



# SWEDISH MATCH

Information till Swedish Matches aktieägare och andra intressenter • NR 3 • augusti 1998



## **Turkisk fabrik ny plattform för nya marknader**

SIDAN 5

### **Snuset upp – cigaretter ned**

Medan försäljningen av cigaretter har gått ned med ca 11 procent går det desto bättre för snus, cigarrer och piptobak. Snusförsäljningen har t ex fortsatt att stiga under andra kvartalet med 24 procent.

SIDAN 3

### **Tändstickan öppnar dörrar**

Den allra mest internationella produkten inom Swedish Match är tändstickan. Därmed är den också en utmärkt dörröppnare för koncernens övriga produkter.

SIDAN 8

### **Global dalmas ny finansdirektör**

Sven Hindrikes, dalmas med många utlandsår bakom sig, är Swedish Matches nye finansdirektör. – Även i ett företag som Swedish Match finns potential för att ytterligare öka lönsamheten, säger han.

SISTA SIDAN

## SOM VI SER DET

# Svensk grundlag – bara ett kuttersmycke?

Riksdag och regering  
kringgår grundlagen.

Det sker – paradoxalt nog  
– i en strävan att komma åt  
det man menar är ett kring-  
gående av förbudet att  
annonsera för tobaksvaror.



All offentlig makt i Sverige utgår från folket. Genom allmänna val ger folket riksdagen fullmakt att utöva makten utan att fråga folket. Men det finns en begränsning i den fullmakten och det är grundlagen. Grundlagen är alltså en begränsning i riksdagens rätt att utöva makt utan att fråga folket först.

Enligt ett undantag i grundlagen får riksdagen genom vanlig lag införa ett visst förbud i strid med grundlagen; om det är "enligt förpliktelse som följer av anslutning till Europeiska gemenskaperna". Undantaget gäller m a o i en tvångssituation, när riksdagen är tvungen får den gå utöver grundlagen.

Svenska statsråd har nyligen i EUs ministerråd röstat ja till ett direktiv som står i strid med svensk grundlag. De har gjort det med stöd av riksdagens EU-nämnd. Om inte Sverige röstat ja, hade direktivet inte gått igenom.

Direktivet i fråga handlar om förbud mot tobaksreklam. Men inte bara det. (Såvitt avser annonser för tobaksvaror är sådan redan förbjuden i Sverige med stöd i grundlagen och följaktligen helt okontroversiell – åtminstone i rättslig mening.)

Direktivet föreskriver också förbud mot annonser för alla sorters varor i den mån dessa kan anses associera till ett tobaksvarumärke – och i den delen står direktivet i strid med svensk grundlag.

Att våldförandet på grundlagen sker utan att någon rimlig effekt på tobakskonsumtionen kan förväntas ställer knappast riksdagens och regeringens handlande i en bättre dager.

Det politiska agerandet är ännu ett exempel på hur saksakal skjuts åt sidan till förmån för symbolåtgärder för att det handlar om något man inte tycker om – i det här fallet tobak.

Det principiellt tveksamma – för att inte säga felaktiga – förfarandet att själv tillse att man blir förpliktad, för att sedan hänvisa till att man är förpliktad och följaktligen ursäktad borde inte behöva diskuteras.

Sveriges främste expert på tryckfrihet, docenten vid Stockholms Universitet Hans-Gunnar Axberger, menar exempelvis i senaste numret av Juridisk Tidskrift i en kommentar, att om direktivet implementeras i svensk lagstiftning utan föregående grundlagsändring föreligger ingen skyldighet att följa bestämmelserna. En lag som inte gäller m a o.

Också den tyska konstitutionen kränks av det av EU beslutade reklamförbudet. Den tyska regeringen – som slår vakt om den tyska konstitutionen – har därför vänt sig till Europadomstolen för att få direktivet ogiltigförklarat.

Kontrasten är uppenbar.

Upprördheten över tobakens hälsorisker skymmer sikten för svenska makthavare i så hög grad att omdöme och sunt förnuft havererar.

Eller är det så, som den socialdemokratiske samhällsdebattören Stig-Björn Ljunggren hävdar, att grundlagarna inte är något annat än kuttersmycken som putsas vid högtidliga tillfällen, men som regeringen använder som karottunderlägg om det behövs?

I så fall är vi medborgare illa ute.

Bo Aulin  
Chefsjurist

## Nära 35 miljoner inlösta aktier

Närmare 35 miljoner,  
eller exakt 34 752 689,  
aktier i Swedish Match  
har lösts in med ett  
inlösenbelopp på 35  
kronor per aktie.

Detta motsvarar 97,5 procent av det antal aktier som maximalt kunde lösas in enligt erbjudandet.

Det totala inlösenbeloppet uppgick därmed till 1 216 miljoner kronor och betalades ut i juli till de aktieägare som anmält sig för inlösen.

Beslutet om inlösen fattades av en extra bolagsstämma den 7 juli. Samtidigt fattades beslut om en fondemission genom höjning av aktiens nominella belopp från 2 kronor till 2,20 kronor och om en riktad nyemission på 69,5 miljoner kronor. Emissionen riktades till fyra av de största aktieägarna, som betalade enligt gällande börskurs, det vill säga 27,43 kronor per aktie.

Efter dessa transaktioner uppgår antalet aktier till 431 339 663.

### Fortsatt stark ekonomi

Trots den stora utbetalningen till aktieägarna är Swedish Matchs ekonomiska ställning fortsatt stark. Företagets planer och möjlig-

heter att växa ytterligare genom nya investeringar, marknadsåtgärder och förvärv påverkas därför inte.

Däremot påverkas en del av de så kallade nyckeltalen – bland annat vinst per aktie och eget kapital per aktie – av att antalet aktier minskat. I nedanstående tabell baserad på 1997 års siffror redovisas några av de viktigaste förändringarna.

	Före inlösen	Efter inlösen, proforma.
Antal aktier, miljoner	463,6	431,3
Vinst per aktie, kronor	2,20*	2,33
Eget kapital per aktie, kronor	6,26*	4,23
Nettoskuld, miljoner kronor	471	1 618
Skuldsättningsgrad, %	15,7	87,7
Räntetäckningsgrad, ggr	24,9	13,3
Soliditet, %	41,9	25,9
Avkastning på eget kapital, %	39,5	67,1

\* Korrigerad för fondemissionselementet vid inlösen.

Fint som snus!

# Rekordvinster för snuset men vikande för cigaretter

Den svenska smuggeltrafiken slog hårt mot resultatet för årets första sex månader, men den nye finansdirektören Sven Hindrikes räknar med att framförallt fortsatta rationaliseringar ska ge bättre resultat redan nästa år.

**R**edan nästa år kan vi få upp resultatet genom att rationalisera och samordna verksamheten i våra olika anläggningar världen över.

Trots ett ganska dystert delårsresultat är nyttillträdde finansdirektören, Sven Hindrikes, fylld av tillförsikt.

– Jovisst, man kan tycka att Swedish Match haft en tråkig utveckling med en svag tillväxt men det är ett urstarkt, stabilt företag med rejäla kassaflöden och bra resultat som ger oss chansen att expandera även på nya marknader.

Och med ett rörelseresultat (vinst före finansnetto och skatter) på drygt 20 procent av försäljningen och en avkastning på operativt kapital på runt 40 procent de senaste åren är det lätt att hålla med. Men för 1998 kvarstår faktum – vinsten har sjunkit jämfört med förra året och det är ingen rolig början för den som är högste ansvarige för ekonomin i koncernen:

– Nej, men det är viktigt att analysera siffrorna och se vad det är som gått

mindre bra och vad som gått bra, påpekar Hindrikes.

– Problemet det senaste året har främst gällt Sverige och cigarettförsäljningen.

– Försäljningen har det senaste året gått ner rejält. Om man bortser från tillfälliga hamstringseffekter handlar det om 25 procent; från 3,35 till 2,5 miljoner sålda cigaretter under årets första sex månader. Det slår hårt på vinsten.

Förklaringen till det kraftiga raset är framförallt den ökande smugglingen som nu fått riksdagen att från den 1 augusti i år sänka skatten från ca 34 till 24 kronor per paket.

– Det är omöjligt att veta hur mycket detta kommer att betyda för vår försäljning. Smuggelmarknaden är ju redan dessvärre väl etablerad så den lär nog inte försvinna helt, befärar Hindrikes.

Att den danske ägaren till Prince förra

## Försäljning per division

	1997	98Q1	98Q2
Chewing Tobacco	1 149	267	265
Cigarettes	1 546	328	362
Cigars	691	187	225
Lighters	834	196	184
Matches	1 299	324	343
Pipe Tobacco	166	48	57
Snuff	1 079	295	330
Koncerngemensamt och elimineringar	701	194	209
<b>Summa</b>	<b>7 465</b>	<b>1 839</b>	<b>1 975</b>

## Rörelseresultat per division

	1997	98Q1	98Q2
Chewing Tobacco	420	86	94
Cigarettes	537	92	92
Cigars	131	31	32
Lighters	53	14	3
Matches	147	30	35
Pipe Tobacco	28	12	9
Snuff	522	149	152
Koncerngemensamt och elimineringar	-252	-62	-71
Jämförelsestörande post	-	-	-48
<b>Summa</b>	<b>1 586</b>	<b>352</b>	<b>298</b>

året återtog rätten att marknadsföra och sälja sitt cigarettmärke har också påverkat försäljningen och därmed vinsten.

Men medan försäljningen av cigaretter har gått ned med ca 11 procent går det desto bättre för snus, cigarrer och piptobak, och då inte bara i Sverige.

Försäljningen av cigarrer har ökat med 22 och vinsten med 11 procent och ännu bättre har det gått för piptobaken och snuset. Piptobaken Borkum Riff säljer bra i USA och totalt har vinsten ökat med 50 procent och försäljningen gått upp med 35 procent.

Snusförsäljningen, som har fördubblats de senaste fem åren, har fortsatt stiga också under 1998, nu med 24 procent. Vinsten steg med 30 procent till 301 miljoner kronor vilket gör att snus det här halvåret står för drygt 45 procent av koncernens hela vinst men bara ca 16 procent av försäljningen som huvudsakligen sker i USA och Sverige.

Däremot har det gått lite sämre för den i Sverige nästan okända men i USA stora tuggtobaken. Hårda priskrig och tuff konkurrens har sänkt både resultatet och försäljningen.

– Ja där är tufft just nu, säger Sven Hindrikes som just återvänt från en USA-resa, men vi har valt att inte delta alltför aktivt i priskriget. Kortsiktigt har det gått ut över försäljningen men för att motverka det lanserar vi nya produkter.

Ett orosmoment för alla internationella bolag är förstås Asienkrisen som nu ser ut att bli både djupare, mer omfattande och mer långdragen än vad många trodde för ett halvår sedan.

– Det är klart att Asienkrisen påverkar Swedish Match men på sikt är Asien oerhört intressant för oss, säger Hindrikes. Vi tittar inte minst på Indien nu där vi redan har en stor ägarandel i tändsticksbolaget Wimco.

– Swedish Match kommer också i fortsättningen att spela en aktiv roll i sökandet efter lämpliga strukturaffärer.

## UTGIVARE

**SWEDISH MATCH – information till aktieägare och övriga intressenter**

utges av Swedish Match AB,

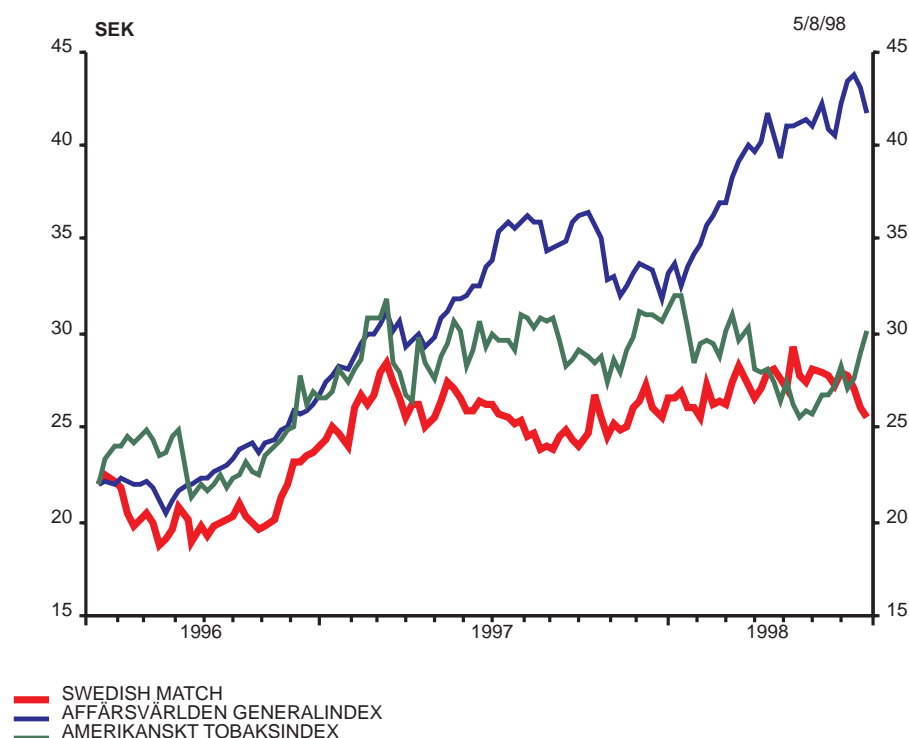
Rosenlundsgatan 36, 118 85 Stockholm · Telefon 08-658 02 00.

Ansvarig utgivare: Bo Aulin.

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, Poppell, Quinas, Red Man, Renegades, Right, Rolling, Rumba, Smokeless, Solstickan, Swallow, Swan Vestas, Three Stars, Timber Wolf, Union, Velvet, Willem II är varumärken tillhöriga Swedish Match.



Sven Hindrikes



## Vad avgör aktiekursen?

*Hur värderas en tobaksaktie? Vad är det egentligen som avgör aktiekursen? Varför ger den ene aktieanalytikern en säljrekommendation, medan den andra rekommenderar till köp?*

Johan Sivander, aktieanalytiker på Föreningsparbanken, Swedebank Markets, tillhör dem som ser positivt på Swedish Match och menar att aktien borde värderas högre än vad som är fallet för närvarande.

– Swedish Match har en stor potential inom rökfria tobaksprodukter. Det gör att företaget är mer spännande än andra tobaksföretag, säger Johan Sivander. Men företaget påverkas av ett antal faktorer som man inte själva kan styra.

– En är den allmänt kritiska synen på rökning och tobak och på de företag som sysslar med dessa produkter. I Sverige är det till exempel flera stora ägare som därför har valt att sälja sina Swedish Match-aktier utan att det funnits ett motsvarande intresse hos andra – i Sverige eller i USA – att köpa. Det har påverkat kursen negativt.

– En annan är de många skadeståndsprocesserna och tobaksuppgörelserna i USA, som skapat stor osäkerhet kring tobaksindustrins framtida ekonomiska utveckling.

– En tredje är de stora skatthöjningarna i Sverige som slagit hårt mot den legala tobakshandeln.

### **Snus – stor potential... men ännu okänt i USA**

Men till skillnad från andra tobaksbolag har Swedish Match ett starkt, lönsamt ”andra

ben” i form av produktområdet snus, som idag är en viktigare produkt för Swedish Match än cigaretter fortsätter Johan Sivander.

Det är numera främst de amerikanska investerarna som bestämmer värdet dag för dag på Swedish Match-aktien också på Stockholmsbörsen. Snus är dock något som amerikanska investerare inte kan särskilt mycket om. Därför prissätter man Swedish Match-aktien efter samma måttstock som andra tobaksföretag som huvudsakligen sysslar med cigaretter.

– Ändå är snus långtifrån en produkt som bara används i Sverige. Det finns till exempel snustraditioner i USA, som man kan bygga vidare på. Där finns betydande möjligheter för Swedish Match även om marknadsandelen fortfarande är mycket blygsam. Det finns snusliknande traditioner också på andra håll i världen – till exempel i Indien. I Sverige finns fortsatt tillväxtpotential, framförallt inom portionssnus.

Snus har goda utsikter att växa, sammanfattar Johan Sivander. Dessutom, fortsätter han, har Swedish Match fler andra intressanta produktområden – till exempel tändstickor och cigarrer – där företaget verkar jobba på bra.

### **Vad avgör framtiden?**

Den fortsatta utvecklingen beror både på hur företaget sköts och vad som händer i omvärlden, konstaterar Johan Sivander. Fortsätter man som hittills med företagsköp i intressanta länder? Hur kan man utnyttja sina distributionskanaler runt om i världen för att lansera nya produkter ur det egna sortimentet?

– Viktigast för mig är ändå utvecklingen för snuset, som jag bedömer kommer att driva bolagets resultatutveckling. I vilken takt kan volymerna växa? Vad händer med priserna? Kan man öka marknadsandelen i USA?

Svaren på de frågorna plus det som händer på det politiska och juridiska planet i form av till exempel skatter, avgifter, rättsfall och smuggling är det viktigaste för mig i min bedömning av Swedish Match som aktieplacering, avslutar Johan Sivander.

## TEMA: TÄNDSTICKOR

# Dörröppnare som satsar på expansion

*Swedish Match är ett i högsta grad internationellt företag. Företagets produkter tillverkas i 26 fabriker i 14 olika länder och säljs i närmare 140 länder. Och den mest internationella produkten av alla är tändstickan, som därmed också är en utmärkt dörröppnare för Swedish Matchs övriga produkter.*

Flera av de köp av tändsticksföretag som Swedish Match genomfört det senaste året – t ex i Bulgarien, Indien, Turkiet och Australien – ska också ses i detta perspektiv.

När det gäller tändstickor är marknadsbilden splittad. Swedish Matchs viktigaste marknader finns i Väst-europa, Latinamerika, Västafrika och Australien. På de flesta av dessa minskar förbrukningen av tändstickor framför allt därför att folk går över till tändare i stället.

I Östeuropa och stora delar av Asien finns däremot möjligheter att växa. Tändstickor finns visserligen, men de är ofta av ganska låg kvalitet och dåligt marknadsförda, konstaterar Swedish Matchs vice VD Massimo Rossi. När levnadsstandarden ökar och folk får bättre råd blir de också beredda att betala lite mer för att få kvalitet på det de köper. Att det också gäller tändstickor har vi bland annat sett i Ryssland och Polen samt i Indien, Indonesien och Kina.

– Vår strategi är därför att växa på de marknader där vi ser att det finns möjligheter att med framgång lansera våra kvalitetsprodukter. Inte minst viktigt är att komma över väl utbyggda distributionskanaler.

### **Strategisk dörröppnare**

De produkter som ligger närmast till hands, när det gäller att lansera andra Swedish Match-produkter på nya marknader, är givetvis tändarna, understryker Massimo Rossi, som har mer än 20 års erfarenhet av att arbeta med Swedish Match och dess produkter över hela världen.

– Tändsticksdivisionens viktigaste uppgift är givetvis att se till att den egna verksamheten växer och utvecklas väl. Men koncernen har dessutom som ambition att via tändsticksverksamhetens distributionskanaler steg för steg lansera olika tobaksprodukter på utvalda marknader.

– Det kan gälla såväl cigaretter som cigarrer, piptobak och snus. När det gäller cigarrer och piptobak har vi till exempel starka internationella varumärken och i fråga om snus finns både i Asien och Afrika marknader, där snusliknande produkter har lång tradition.

– Här handlar det för övrigt inte bara om att skaffa sig egna kanaler till marknaden. Det kan vara lika effektivt och affärsmässigt gynnsamt att inleda samarbete med lokala företag som redan har en väl utbyggd marknadsorganisation, avslutar Massimo Rossi.



Från vänster till höger:  
fabrikschefen Fevzi Karadag,  
företagschefen Sezai Gültekin och  
marknadschefen Hakan Tuna.

Investering med guldkant

## Stor turkisk tändsticksfabrik

Mitt i ett bördigt jordbrukslandskap i Orhangazi Bursa 5 mil söder om Istanbul på den asiatiska sidan av Bosporon finns ett av Swedish Matches senaste investeringsobjekt – tändsticksfabriken Swedish Match KAV.

För den som kommer med bil är det först svårt att ana att det är en fabrik. En låg kontorsbyggnad skyntar bakom gräsmattor, buskar, träd och blomterrabatter. Fabriken ser man först när man kommit in på området. Runt hela anläggningen är det grönt och lummigt och när företagets chef, Sezai Gültekin, visar besökaren runt börjar han inte i fabriken utan med en rundtur i den lilla parken, förbi en stor konstgjord damm med både fiskar och ankor och en liten lusthusliknande paviljong.

– Vi bryr oss mycket om miljön och hur det ser ut runt omkring oss, understryker Sezai Gültekin. Det ska vara snyggt, ordentligt, välskött. Innan promenaden slutar inne fabriken tar han därför också med sig besökaren till den moderna vattenreningsanläggningen, som har både kemisk och biologisk rening av avfallsvattnet.

– När vi har renat vattnet pumpar vi det rakt över stora vägen för att bevattna våra odlingar av poppel, som vi använder som råvara för tändstickorna. Vi tar också hand om den fosfor som följer med avfallsvattnet och förvandlar den till konstgödsel som också går till poppelodlingarna.

### Hög effektivitet

Sezai Gültekin och hans kolleger i företagsledningen är påtagligt stolta över sin fabrik.

– Vi koncentrerar oss starkt på att hålla igen kostnadsutvecklingen, understryker fabrikschefen Fevzi Karadag.

– Vi har modern utrustning, huvuddelen från Swedish Match Arenco. Vi har en egen grafisk ateljé som tar fram askar och etiketter helt enligt kundernas önskemål. Vi är kostnadseffektiva. Vi har också hög kvalitet

– vi är faktiskt det enda tändsticksfabriken i världen som är ISO-certifierad.

### Störst i Turkiet

KAV – numera Swedish Match KAV

– som är den största av Turkiets fyra tändsticksfabriker har knappt 300 anställda – varav ca 280 vid fabriken. Huvudkontoret finns i Istanbul. Swedish Match äger 60 procent och återstoden ägs av det turkiska företaget KOÇ, som är ett av Turkiets största företag med verksamhet inom bland annat verkstads- och livsmedelsindustri samt detaljhandel och med eget mycket stort distributionsnät över hela Turkiet.

Produktionskapaciteten ligger kring en miljard askar om året och årsomsättningen har de senaste åren i genomsnitt legat kring knappt 90 miljoner kronor.

Det finns hundratals tändsticksfabriker runt om i världen. Många producerar bara för det egna landet men många försöker också exportera, understryker marknadschefen Hakan Tuna.

– Priserna är därför mycket pressade, men tack vare vår höga effektivitet har vi ändå lyckats bra i konkurrensen. Vi har minst 50 procent av den turkiska marknaden. Vi säljer också till bland annat Storbritannien,

Ghana, Israel, Danmark, Spanien, Egypten och Grekland. Ett normalt år går uppemot hälften av produktionen på export.

– Nu hoppas vi med hjälp av Swedish Match långa erfarenhet och starka försäljningsorganisation kunna öka exportvolymerna rejält. Framför allt siktar vi in oss på våra turkiska grannländer Azerbajdjan, Kazakstan, Turkmenistan och Uzbekistan. Där bor lika ungefär många människor som i Turkiet, cirka 60 miljoner.

– Vi har ju också stor nytta av att vår andra ägare, KOÇ, har ett mycket bra kontaktnät i den här delen av världen.

### Plattform för expansion

För Swedish Matches del innebär investeringen i KAV – liksom den tidigare i det bulgariska tändsticksföretaget PLAM – att man skaffat sig en stark plattform för att kunna växa in en ny del av Europa liksom i de västligare delarna av Asien. I första hand handlar det

Fortsättning på nästa sida



Kunden bestämmer utseendet. Det här ska bli tändsticksaskar för bland annat Sydafrika, Finland, Ungern, Libanon och Kazakstan.

## TEMA: TÄNDSTICKOR

# Stock blir sticka i sinnrik maskin

Swedish Match Arencos är världens ledande tillverkare av tändsticksmaskiner. Att företagets främsta kännetecken är kvalitet går inte att ta miste på. Av de tändsticksmaskiner som levererats från fabriken sedan 1919 är nämligen ca 75 procent ännu i bruk.

Förutom tändsticksmaskiner säljer Swedish Match Arencos reservdelar, råmaterial till tändstickstillverkning samt servicetjänster. Det gör att kunderna erbjuds ett starkt och väl beprövat totalkoncept vad gäller tändstickstillverkning. Ungefär en tredjedel av Arencos försäljning är knuten till företag inom Swedish Match-sfären.



– Vår första prioritet är självklart leveranserna till Swedish Match egna fabriker, poängterar Ulla Gerhardsson, ekonomichef och stf VD för Swedish Match Arencos. Men vi levererar dessutom produkter och tjänster till externa kunder världen över. Det ger oss en unik marknadskunskap, som också är värdefull för andra delar av Match Divisionen.

Genom förvärv av två tyska företag som tillverkar tändsticksmaskiner – Roller 1987

och Hering 1998 – har kundkontakterna breddats och Arencos ledande marknadsposition stärkts ytterligare.

Arencos huvudkontor ligger i Kalmar. Här finns också företagets enheter för produktutveckling, design, försäljning och maskintillverkning. Totalt finns i Kalmar ca 60 medarbetare. Det har tillverkats tändsticksmaskiner i Kalmar sedan 1877. Dagens Arencos har sitt ursprung i den verksamheten.

## Förbättrad produktivitet

Att livslängden på många av Swedish Match Arencos maskiner är så pass lång påverkar företaget på flera sätt.

– Numera är renovering och uppgradering av befintliga anläggningar en allt viktigare del för oss. De står för över hälften av omsättningen i maskinverksamheten, berättar Ulla Gerhardsson.

Tändstickstillverkning är konsten att för-



Swedish Match Arencos lägger ner mycket kraft på att förbättra tekniken och kundanpassa maskinerna för att nå högre produktivitet. Några av de delaktiga i den processen är verkstadschefen Lennart Enoksson, montören Axel Göransson och produktionschefen Ingemar Liljegren.

vandla en stock till en sticka, att sätta en tändsats i toppen på stickan, paketera stickorna i en ask med plån och sedan distribuera ut produkten till kunder och marknader världen över. Den s k komplettmaskinen är nog den sinnrikaste av alla tändsticksmaskiner. Det är här den färdigkapade stickan (splinten) blir doppad i paraffin och ges en tändknopp som förvandlar den till en färdig tändsticka. En modern komplettmaskin har en kapacitet på drygt 2 miljoner stickor/timme.

– I den moderna tändstickstillverkningen används idag ungefär 50 olika maskiner. Arencos tillverkar så gott som samtliga dessa maskiner, berättar Peter Andersen, marknadschef – maskin/reservdelar. Tillverkningen av tändstickor bygger ännu på grundprinciper,

Fortsättning från föregående sida

givetvis om tändstickor, säger chefen för Swedish Matchs tändsticksddivision, Graham Jones. Men givetvis kommer vi också att använda det här som en ”dörröppnare” för våra tändare på dessa marknader och kanske också för några av våra tobaksprodukter.

– Vi vet ju att vi genomgående har hög kvalitet på alla våra produkter, men nyckeln till framgång ligger i att ha marknadskanalerna.

## En liten juvel

Företagschefen Sezai Gültekin tycker naturligtvis att det är ett väldigt fint företag som Swedish Match nu blivit den största ägaren till.

– Vi har kommit in i en mycket bra industriell miljö. Tillsammans med Swedish



Sezai Gültekin

Match kan vi slå oss in på nya marknader och skapa nya värden. Vi får tillgång till Swedish Matchs stora kunnande. Vi får tillgång till nya produkter och ny teknologi liksom också kapital om det behövs för investeringar eller marknadsåtgärder.

– För oss på KAV är det här väldigt spännande. Samtidigt hoppas jag att Swedish Match snart ska tycka att vårt företag är en ”riktig liten juvel”. För vi har ju också en hel del att bidra med.

## Den oundgängliga stickan

Tändstickan är troligen en av de mest spridda produkterna. Den finns över hela jorden och används av alla typer av människor, oavsett kultur eller klimat. Det är en produkt som kommer till nytta i både fest och vardag.

I världen används varje år ungefär 6 miljarder tändstickor – 6 miljarder miljarder stickor. Det innebär att det varje sekund tänds ca 190 000 tändstickor! För Swedish Match är de viktigaste tändsticksmarknaderna Västeuropa och Brasilien. I Västeuropa arbetar företaget med varumärken som Three Stars, Solstickan och Swan Vestas. I Brasilien är Fiat Lux ett stort och betydelsefullt varumärke.

Användningen av tändstickor skiljer sig åt världen över. I de

industrialiserade länderna används tändstickor självklart hemma, t ex för att tända stearinljus, vedspisar och bränslen. På fritiden är det tändstickan som tänds i grillen och gasolspisen i båten eller husvagnen. I festliga sammanhang är det också tändstickan som sätter fyr på marschaller och fyrverkerier.

I många utvecklingsländer är tändstickor ett oundgängligt hjälpmedel eftersom många hushåll helt saknar elektricitet. Tändstickor är också billiga. Det gör att de både är populära och konkurrenskraftiga produkter. Stickorna används t ex för att göra upp eld i matlagningen, tända gasspisar. Naturligtvis är det också många rökare som använder tändstickor. I de industrialiserade länderna däremot är inte tändstickor lika vanligt bland rökare. Här dominerar istället engångständaren.

## Trä dominerar

Den klassiska säkerhetständstickan i ask är fortfarande den allra största produkten. Av de sex miljarder stickor som tillverkas varje år är ca 90 procent säkerhetständstickor i ask. Den vanligaste råvaran i själva stickan är alltså trä.

Swedish Match tillverkar även flera specialprodukter, som underlättar och förbättrar tändstickanvändningen – extra långa brändstickor, brändstickor med utökad brinntid och speciella utomhus-tändstickor, som klarar både vind och väta.





## Svensk forskare får branschens "Nobel-pris"

*Inger Wahlberg, forskare på Swedish Match har fått en mycket prestigefylld utmärkelse från Coresta, en sammanlutning av representanter för forskning och utveckling inom tobaksbranschen.*

*– Jag känner mig väldigt hedrad och glad, nästan röd, säger hon själv.*

Coresta-priset, som bara delas ut vartannat år, är den finaste utmärkelse man kan få inom tobaksbranschen.

Inger Wahlberg är docent i organisk kemi och vetenskaplig rådgivare och verksamhetschef för tobaksforskningen för Swedish Match i Sverige. Hon har arbetat för företaget i 30 år och började som doktorand.

Hon har forskat mycket bland annat kring tobakens aromämnen, men just nu är hennes forskning mest inriktad på så kallade nitrosaminer och hur man kan förhindra att dessa uppstår i tobaksprodukterna. Nitrosaminer är inte önskvärda, men kan bildas under olika skeden av processen från skörd av tobaksblad till tillverkning av den färdiga produkten. Forskningen är mycket internationell och handlar till exempel om hur tobaken bör behandlas efter skörd för att förhindra att nitrosaminerna uppstår.

– Priset är inte bara till mig, betonar Inger Wahlberg. Det är samtidigt ett erkännande av mina forskningsmedarbetare och -kollegor och även till Swedish Match som företag som gjort det möjligt att bedriva den här formen av studier.

– Swedish Match är i sammanhanget ett



**Peter Andersen**

som utvecklades i början av 1900-talet.

Försäljning av råmaterial och kemikalier för tändstickstillverkning har blivit ett allt större område inom Swedish Match Arenco. Det omsätter idag ungefär lika mycket som maskinverksamheten. Splint (stickor utan tändknopp),

skillets (färdiga ytteraskämnen) samt premix säljs som halvfabrikat.

– Premix är vårt eget hemliga "Coca-Cola-recept" – en unik, färdigblandad mix av kemikalier för tillverkning av tändknoppen på stickan, berättar Björn Lindahl, marknadschef, råmaterial/trading. Premix ger kunderna en hög och jämn kvalitet på tändknoppen.

Ett av Arencos största projekt just nu är uppbyggnad och igångsättning av en komplett tändsticksfabrik i Ukraina. Ordern är värd ca 50 miljoner kronor. Produktionen vid fabriken – som ska vara i drift våren 1999 – beräknas täcka 25 procent av tändsticksbehovet i Ukraina. Andra aktuella projekt gäller renoverings- och moderniseringsarbeten vid tändsticksfabriker i Tanzania, Nigeria, Kongo och Swedish Matches egna fabriker i Ungern och Bulgarien samt på sikt Indien.

– Eftersom merparten av underhållet måste göras på plats hos kunden är många av våra tekniker ständigt på resa runt om i världen, berättar Peter Andersen. Denna uppsökande serviceverksamhet hjälper också till att utveckla våra kundrelationer.

För att ytterligare förbättra kundvärden har Arenco utvecklat ett koncept med skräddarsydda serviceavtal. Företaget har även inrättat Match Tech Society – en medlemsorganisation, där samtliga företag med serviceavtal ingår.

Arenco har stor betydelse för Tändsticksdivisionens expansion och rationaliseringsprogram. Idag har företaget ca 200 kunder runt om i världen. De största framtida marknaderna ligger i Afrika och Asien. Här är tändsticksindustrin i behov av modernisering och ökad mekanisering. Förutom Kalmar har företaget även en anläggning i Shanghai, där maskindelar tillverkas. Enheten i Shanghai – med ca 180 medarbetare – är också en strategiskt viktig etablering för Asienmarknaden.

litet företag, ändå har man skapat förutsättningar för god forskning. Priset är mycket prestigefyllt, även för koncernen, fortsätter Inger Wahlberg.

Under årens lopp har hon publicerat sina forskningsresultat i olika vetenskapliga publikationer. Coresta-priset innebär bland annat att Inger Wahlberg kommer att hålla ett föredrag om sin verksamhet på en Coresta-konferens i England i oktober, då priset även delas ut officiellt.

**PRESS-STOPP PRESS-STOPP PRESS-STOPP**

## Ny VD och koncernchef

Nuvarande verkställande direktören och koncernchefen för Swedish Match, Göran Lindén har tidigare i år meddelat bolagets styrelseordförande att han önskar lämna sitt operativa ansvar för bolaget senast till den ordinarie bolagsstämman 1999.

Mot den bakgrunden har styrelsen idag utsett Lennart Sundén till ny VD och koncernchef med tillträde den 1 november 1998. Lennart Sundén, som är civilingenjör och civilekonom är 46 år och kommer från Electrolux där han varit verksam i mer än 20 år. Förutom ca 10 år på ledande befattningar inom vitvaruområdet har han under de senaste 5 åren haft globalt an-

svar för Electroluxkoncernens produktlinje för dammsugare.

Göran Lindén kvarstår som anställd till den 30 juni 1999 för att bli medverka i introduktionen av den nye VDn. I enlighet med anställningsavtalet utgår inga anställningsförmåner eller andra ersättningsförmåner efter anställningstidens upphörande.

Göran Lindéns avgång som VD berör inte hans uppdrag som styrelseledamot i Swedish Match AB:s styrelse.

– Jag har önskat avgå som operativ chef för att få möjlighet att ägna mer tid till styrelseuppdrag, som intresserar och roar mig mycket, säger Göran Lindén. Det är också rätt tidpunkt

att avgå nu efter ett omfattande arbete med bl a börsintroduktion och organisationsförändringar.

– Göran Lindén har gjort ett utomordentligt bra jobb i Swedish Match och inte minst det krävande arbetet med börsintroduktionen och med att integrera tänd- och tobaksdelen, säger styrelsens ordförande Bernt Magnusson. Jag har förstått att Görans beslut att avgå är väl genomtänkt från hans sida och jag har bara att tacka honom för de här åren och önska honom lycka till i framtiden, fortsätter Magnusson.

– Lennart Sundén är en mycket lämplig person för uppgiften som VD och koncernchef för Swedish Match. Med sin långa internationella erfarenhet och sina djupa kunskaper om konsumentprodukter kommer han att bli en stor tillgång för bolaget, avslutar Magnusson.

## PROFIL EN

# Nye CFO:n – global dalmas

*Har man kunnat anpassa sig till Mexico City måste man väl kunna anpassa sig till Stockholm... Så resonerade dalmasen Sven Hindrikes när han slutade på den stora globala koncernen för att ta ett jobb i Sverige för fyra år sedan. Idag är han Senior Vice President och Chief Financial Officer i ett annat globalt företag: Swedish Match.*

**F**rån början hade han och frun tänkt sig ett par, tre år utomlands. Och Mexiko – det låg alldeles för långt bort. Men det blev tolv utlandsår – fyra år i Mexiko och åtta i Kanada. Hela tiden för ABB och olika dotterbolag.

Fast det krävde lite övertalning. När han 1982 blev erbjuden Mexikojobbet tackade han först nej. Men sedan blev han och hustrun bjudna på en resa ner för att se sig omkring. Den internationella miljön kändes lockande och kort därefter skrev han på för jobbet som ekonomidirektör för Asea i Mexiko. Det blev fyra intensiva år, som präglades inte bara av jobbet utan också av den stora jordbävningen 1985, som raserade stora delar av Mexikos citys innerstad.

#### Intensiva år

1986 flyttade han till Montreal i Kanada, som ekonomiansvarig på Asea Canada. Och om det varit intensivt i Mexiko, så var det ingenting jämfört med Kanada. På fyra år växte företaget från 600 till 5 000 anställda och en omsättning på ca 5 miljarder kronor genom sammanslagningar och fusioner. Asea gick ihop med Brown Boveri och blev ABB och Sven Hindrikes utsågs till vice VD. En annan storaffär där Sven Hindrikes själv skötte förhandlingarna var 1989, när ABB i Kanada köpte sju fabriker av Westinghouse. Förhandlingarna pågick i över ett år.

I början av 1990-talet genomfördes stora rationaliseringar och arbetsstyrkan minskades till 3 500 anställda. Under tiden byggde Sven Hindrikes upp ett Financial Services Center med ett Treasury Center och ett leasingbolag för ABB i Kanada. Dessutom var han under några år VD för Kraftdistribution.

#### Tillbaka till Sverige

När han och familjen kände att det var dags att flytta hem till Sverige igen blev han erbjuden och accepterade ett jobb som ekonomidirektör och sedermera vice VD för Linjebuss. Så från det multinationella flyttade han till ett jobb i lilla Sverige.

– Det var faktiskt inte så stor skillnad på arbetsuppgifterna. Arbetsbelastningen var



den samma och jag har lärt mig mycket nytt här, säger Sven Hindrikes.

Linjebuss befann sig i en spännande fas. Börsnoteringen hade ägt rum bara några år tidigare och företaget genomgick en kraftig tillväxtfas med många förvärv. Och Sven Hindrikes fick nytta av sina internationella erfarenheter när Linjebuss expanderade i Finland, Belgien och Tyskland.

Sven Hindrikes blev erbjuden jobbet på Swedish Match och kände omedelbart att det passade honom. Familjen var etablerad i Sverige och koncernens internationella inriktning skulle ge honom möjlighet att använda de erfarenheter han byggt upp under årens lopp utomlands. Att Swedish Match dessutom var ett börsbolag var inte alls fel.

(Faktum är att Sven Hindrikes hade haft att göra med Swedish Match förut, på sätt och vis. I mitten på sjuttioalet arbetade han med ekonomisk planering och kontroll på Statsföretag. Ett av de större dotterbolagen var Tobaksbolaget, som numera ingår i Swedish Match.)

#### Spännande verksamhet

– Varje verksamhet jag arbetat i har varit anorlunda. I ABB arbetade vi med tunga elektriska produkter, en utpräglad ingenjörsmiljö. Linjebuss hade sina utmaningar som tjänsteföretag med en verksamhet som hela tiden var knuten till tidsbegränsade kontrakt och hård konkurrens. Swedish Match arbetar med konsumentprodukter – ett annat, men för mig spännande sätt att arbeta på och med delvis andra framgångsfaktorer, säger Sven Hindrikes.

– Min ambition är att ägna de första må-

naderna åt att skapa en bra kontakt med de operativa cheferna. Det är viktigt med en bra kontakt mellan stab och den operativa verksamheten.

Han ägnar sig också åt att arbeta fram konkreta förbättringsmål för varje verksamhet och framhåller samtidigt vikten av fokusering på "shareholder value", d v s att aktieägarna ska få valuta för de pengar de satsat.

– Även i ett företag som Swedish Match finns potential för att ytterligare öka lönsamheten genom att kontinuerligt se över produktiviteten och omkostnaderna, säger Sven Hindrikes.

Han tycker det är viktigt att man som medlem av företagsledningen äger aktier i företaget. Själv har han köpt 40 000 aktier och även tecknat köpoptioner motsvarande 60 000 aktier.

Även på sig själv ställer Sven Hindrikes höga krav. Han har åkt Vasaloppet tre gånger i öppna spåret och har 18 i handikapp i golfen som han började med under åren i Mexiko. Helger och jular tillbringar han i stugan på Sollerön som varit familjens fasta punkt i Sverige under åren utomlands.

Vilka egenskaper värdesätter Du hos Dina medarbetare?

– Lojalitet, uppriktighet och en stark vilja att åstadkomma resultat. Gott omdöme samt förmåga att se saker i sin helhet är andra egenskaper jag uppskattar, konstaterar Sven Hindrikes.

#### PERSONALIA

Ålder: 48

Familj: Hjärdis, Erik, 16 och Per, 12

Bor: Stockholm

Fritid: Skidåkning, golf, löpning, fritidshus på Sollerön