



SWEDISH MATCH

Information till Swedish Match aktieägare och andra intressenter · NR 1 · FEBRUARI 1999



*Här står
en dosa
högt i
kurs*

SIDAN 4

Foto: Stig-Göran Nilsson

Marknaderna i fokus i ny organisation

En mer marknadsanpassad organisation med tydligt resultatansvar, och med koncernledningen kopplad direkt till de operativa enheterna. Det är syftet med den nya organisationen, konstaterar koncernchefen Lennart Sundén.

SID 2

Snus på nya marknader

Snusverksamheten inom Swedish Match har gjort en bred, internationell kartläggning för att hitta nya, intressanta marknader för varumärken och produkter.

SID 5

Svensk cigarr rankas högt

"Om du inte hört talas om Montague än kommer du snart att göra det". Det skriver den internationella cigarrtidskriften Smoke i sitt senaste nummer.

SID 8

SOM VI SER DET

Strategi för framgång

Att Swedish Match är ett ekonomiskt starkt företag visste jag redan innan jag tillträdde posten som VD. Men företagets styrka ligger inte bara i den starka ekonomin. Under mina första månader inom Swedish Match har jag sett och lärt mycket om företagets alla andra styrkefaktorer.

Jag tänker på våra starka varumärken, våra väl utbyggda marknadspositioner och den breda internationella affärserfarenheten. Jag tänker också på den höga kompetens som finns inom hela företaget. Och jag tänker framför allt på vår produktbredd, som är närmast unik inom vår bransch. Det är inte många – om ens någon – som liksom vi har "ett rökfritt tobaksben" som numera vuxit sig betydligt starkare än cigarettensida. Bortsett från de 3–4 största cigarettföretagen är det inget som kan konkurrera med oss när det gäller marknadsnärvaro och marknadskanaler över hela världen. Vi är också

internationellt starka på cigarrer och piptobak – cigarrer är dessutom en tillväxtmarknad. Allt detta ger oss en stabil plattform för fortsatt tillväxt, fortsatta framgångar och fortsatt goda resultat för våra ägare. Detta ska vi bygga vidare på.

Prioritering nödvändig

Men framgångar kommer inte automatiskt.

Marknadsförutsättningarna förändras, konsumenterna tänker nytt, ändrar sina vanor och ställer ständigt högre krav på kvalitet och produktutveckling. För att kunna både bygga ut och försvara våra positioner

krävs därför att vi inom Swedish Match mycket noga bestämmer oss för hur vi ska utnyttja våra resurser och våra många framgångsfaktorer på bästa sätt. Vi måste prioritera. Det krävs en ökad fokusering och satsning på de produktområden där vi har de största fördelarna jämfört med konkurrenterna och där tillväxt och lönsamhetsförutsättningar bedöms vara störst. Vi måste självklart dessutom arbeta effektivt och rationellt.

Rökfritt med stora möjligheter

Det viktigaste av dessa områden är den rökfria tobaken. Det är det tobakssegment som växer snabbast i både Skandinavien och USA. Det finns även andra intressanta marknader att undersöka där det finns en tradition att använda rökfri tobak. När det gäller snus är vi teknologiskt världsledande och sist men inte minst: framtidsutsikterna när det gäller tillväxt och lönsamhet är mycket goda.



Lennart Sundén



Foto: Stig-Göran Nilsson

Från en matris med 15 operativa enheter till sex divisioner med tydligt definierat resultatansvar - så ser den nya organisationen i Swedish Match ut.

– Vi vill skapa ett tydligt ansvar på alla nivåer i organisationen med konkreta och mätbara mål, till lägre kostnad än med den tidigare strukturen, säger koncernchefen Lennart Sundén (längst ner i bild) som här samlat koncernledningen och cheferna för de sex divisionerna.

De är, fr v och uppåt i trappan, Sven Hindrikes, CFO, Graham Jones, Match Division, Frans Vogels, Continental Europe Division, Bo Aulin, Corporate Affairs, Peter Nilsson, Lighter Division, Ingemar Olsson, Overseas Division, Massimo Rossi, Vice VD, Lennart Freeman, North America Division, Göran Streiffert, Human Resources och Stefan Gelkner, North Europe Division.

Till dessa tillväxtområden ska vi koncentrera en stor del av våra resurser. Vi gör det med en ny organisation med tydligare ansvarsområden, med skärpta krav på resultat och med ett minimum av dubbelarbete.

Att vi prioriterar de rökfria produkterna och framförallt snus betyder inte att övriga tobaksprodukter, tändstickor och tändare är ointressanta. Tvärtom. Cigarrer är en tillväxtprodukt, där vi har ett utmärkt utgångsläge för offensiva satsningar. Piptobak är visserligen relativt litet totalt men är starkt – vi är marknadsledande inom flera marknader – och lämnar liksom cigarrer värdefulla bidrag till det samlade resultatet. Cigaretter är en stor och viktig verksamhet i Nordeuropa med starka varumärken och mycket god lönsamhet.

På tändstickor är vi världsledande och det enda företaget som är väl etablerat i alla världsdelar. Marginalerna är visserligen sämre än på tobaks-sidan men är ändå väl i nivå med många andra industrier. Här finns också ett marknadsnät som vi måste bli bättre på att utnyttja för våra andra produkter. Tändarna ger däremot fortfarande ett

svagt resultat – bland annat på grund av oron i Asien och Ryssland. Här ser vi nu över verksamheten för att förbättra lönsamheten.

För att sammanfatta:

- vårt utgångsläge är starkt
- vi koncentrerar nu huvuddelen av våra resurser och framtidsatsningar på de rökfria produkterna samt cigarrer
- vi slår vakt om vår kompetens och unika bredd när det gäller olika tobaksprodukter
- vi ska bli bättre på att utnyttja våra försäljningskanaler över produktgränserna
- vi fortsätter arbetet på att effektivisera vårt arbetssätt och rationalisera vår produktion
- vi skärper kraven på oss själva.

VD och koncernchef

Snuset störst i Swedish Match

Snuset fortsätter sin starka tillväxt och har under 1998 passerat cigaretter som största bidragsgivare till koncernens sammanlagda rörelseresultat.

Efterfrågan på snus har ökat på samtliga våra marknader, berättar finansdirektör Sven Hindrikes. Snuset svarar nu för 43 procent av koncernens rörelseresultat och har därmed för första gången passerat cigaretter som det mest vinstgivande produktområdet. Snusets andel av koncernens omsättning är betydligt lägre, bara 16 procent.

Förra året var snus och cigaretter ungefär lika stora och bidrog med 33 respektive 34 procent till koncernens rörelseresultat.

Cigaretter har alltså tappat i betydelse och 1998 inleddes tufft för produktområdet, både omsättning och resultat gick ned kraftigt. Orsaken var den tilltagande smugglingen som blev följden av en kraftig höjning av tobaksskatten. Staten tvingades retirera och från och med den första augusti sänktes tobaksskatten och priset på ett paket cigaretter sjönk med tio kronor. Smugglingen har därefter avtagit och den legala försäljningen har ökat.

–Vår marknadsandel har dock minskat något, säger Hindrikes. Orsaken är att den illegala marknaden bestod av andra märken än våra, och när den legala försäljningen nu ökar fortsätter många konsumenter köpa det märke man köpte under smuggelperioden.

Cigaretters andel av koncernens rörelseresultat har sjunkit till 29 procent samtidigt som omsättningsandelen gått från 21 till 18 procent.

Totalt har koncernens omsättning under 1998 ökat med tio procent varav förvärv svarar för sju procent. Det sammanlagda rörelseresultatet sjönk dock främst beroende på resultatnedgången för cigaretter, samt resultatförsämring för tuggtobak i USA beroende på prispress och volymtapp.

– Under det fjärde kvartalet har vi gjort en översyn av vår strategiska inriktning. Vi ska öka fokuseringen på de produktområden som vi anser har störst tillväxt och bäst lönsamhetsförutsättningar, det vill säga främst snus och cigarrer, säger Sven Hindrikes.

– Som en följd av denna översyn har vi gjort vissa omprioriteringar. Bland annat har vi på grund av den osäkerhet som råder på den ryska marknaden dragit ned på ambitionsnivån väsentligt när det gäller satsningen på export av cigaretter dit. Även ambitionerna för inbrytning på den nordamerikanska marknaden för cigarrer har fått stryka på foten. Däremot har vi ökat marknadsföringsinsatserna när det gäller snus i Nordamerika. Utsikterna här är mycket goda. Snusförsäljningen i USA ökade i volym med hela 70 procent under året och vår marknadsandel ökade från tre till fem procent.

Den strategiska översynen och fokuseringen har medfört vissa engångskostnader, bland annat ska två fabriker läggas ned.

Men med full verkan från andra halvåret av år 2000 ska det påbörjade kostnadsbesparingsprogrammet, omstruktureringar och ökad kostnadsmedvetenhet genom den nya marknadsfokuserade organisationen medföra en årlig kostnadsminskning med 200 miljoner kronor.

Koncernens rörelsemarginal för det gångna verksamhetsåret blev 18,2 procent medan avkastningen på operativt kapital stannade på drygt 33 procent. Det är absolut inga dåliga siffror men trots allt lägre än de som redovisades 1997 då rörelsemarginalen var två procentenheter högre och avkastningen tio procentenheter högre. Ska vi då få vänja oss vid dessa lägre nivåer?

– Nej, säger Hindrikes. Vår ambition är att 1999 års siffror ska visa en uppåtgående trend. Vidtagna åtgärdsprogram ska borga för det.



Sven Hindrikes

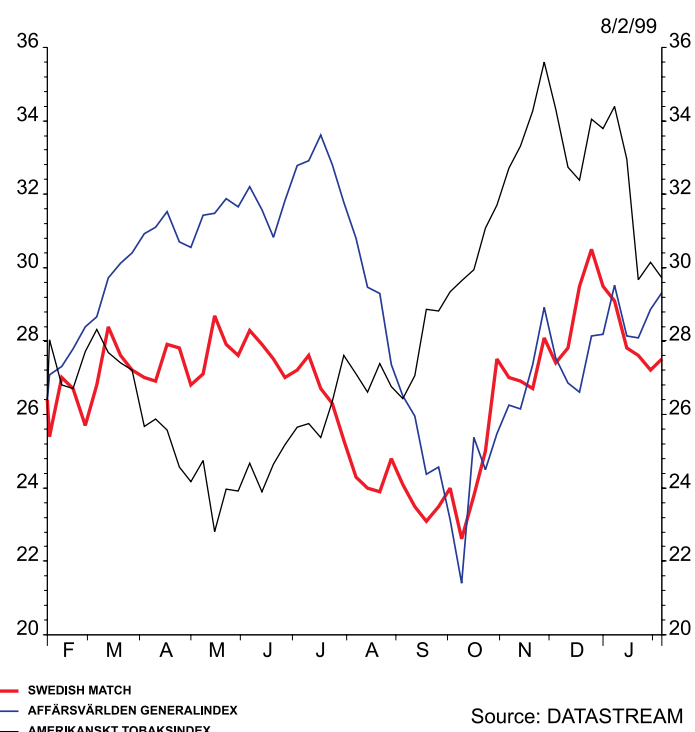
Nettoomsättning per produktområde

MSEK	1998	1997	%
Chewing Tobacco	1 068	1 149	-7
Cigarettes	1 468	1 546	-5
Cigars	902	691	31
Lighters	735	834	-12
Matches	1 573	1 299	21
Pipe Tobacco	218	166	31
Snuff	1 337	1 079	24
Koncernens nettoomsättning	893	701	27
Summa	8 194	7 465	10

Rörelseresultat per produktområde

MSEK	1998	1997	%
Chewing Tobacco	331	420	-21
Cigarettes	438	537	-18
Cigars	117	131	-11
Lighters	18	53	-66
Matches	134	147	-9
Pipe Tobacco	38	28	36
Snuff	641	522	23
Koncernens nettoomsättning	-228	-252	
Subtotal	1 489	1 586	-6
Jämförelsestörande poster	-108	-	
Summa	1 381	1 586	-13

Aktien under 12 månader



Deklarera rätt!

Snart är det dags att deklarerar igen! I förra numret av aktieägartidningen (nr 4/98) redovisades hur man beräknar den reavinst alternativt reaförlust som uppstått på grund av inlösen av aktier i Swedish Match.

I korthet beräknas skatteunderlaget enligt följande:

Har man såsom förutvarande aktieägare i Volvo erhållit aktie i Swedish Match beräknas, enligt RSV, det ursprungliga anskaffningsvärdet för denna aktie som 12 procent av anskaffningsvärdet för aktier i Swedish Match bör, enligt riksskatteverket, 99 procent hänföras till dessa aktier och en (1) procent till erhållna inlösenrätter.

Börsens Informationstjänst, BIT, som ansvarar för utskicket av aktieägartidningen, vill publicera följande ursäkt:

”Vi vill be om ursäkt med anledning av att ni som aktieägare fick ert personnummer exponerat i samband med förra utskicket av delårsrapporten.

Misstaget orsakades av en underleverantör till oss och Swedish Match hade ingen skuld i händelseförloppet. Datainspektionen har varit inkopplad och samtliga rutiner har gått igenom och nödvändiga förändringar har vidtagits så att misstaget inte kan upprepas. Vi hoppas att detta inte har orsakat er alltför stora problem.”

Vänliga hälsningar / BIT

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. Redaktör: Lena Olofsdotter.

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, Picanell, Prima, 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.

TEMA: SNUS

Varumärkesstrategier säkrar snusets nya värden

Under 1997 påbörjades ett stort förändringsarbete inom Swedish Match snusverksamhet i Sverige med långsiktig påverkan på marknadsföring av snus. Resultatet blev att de fyra största och mest kända varumärkena nu får en förstärkt identitet.

Det handlar om att lyfta fram unika egenskaper och bygga starka varumärkesstrategier för varuslaget snus.

I Sverige finns det ca 900 000 snusare som konsumerade 140 miljoner dosor snus under 1998. 1997 inleddes ett projekt för att utveckla varumärkesidentiteter och utforma varumärkesstrategier för snus. Arbetet inriktades på varumärkena Ettan, Generalsnus, Grovsnus och Catch. Dessa fyra varumärken står tillsammans för mer än 80 procent av snusförsäljningen i Sverige.

– Det fanns flera skäl till denna satsning, poängterar Patrik Hildingsson, marknadschef inom snusverksamheten i Sverige. Vi behövde säkra konkurrenskraften och stärka lojaliteten mellan konsumenter och varumärken. Samtidigt ville vi bygga varumärken som attraherar de tobaksanvändare som idag inte snusar.

En effekt av satsningen var också att några mindre varumärken helt togs bort ur sortimentet. Det gjordes eftersom rätt kvalitet är en bärande del i starka varumärken. Den låga efterfrågan gjorde det dock svårt för Swedish Match att garantera en hög och jämn kvalitet på just dessa varumärken.

Särpräglad profil och unika värden kom att bli viktiga komponenter i skapandet av varumärkesidentiteter. För att skapa en plattform i arbetet frågade snusorganisationen



Foto: Håkan Moberg

Styrka och trygghet är några ord som förknippas med Ettan.

konsumenterna vilka associationer och vilka värden de kopplade till vart och ett av de fyra varumärkena. Informationen hämtades in via djupintervjuer och med hjälp av s k fokusgrupper, där 8–10 konsumenter intervjuades samtidigt. Sammanlagt har ca 1 000 konsumenter deltagit i de olika undersökningarna.

– Till en början var det här en trög process. Många hade svårt att hitta ett språk och associera till attityder

och värderingar när det gällde snus, berättar Patrik Hildingsson. Men när vi väl hittat ett gemensamt språk tog arbetet fart och resultatet blev att konsumenterna kunde knyta ett antal typiska värden till varje varumärke.

Dessa värden bearbetades och sammanställdes. På så sätt fick varje varumärke sin egen uppsättning av värden – sin egen unika "värld" av egenskaper och attribut. Lite förenklat blev det den unika "världen" som låg till grund för snusverksamhetens fortsatta arbete med profil, design, marknadsstrategier och produktutveckling för vart och ett av de fyra varumärkena.

– Vi har lagt mycket kraft på att testa och verifiera att vi verkligen hittat rätt varumärkesidentiteter. I hela processen har vi haft hjälp av både undersökningsföretag och specialister på varumärkesprofilering, berättar Patrik Hildingsson. När vi nu är säkra på vilka värden varumärket förknippas med ska detta avspeglas i design, i produktutveckling och all annan marknadskommunikation.

Det första varumärke som fick en ny pro-

fil var portionssnuset Catch. Grundvärdena i detta varumärke är bl a unisex och modern. Under 1998 fick Catch en ny förpackning och nya dekorfärger. Samtidigt lanserades en helt ny produktvariant – Catch Dry – som är mindre fuktig än traditionellt portionssnus. Det är också diskret att använda eftersom portionspåsen är i mini-format. Catch Dry tar särskilt sikte på manliga och kvinnliga rökare. Senare under året förstärktes även profilen på Ettan.

– Ettan är ett varumärke som förknippas med svensk historia och tradition. Andra nyckelord är styrka, ärlighet och trygghet, berättar Patrik Hildingsson. Dessa värden präglar också Ettans nya profil, som lanserades i slutet av 1998.

I nästa steg kommer även varumärkesidentiteterna för Generalsnus och Grovsnus att förstärkas.

Liv och personlighet

Satsningen inom snus innebär att det kommer att finnas ett tydligt regelverk som styr hur varumärkena hanteras när det gäller marknadskommunikation och produktutveckling. I det omfattande varumärkesarbetet är det oerhört viktigt att se till kundernas och konsumenternas behov.

– Jag är säker på att konsumenterna uppskattar av vi nu ger liv och personlighet till våra största snusvarumärken. Våra kunder får ju också extra draghjälp av ett nytt och spännande butiksmaterial. Det kommer både Swedish Match och våra kunder att tjäna på, säger Patrik Hildingsson.



Vi tror absolut att snus har en framtid även på helt nya marknader. Därför har vi gjort internationella analyser och marknadsundersökningar kring några av våra svenska snusvarumärken – Ettan, General, Catch och Catch Dry, berättar



Foto: Stig-Göran Nilsson

Bernt Svensson,
chef för marknadsutveckling.

tar Bernt Svensson, chef för marknadsutveckling inom snusorganisationen.

Viljan och förmågan att identifiera nya marknader för Swedish Matchs produkter, inklusive snus, har sedan ett par år ökat. Snus är annars en produkt som framför allt är stor i Sverige, övriga

Norden samt i Nordamerika.

– Vi vet att det finns rökfri tobak i många andra länder. Det är till största del nässnus, som kraftigt skiljer sig från de rökfria koncept Swedish Match arbetar med, berättar Bernt Svensson.

Stora möjligheter även på nya marknader

– Vi anser dock att våra produkter och vårt sätt att arbeta ger oss stora möjligheter också på helt nya marknader, fortsätter han.

– Våra styrkor är framför allt intressanta koncept i kombination med hög produktkvalitet, brett kunnande inom produktutveckling och den globala organisationen.

Det var 1997 som den globala kartläggningen påbörjades inom snusverksamheten. I första steget gjordes en bred analys av många olika länder.

Analysen tog sikte på bl a ländernas politiska och ekonomiska läge, traditioner vad gäller tobaksprodukter, konsumenternas köpkraft och deras

förmåga att ta till sig nya koncept.

Efter en hård gallring, återstod några få länder. Under 1998 har Swedish

Match genomfört konsumentundersökningar i dessa länder.

– Vi har samarbetat med interna-



Foto: Lars Nybom

Snus – på helt nya marknader

Swedish Match snusverksamhet har siktet inställt på utveckling på utvalda marknader utanför Sverige och USA och har därför gjort en bred internationell kartläggning för att hitta nya marknader för varumärken och produkter.

tionella undersökningsföretag, säger Bernt Svensson. Deras beprövade metoder gör att vi kan jämföra resultaten från olika länder och marknader på ett bra sätt.

Det tar ungefär två månader per marknad att genomföra sådana tester. Konsumenter samlas i s k fokusgrupper, där de får bekanta sig med produkterna och bli tydliga till om smak, lukt, utseende på förpackningar etc.

– I de utvalda länderna har vi dessutom granskat lagstiftning och deras infrastruktur inom handel och distribution, berättar Bernt Svensson.

Efter ytterligare en sällning fokuseras nu det fortsatta arbetet på tre länder.

Störst intresse för portionsnus

Resultaten hittills visar att portionsnusset har väckt störst intresse i testerna. Däremot var det väldigt få som tilltalades av det klassiska lössnusset, som är så populärt i Norden och Nordamerika.

Nu väntar ytterligare tester och analyser. Parallellt arbetar man vidare med att kartlägga tex försäljningskanaler, varumärkesfrågor och en rad andra aspekter som kan tänkas påverka en framtida lansering.

Även klimatet är en viktig fråga på dagordningen. Snus är ju är färskvara som bör förvaras svalt. I varma klimat får därför lagringsfrågorna stor betydelse.

– Det finns alltså mängder av frågor som vi måste ta med i beräkningen. Och det gäller verkligen att göra hemläxan från början, konstaterar Bernt Svensson.

– Vårt arbete ska ju främst säkerställa att våra marknadsinvesteringar blir lönsamma. Det avgörande är då om konsumenterna vill ha och är beredda att betala för det vi kan erbjuda. Först när detta är bekräftat kan investeringen motiveras.

Snus – som ett brev på posten

Hockey- och fotbollsproffs gör det. Golfstjärnor och näringslivstoppar likaså.

Alla beställer de snus av Swedish Matchs postorderavdelning i Göteborg.

Sedan snus började skickas över världen med postorder, i liten skala för ett antal år sedan, har verksamheten vuxit rejält. Den första kunden var Ralf Edström. Han hade så svårt att få tag på snus när han spelade fotboll för PSV Eindhoven att han helt enkelt ringde till sin favoritstillverkare och frågade om de kunde skicka en laddning.

Lars-Olof Löfman, ansvarig för snustillverkningen inom Swedish Match i Göteborg, berättar:

–Vi skickade ner snuset till honom, och kretsen kring Ralf fick höra talas om det där. Det spred sig som ringar på vattnet och har rullat på sedan dess.



Foto: Lars Nybom

I början var det naturligtvis i liten omfattning. Men på senare år har verksamheten tagit fart. I takt med svenskarnas framfart över världen, såväl inom svenska storföretag som på idrottsarenor, har kundstocken växt. Idag har man över 3 000 kunder och tillväxten är cirka 100 procent per år.

Kundkretsen är framförallt ut-

landssvenskar men det förekommer även att andra som upptäckt det svenska snuset blivit kunder. En av de mer exotiska leveransadresserna är Tonga i Söderhavet.

– Det är fortfarande så att ryktet sprider sig från mun till mun bland utlandssvenskarna, säger Lars-Olof Löfman. En del har stående beställningar och några faxar eller ringer in sina ordrar. Det är mest stamkunder.

Marijana Kremer som jobbar med beställningar och leveranser på postorderavdelningen slutade för en tid sedan med att fylla i sitt förnamn i tulldeklarationerna efter att hon fick ett fax från en kund med texten:

”Det fanns utrymme för feltolkningar om ditt namn hos tullen vilket ledde till

kemiska analyser av paketets, för dem, totalt främmande innehåll och några timmars besök hos kriminalpolisen för min del. Allt löste sig dock efter ett antal koppar te och dem vanliga artighetsprocedurerna, så nu kan jag åter avnjuta en god svensk prilla.”

Här beställer man postordersnusset:

Telefon: 031-80 86 09,
fråga efter Marijana eller Kicki
Fax: 031-15 61 04
E-mail:
mailorder.snuff@swedishmatch.se

Minimiorder är fem dosor, och max är sex stockar (rullar) per person och månad. Det tar 5–7 dagar tills snuset ligger under läppen.

TEMA: SNUS



Ettans snus – pionjärsnus

Jacob Fredrik Ljunglöf (bilden), skaparen av det populära snuset Ettan, var nytänkande inom tillverkning och marknadsföring av snuset. Metoder som är vanliga idag var banbrytande på sin tid – i början och mitten av artonhundratalet.

Jacob Fredrik Ljunglöf som skapade det kända varumärket hade mycket moderna tankar kring industriellt företagande. Att göra ett allmänt erkänt kvalitetsbegrepp, Nr. 1, till produkt-namn var bara en av nymodigheterna.

En av Ljunglöfs vänner var den världsberömda kemisten Jöns Jacob Berzelius. En vanlig uppfattning är att Berzelius hjälpte Ljunglöf att hitta en ny metod för att korta ned snusets svettningstid. På det sättet snabades produktionsprocessen upp och dessutom torkade snuset långsammare när det väl kommit till kunden. Ljunglöf ville skapa en överlägsen produkt för att på detta sätt erövra marknaden.

I dag vet de flesta vad begreppet kvalitetskontroll står för. Men på Ljunglöfs tid var det inte lika vanligt. Jacob Fredrik Ljunglöf införde kvalitetskontroller i hela produktkedjan; från tobaksodlingen, via transporter till och från fabriken – och till butikssystemet.



Foto: Håkan Moberg

Fortsatt framåt för snus i USA

Snuset fortsätter att erövra mark i USA. De senaste åren har snuskonsumtionen där ökat med två–tre procent om året. För snus i lågprissegmentet är ökningen ännu större. Med en andel av 40 procent av det segmentet är Swedish Match marknadsledande med sitt snus Timber Wolf.

Swedish Match snusförsäljning i USA ökade i volym med 70 procent under 1998. Satsningen på ett snus med hög kvalitet i rätt prisklass gav utslag med råge hos vuxna snusare, vilket även påverkade Swedish Match totala resultat positivt.

Även om det visserligen är en bit kvar till en marknadsledande position totalt sett, måste det ses som en prestation för ett snus med bara fyra år på nacken att leda ett helt segment. Det tycker i alla fall Elliot Eliades, marknadsdirektör för snuset i USA.

Den amerikanska snusmarknaden är enorm, det snusas 800 miljoner dosor varje år. Idag har Swedish Match en marknadsandel på ca fem procent.

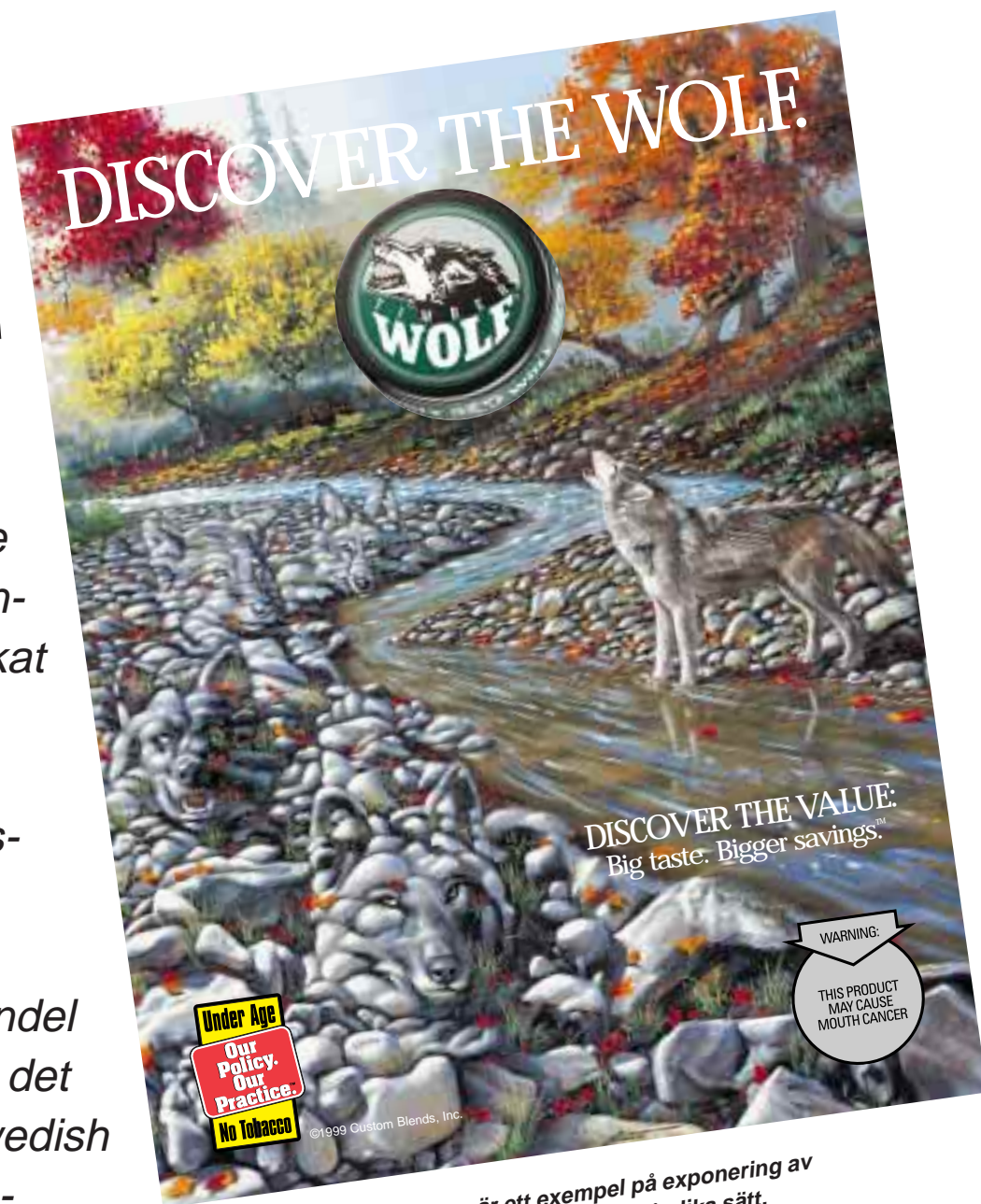
En ny prisklass

Tidigare såldes snuset i USA i två prisklasser, en dyrare och en billigare. Det dyraste segmentet ledes av en konkurrent. Enda alternativet till de dyra märkena var lågprissnus av ganska dålig kvalitet.

– Undersökningar visade att konsumenterna tyckte att det högkvalitativa snuset var för dyrt och att det billiga inte smakade tillräckligt bra. Därför såg vi en nisch för en bra snus för ett pris som låg mittemellan, förklarar Elliot Eliades.

Varumärket Timber Wolf, namnet är lånat från en särskild vargras, ska appellera till kundgruppen män i åldern 21 – 55 genom att anspela på jakt och fiske och andra utomhusaktiviteter.

Timber Wolf finns i fem smakvarianter. Amerikanskt snus är betydligt mer aromatiskt än det traditionella svenska.



"Find the Wolf", finn vargen, är ett exempel på exponering av Timber Wolf. Vargen döljer sig i målningen, på olika sätt.

Viktigt att synas

I det konkurrensutsatta USA är det viktigt att synas. För en relativt ny produkt som Timber Wolf är det helt avgörande, menar Elliot Eliades.

– Vi har investerat mycket i marknadsföring och sponsring av evenemang som riktar sig mot vuxna snuskonsumenter. En viktig aktivitet är biltävlingen NASCAR Busch Grand National Racing Series.

– Ett annat sätt att synas är reklam. Vi kör till exempel en "Upptäck vargen" kampanj i tidningar som vänder sig till en manlig läsekrets.

Lågprissegmentet ökar

Trenden nu är att lågprissegmentet ökar på bekostnad av de dyra snusmärkena. Naturligvis reagerar – och agerar – de stora producenterna.

– Vi måste noga bevaka varje delstat och fortsätta att arbeta med marknadsföring. Det är dyrt, men det gör att vi syns. En stor utmaning för 1999 är att expandera västerut. Idag är vi starkast i mellersta och sydöstra USA, säger Elliot Eliades.

Swedish Match i USA säljer även portionssnuset Renegades.

– I USA är portionssnus en liten nischmarknad som varken växer eller minskar. Vi upplever dock en liten ökning för Renegades.

USA är idag Swedish Match näst största marknad för snus (efter Sverige).

PROFILER

"Bra ledare accepterar näst bästa lösningen"

– Min främsta ledarskapsprincip är att acceptera den näst bästa lösningen. Det säger Stefan Gelkner, från 1 februari chef för den nya North Europe Division inom Swedish Match.

Det har alltid funnits ett drag av djärvhet i Stefan Gelkners professionella personlighet. När han var yngre kunde det ta sig uttryck som att han rökte Marlboro vid anställningsintervjun för första jobbet på Svenska Tobaksbolaget, grunden till tobaksrörelsen inom Swedish Match. På den tiden hade han skägg också. Inte så vanligt i näringslivet på 1970-talet. När hans chef ville markera något kunde han fräsa: "Kom ihåg att du blev anställd trots att du hade skägg!"

Nu är han ytligt sett mer anpassad. Inget skägg. Cigaretterna är utbytta mot snus – dosan rullar i handen under hela intervjun – helt naturligt för en som varit chef för snusverksamheten.

Åsikterna har dock fortfarande det drag av djärvhet som självständigt resonerande människor kan ge uttryck för i en tid av mycket lättsmält modetänkande.

– Min främsta ledarskapsprincip är att acceptera den näst bästa lösningen, säger han.

Hur kan man våga säga så när allt annat än excellens betraktas som underprestation? Förklaringen står att finna i en ett 30-årigt yrkesliv som tidigt inriktades på ledarskap.

Efter civilingenjörsexamen i Lund 1969 och påbyggnad i marknadsföring vid universitetet fick Stefan Gelkner jobb på Ericsson i Karlskrona. Där fick han snart ansvar för systematiska träningsprogram för tekniköverföring till andra länder. Karriären vandrade vidare över fabrikschefsjobb och ansvar för att bygga upp ett modernt kvalitetsarbete i Ericssons då stora verksamhet i Blekinge.

– När Ericsson började dra ned sökte jag mig till Swedish Match 1979, eller Svenska Tobaksbolaget som det hette på den tiden, och fick ansvar för Malmö-enheten efter en kort tid. Trots att jag rökte Marlboro, säger han med ett leende.

Och nu var han fast i Swedish Match och



Foto: Elisabeth Ohlsson

är att vara djärv, att våga lita på andra. Att våga släppa fram personal till de kompetensbyggande arbetsuppgifterna. Annars växer inte de, och inte heller hela organisationen.

Stefan Gelkners filosofi har fungerat bra. Han har själv vuxit med uppgifterna. Och han har fått prövat på. Divisionaliseringen 1986 gjorde honom till chef för snus som blev dotterbolag 1989.

Han var också projektledare för ett omfattande rationaliseringsprojekt under 1995–96 som bland annat resulterade i nedläggningen av två fabriker. Vid matrisorganisationens införande ett år senare blev han chef för snusverksamheten.

– Matrisorganisationen har fungerat bra och lärt hela organisationen mycket med en bredare och djupare kompetens inom både produkter och marknader. Den har också givit ett personligt nätverk.

Men han tillstår också att matrisen i vissa avseenden blev tungrodd. Från och med den 1 februari är han chef för North Europe Division där marknadsanpassning och tydliga resultatansvar är övergripande principer.

– Vi är övertygade om att det är rätt att göra detta nu. Koncernens strategi pekar ut att vi går in i en viktig expansionsperiod där inte minst snuset kommer att stå i fokus. Det är marknadsarbetet som prioriteras och våra framgångar och misslyckanden måste tydligt kunna följas upp. Bemanning- och organisationsfrågorna måste lösas snabbt – på två månader har vi sagt.

Stefan Gelkner har nu påbörjat en utrednings- och analysfas i syfte att utforma strategier och ny organisation för North Europe Division. Under denna utvecklingsfas är han tillika tillförordnad chef för den opinionsmässigt hårt ansatta cigarettverksamheten i Sverige. Men snuset släpper han inte.

– Jag har satt två viktiga mål för det som är kvar av mitt professionella liv – att få bort varningsstämpeln för cancer på snusdosorna och det allmänna snusförbudet i EU.

I början av 1990-talet var han mer eller mindre heltidsengagerad personligen med att försöka förhindra EU att införa förbud mot snus i medlemsländerna.

– Vi jobbade främst för att få ett undantag för Sverige på basis av bestämmelsen av sk "traditionell produkt" och jag mer eller mindre bodde i Bryssel i två år.

Det lyckades. Men efter en rysare till omröstning i parlamentet fastställdes förbudet för övriga länder.

– Men vi kommer snart igen i syfte att lyfta bort förbudet.

Fortsättning lär således följa på snusdramat. Och Sverige kommer att hålla tummarna för Stefan Gelkner och hans kollegor.

chefsrollen. Nåväl – etiketten chef klistrar han ogärna på sig själv.

– Jag föredrar beteckningen ledarskap, det är det som blivit min yrkesroll – att vara ledare.

Han beskriver engagerat ett litet specialkapitel i svensk företagshistoria:

– När jag kom till Tobaksbolaget hade beslutsfattandet flyttat in i kommittéer – linjeorganisationen hade blivit handlingsförlamad. Inte ens de enklaste beslut fattades av chefer i linjen. Det började bli ganska jobbigt, tyckte de flesta, både chefer och anställda.

Stefan Gelkner fick helt enkelt börja med en hel del "basics" – att träna chefer att vara ledare.

– Jag fick utbilda och peppa dem så att de verkligen vågade vara chefer och vågade fatta beslut.

Under alla dessa år har han hela tiden haft samma grundsyn.

– Jag skiljer mellan befogenhet och ansvar. Befogenheter skall delegeras till individerna. Sen kommer ansvar, och det är något som du som chef – eller ledare – aldrig kan fränsäga dig. Det är ledarens ansvar att se till att en person har eller får kompetens som passar arbetsuppgifterna.

Och hur hänger detta ihop med att acceptera den näst bästa lösningen?

– Jo, jag har lärt mig att som ledare och chef måste du sitta på händerna då och då. Om du alltid skall ha den bästa lösningen så blir det antagligen du själv i kraft av chefskapet, erfarenheten och kompetensen, eller ständigt och jämnt "de bästa", som får utföra uppgifterna. Hur skall då de yngre, de mindre erfarna eller kompetenta någonsin få möjlighet att pröva på? Att få växa?

I korthet – att vara god chef och ledare det

PERSONALIA

Ålder: 55 år
Familj: Gift med Maria, fyra barn
Bor: Floda utanför Göteborg
Fritid: Musik, foto, trädgård, fiske

Blends nya profil möts positivt

Blend, Sveriges största cigarettmärke, fick en ny profil under 1998. Lanseringen av nya Blend påbörjades i mars i fjol och har hittills mötts av positiva reaktioner.

Modernare, snyggare och fräschare är de ord som återförsäljare och konsumenter använder för att beskriva nya Blend, berättar Anna Neiås, produktgruppchef för Blend.

Omprofileringen av Blend påbörjades i storstäderna och flyttades sedan successivt ut i landsorten. I detta omfattande arbete byts Blend-profilen på blå utomhusskyltar, ljusramper och cigarettställ inne i butikerna samt på cigarettautomaterna ute på barer

och restauranger. Omprofileringen pågår fortfarande ute i butikerna och den beräknas vara helt klar under våren. Arbetet utförs till stor del av Swedish Matchs egna säljare.

Positivt mottagande

– I ett så pass stort projekt är konsumenternas attityder oerhört viktiga. Swedish Match gör därför regelbundet undersökningar för att pejla in tankar och uppfattningar. Ett exempel är den enkät som stoppats in och distribuerats med Blend-paketet. Drygt 3 000 konsumenter har fyllt i och skickat tillbaka enkäten till Swedish Match.

– Under 1998 lanserades även den nya generationen Blend – Blend Kings och Blend Kings Light. Båda har fått en positivt mottagande och totalt sett har försäljningen hittills överträffat våra förväntningar, berättar Anna Neiås.

Valet av färger är en bärande del i den nya Blend-profilen. Numera är det guld och silver som gäller när Blend marknadsförs mot konsumenterna.

– Men färger och design är bara första steget i förnyelsearbetet kring Blend, säger Anna Neiås. För att förtydliga Blends profil kommer vi att genomföra en rad marknadsaktiviteter under 1999. Det handlar då om att ladda varumärket med en ny image och nya attityder.

Foto: Christer Tornerup

Blend fick en ny profil under förra året.

Högt betyg för Montague –indonesisk cigarr med kubanska metoder

Den internationella cigarrtidsskriften *Smoke* har i sitt vinter-nummer ett

reportage om cigarren *Montague* från *Swedish Match* – "The birth of Montague". Cigarren och dess tillverkning i Indonesien får mycket goda omdömen.

Smokes artikel får läsaren ta del av hur den indonesiska arbetsstyrkan blir utbildad av två av Kubas absolut bästa cigarrtillverkare. En riktig kubansk cigarr handrullas och så ska även Montague tillverkas.

I början var kubanerna oroliga över hur små händer indonesierna hade. Hur skulle de kunna arbeta med så långa cigarrer? Men efter tre månader var kubanerna entusiastiska, de tyckte att cigarrerna blev bättre än vad deras samarbetspartners på Kuba skulle ha åstadkommit efter ett helt år.

Smoke skriver att Swedish Match är det första företag som lyckats producera en cigarr av väsentlig betydelse från Indonesien. Noud van Glabbeek, ansvarig för cigarrtillverkningen i Indonesien, säger:

– Vi vet att kubanska cigarrer är starka, tunga och jobbiga att röka. Vårt mål är att göra en som är lättare att röka.

Och på den vägen är det. Swedish Match följer ständigt upp ett antal kvalitetsvariabler för att motsvara de höga kraven. Bland annat märks varje kartong med uppgiften om huruvida bladen är rullade i höger- eller vänstervarv runt cigarren. Alla cigarrer i kartongen måste vara rullade åt samma håll, det kan vara avgörande för en kännare med just det kravet.

I artikeln refererar Smoke även till ett tidigare nummer av tidningen där Montague bedömts och fått betyget 4,4 på en femgradig skala. "Om du inte hört talas om Montague än kommer du snart att göra det", skriver de.



Tidningen *Smoke* ägnar en del av sitt vinter-nummer åt *Montague*.

Artikelförfattaren avslutar med att säga att han är övertygad. "Om det är av magin, entusiasmen, eller av de inblandades åtaganden, eller av själva cigarren, det vet jag inte."

Smokes omdöme av Montague i höstnumret:

"Medan smaker av örter och cederträ dominerar, sticker några söta och fruktiga toner fram. Det är en rik, robust och välsmakande cigarr. Ett enormt drag och glöd skapar en trevlig, solid vit aska. Cigarren håller sin fasthet. En fin hantverkskicklighet känns uppenbar."

Smoke anser att Montague är bättre i sin klass än motsvarande cigarrer som Dunhill, Nat Sherman, Punsch och t o m den förstklassiga La Gloria Cubana. Så det så!