserades flera nya portionssnus-produkter, t ex Grovsnus, Catch och General Snus.

– Åren 1977 – 1987 var en fantastiskt framgångsrik tid. Portionssnuset ökade med 30 – 50 procent per år, säger Nonna Bysell. Och tillväxten för portionssnus fortsätter. Under 90-



talet har ökningen varit mellan fem och tio procent per år.

Portionssnus står idag för ca en tredjedel av Swedish Matchs totala snusproduktion. De största varumärkena är General Snus, Grovsnus och Ettan.

– Det finns flera orsaker till portionssnusets framgångar. Det är ett modernare sätt att använda tobak – smidigare att hantera, mera hygienisk och lättare att portionera, säger Nonna Bysell.

En annan viktig förklaring är att många rökare under åren valt att byta ut cigaretterna mot portionssnus. Sammantaget har detta gjort portionssnuset popu-

lärt hos många konsumenter, oavsett samhällsklass eller yrkeskategori.

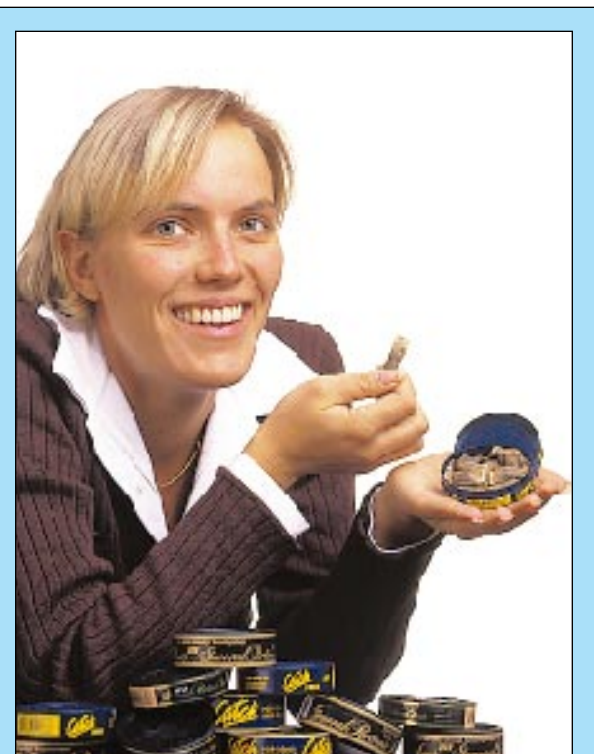
På den svenska marknaden finns det idag 12 olika portionssnus-produkter. Under 90-talet har Swedish Match även lanserat portionssnus i light-varianter, där nikotinhalten halverats. En annan populär produkt är den så kallade "mini-prillan". Den innehåller bara hälften så mycket snus som en vanlig portionspåse. Det här har gjort mini-prillan särskilt populär hos kvinnliga snusare. Mini-prillan är för övrigt den snusprodukt som ökar allra mest just nu – ca 30 procent per år.

Amerikansk framtidsprodukt

Med varumärken Renegades säljer Swedish Match även portionssnus på den amerikanska marknaden. Renegades, som har en mintliknande smakaraktär, är dock en relativt liten produkt.

– Av vår totala snusförsäljning i USA står Renegades för tio procent, resten är lössnus, säger Bernt Svensson, som ansvarar för marknadsutveckling inom snusdivisionen. Portionssnus är överhuvudtaget en liten produkt i USA – bara en av tjugo snusdosor som säljs på denna marknad är portionssnus.

– Vi bedömer ändå att portionssnus är en spännande framtidsprodukt för USA-marknaden, fortsätter Bernt Svensson. I takt med att fler rökare söker sig till rökfria tobaksprodukter växer intresset för hela kategorin. Den här utvecklingen har vi tidigare sett i både Sverige och Norge.



Var 10:e snusaren kvinna

Varje mini-prilla innehåller ett halvt gram tobak. Mini-prillan är den snusprodukt som ökar snabbast i Sverige just nu. Varumärkena Catch, Tre Ankare och General Snus finns numera som mini-prilla. Det är också en produkt som är särskilt populär bland kvinnor.

Den kallas "prillan som inte syns" och det är säkert en förklaring till att kvinnor uppskattar den här produkten, säger Nonna Bysell. Undersökningar som vi gjort visar att ungefär hälften av de konsumenter som snusar mini-prillor är kvinnor.

Av de kvinnor som snusar använder 7 av 10 portionssnus i någon form. Det allra populäraste varumärket är Catch. Swedish Match har nyligen genomfört en marknadsundersökning för att ta reda på lite mer om de kvinnliga snusarna.

– Var tionde snusare i Sverige är kvinna. Den största ökningen av kvinnliga snusare gäller storstadsbor i åldersintervallet 20 – 30 år, berättar Nonna Bysell. Undersökningen visar också att den kvinnliga snusaren är social, flexibel och öppen för nya idéer.

50 miljoner dosor tryggar efterfrågan

En gång i tiden var det nästan brist på portionssnus. Det var i mitten på 80-talet och efterfrågan slog hela tiden nya rekord.

År 1987 byggdes kapaciteten ut på snusfabriken i Göteborg. Numera behöver därför ingen riskera att bli utan

sitt portionssnus, försäkrar Lars-Olof Löfman, fabrikschef vid Swedish Matchs snusfabrik i Göteborg.

Förra året tillverkades ungefär 50 miljoner dosor portionssnus vid fabriken. En dosa vanligt portionssnus innehåller 24 prillor och varje prilla består av 1 gram tobak. En mini-prilla däremot består av 0,5 gram tobak. Varje dosa innehåller då 20

prillor. Själva portionspåsen tillverkas av viskosfiber. Påsen fylls med tobak, kapas till rätt storlek och svetsas ihop strax innan prillan packas i dosan.

"Smak-release"

Materialet – som påminner om väven i en tepåse – är konstruerat för att släppa igenom fukt och smak i rätt mängd.

Med påsen frigörs smak-



ämnen på ett annorlunda sätt, jämfört med lössnus. På fackspråk kallas det här "smak-release".

– Portionssnus har en långsammare smak-release under läppen, jämfört med lössnus. Det har också en annorlunda konsistens, som skulle göra att det svårt att baka en traditionell prilla av portionssnus, upplyser Lars Olof Löfman.