



# SWEDISH MATCH

Information till Swedish Match aktieägare och andra intressenter · NR 2 · MAJ 1999

## "Ökad tillväxttakt och sänkta kostnader"

"Vi ska öka tillväxttakten och sänka våra totala kostnader. Det sade koncernchefen Lennart Sundén på Swedish Matchs bolagsstämma. På bilden ses han (t h) tillsammans med nya styrelseledamoten Meg Tivéus, VD i Svenska Spel och styrelseordförande Bernt Magnusson. SID 4-7



### "Tre spännande år som börsbolag"

"Tre mycket spännande och intressanta år". Det säger styrelseordförande, Bernt Magnusson, om tiden sedan Swedish Match åter kom till börsen. "Som ett självständigt företag har man större självständighet men också ett större ansvar – inte minst inför aktieägarna.

Sid 2

### Kraftigt resultatlyft första kvartalet

1999 har börjat bra för Swedish Match. Det visar första kvartalets kraftiga resultatökning, 25 procent jämfört med motsvarande period förra året. En förklaring är den tydliga fokuseringen på tillväxtområden.

Sid 3

### Cigarrtillverkare i världstoppen

Swedish Match har genom förvärvet av General Cigars volymprodukter befast sin ställning som en av världens största cigarrtillverkare. Samtidigt får Swedish Match en geografiskt mer heltäckande försäljningsorganisation i USA.

Sid 8

## SOM VI SER DET

*Bernt Magnusson,  
styrelsens ordförande:*

# Swedish Match efter tre år på egen hand

*I maj är det tre år sedan  
Swedish Match kom  
tillbaka till börsen som ett eget  
självständigt bolag.  
Företaget hade då under en tid  
ingått som en del i Volvo-  
koncernen och dessförinnan  
också varit en del av  
dåvarande Procordia. Bernt  
Magnusson blev styrelsens  
ordförande i januari 1996.  
Hur ser han på företagets  
utveckling under dessa första  
tre år. Det har varit tre mycket  
intressanta och spännande  
år, svarar han direkt.*

**S**wedish Match var ett mycket bra företag redan under Volvotiden, det vill jag understryka. Men under de här åren har jag sett hur det vuxit fram en ny kultur – mer offensiv och mer inriktad på att växa.

– Som en del i en stor koncern kan man inte alltid satsa för fullt på det man själv vill prioritera. Som ett självständigt företag har man en större frihet men också ett större ansvar – inte minst inför aktieägarna. Man väger risker och möjligheter mot varandra på ett annat sätt. Jag tror också att man vågar mer. Jag tycker att Swedish

Match har visat hur sant detta är under de här tre åren.

De många förvärven under de senaste åren ser Bernt Magnusson som bra exempel på den höga aktiviteten i företaget. De visar mycket konkret att företaget har tillväxt som ett högt prioriterat affärsområde. Han gör dock ett viktigt tillägg: Det ska vara tillväxt med bibehållen lönsamhet!

Hur har då Swedish Match motsvarat aktieägarnas önskemål om en bra avkastning?

En aktieägare är nog aldrig riktigt nöjd, svarar Bernt Magnusson. Det ligger i sakens natur.

– Aktieägarna ska ha höga krav. Det är bra. I och med att vi nu är på börsen granskas och bedöms varje dag vårt sätt att sköta företaget och att förvalta aktieägarnas intressen. Hur bra vi levt upp till detta ansvar ska inte jag sätta betyg på, det ska våra ägare göra. Jag kan bara konstatera att vi till våra aktieägare för åren 1996–98 kommer att ha lämnat 1,5 miljard kronor i utdelningar och dessutom ytterligare 1,2 miljard via fjolårets inlösenprogram.

*Gärna en god cigarr*

– Vi har för övrigt uppmärksamhet på oss av ett annat skäl. Tobak är ju en kontroversiell produkt. Också detta bidrar till att vi skärper oss lite extra, att vi är konsekventa och genomtänkta i våra beslut och åtgärder. Samtidigt tycker jag det är trä-

kigt att debatten om tobak och vårt sätt att arbeta ofta är så osaklig och ensidig. Veldig sällan är det någon av våra kritiker som vågar säga hur de vill ha det i stället. Är det förbud eller är det förstatligande? Hur ser alternativet ut? Där är det ingen som kan eller vill ge raka besked.

Jag själv är ingen storrökare eller stor konsument av tobaksprodukter, säger Bernt Magnusson. Cigarren är min favorit, lägger han till samtidigt som han konstaterar hur gamla trender kan förändras väldigt snabbt.

– Cigarrer har varit en krympande marknad i åtminstone ett halvsekel. Men så vände det rejält för 6–7 år sedan med början i USA och nu är det verkligen en tillväxtmarknad både för oss

och för resten av branschen. Här har det öppnats nya affärsmöjligheter för Swedish Match och nyligen genomförde vi ju också en viktig affär i USA genom att köpa en av de största cigarrverksamheterna där.

– Den affären är för övrigt dubbelt intressant eftersom det också ingick en stark försäljningsorganisation, som vi kan utnyttja även för snuset, som ju växer bra i USA.

*Extra känsla för  
tändstickor*

Tobaksverksamheten är den i särklass största delen av Swedish Match, men glöm inte tändstickor, understryker Bernt Magnusson, som har eget förflutet som chef för tändsticksdivisionen i början av 80-talet.

– Vi är visserligen sedan länge världsledande på tändstickor, men det betyder inte att alla affärsmöjligheter är uttömda. Tvärtom. Vi är teknologiskt ledande och vi har ett mycket starkt kontaktnät i alla världsdelar. Den viktigaste uppgiften just nu är att se till att vi effektivt kan inlemma våra nyförvärv i bland annat Indien i vår övriga tändsticksverksamhet så att vi ta hem de planerade samordningsvinsterna och därmed åter få upp lönsamheten till en bra nivå.

Det är ingen tvekan om att företaget är starkare idag än för tre år sedan, sammanfattar Bernt Magnusson.

– Vi har resurser att satsa både när det behövs och där det behövs. Med vårt senaste förvärv i USA har vi också förbättrat våra marknadsmöjligheter högst avsevärt – det är ju vår försäljningsmässigt största enskilda marknad. Vi har dessutom både kompetenser och produkter som gör oss till en intressant partner i den pågående omstruktureringen av branschen.

## 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 Olofsson

Accent, Bellman, Blend, Borkum Riff, Caravelle, Clubmaster, Cortez, De Heeren van Ruysdael, England's Glory, Eitan, Feodor, Fiat Lux, Frans Suell, Garcia y Vega, Generalsnus, 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, Robert Burns, Rumba, Smokeless, Solstickan, Swallow, Swan Vestas, Three Stars, Tijuana Smalls, Timber Wolf, Union, Velvet, White Owl, Willem II, William Penn är varumärken tillhöriga Swedish Match.

# Goda utsikter

1999 har börjat bra för Swedish Match med ett kraftigt resultatlyft första kvartalet. Fokus på tillväxtområden och åtgärder för att sänka kostnaderna ska borga för att fortsättningen blir lika ljus.

**S**ven Hindrikes, koncernens ekonomi- och finansdirektör, är uppenbart mycket nöjd med utvecklingen under årets första kvartal. Jämfört med samma period i fjol har koncernens rörelseresultat förbättrats med hela 25 procent samtidigt som omsättningen ökat med 15 procent. En förklaring till den positiva utvecklingen är

den tydliga fokuseringen på tillväxtområden säger Hindrikes.

– Denna fokusering är ett resultat av den strategiska översyn som gjordes i slutet av förra året. Den innebär att vi prioriterar de områden som har bäst förutsättningar att växa. Det handlar om två produktområden, dels rökfria tobaksvaror, dvs snus och tuggtobak, dels bruna tobaksvaror, dvs cigarrer och piptobak. Dessa båda produktområden uppvisar en stark organisk tillväxt som främst förklaras av att det finns en underliggande konsumtionstillväxt i västvärlden.

Snus och cigarrer svarar följaktligen för en allt större andel av koncernens totala försäljning och resultat. Under årets första kvartal stod de två produktområdena tillsammans för 28 procent av koncernens försäljning och hela 53 procent av rörelseresultatet.

På några års sikt kan även andra geografiska marknader, såsom Indien och vissa delar av Afrika, vara av intresse för koncernen när det gäller rökfri tobak. Men för närvarande är det Norden och USA som är huvudmarknaderna.

#### Framgångar för snus och cigarrer

– När det gäller snus har vi stora framgångar i USA med vårt amerikanska snusmärke Timber Wolf, berättar Hindrikes. Totalmarknaden växer men vi växer ännu mer och har ökat vår marknadsandel till sex procent. Samtidigt kunde vi under 1998 höja priset vid två tillfällen och har alltså ökat marginalerna.

Också i Norden ökar snuset. Snus ses alltmer som ett rökfritt alternativ och många tobaksanvändare väljer snus framför cigaretter. Särskilt portionssnuset ökar i volym på de nordiska marknaderna och de nya produkter som lanserats den senaste tiden har mottagits mycket positivt.

– När det gäller cigarrer har vi under perioden tagit ett stort steg för att stärka vår position på främst den amerikanska markna-



Sven Hindrikes

den i och med förvärvet av en väsentlig del av General Cigar i USA. På årsbasis kommer förvärvet att tillföra 800 miljoner kronor i försäljning. Genom köpet blir vi ett ledande globalt cigarrföretag. (Läs mer om förvärvet på sid 8).

#### Kostnadsbesparingar

En annan viktig orsak till resultatförbättringen är att det besparingsprogram som aviseras i samband med bokslutsrapporten har påbörjats och redan börjat ge resultat, förklarar Hindrikes.

– Som en del i programmet sker en översyn av antalet kontor och vi har hittills beslutat att lägga ned vårt kontor i Nyon i Schweiz. Effekterna av besparingsprogrammet har redan börjat märkas men den fulla effekten kan vi se först under andra halvåret av år 2000.

Men det är inte bara besparingsprogrammet som har bidragit till att sänka kostnadsnivån i koncernen, säger Hindrikes.

– Från den 1 februari arbetar vi i en ny organisation med tydligt resultatansvar och med fokus på våra viktigaste marknader och produkter. Den nya organisationen har bidragit till en allmänt ökad kostnadsmedvetenhet som genomsyrar hela koncernen, en medvetenhet som resulterat i bestående kostnadsänkningar.

Alla produktområden kan dock inte skryta med lika fina siffror som snus och cigarrer. De största problemen finns inom produktområde tändare. Denna verksamhet är en liten del av koncernen och den resultatmässiga betydelsen är begränsad. Men marginalerna har haft en nedåtgående trend en längre tid och så får det inte fortsätta. Även under första kvartalet i år sjönk resultatet kraftigt till följd av fortsatt för låga volymer, ett problem som förstärktes av oron i Östeuropa.

– Vi har satt igång ett åtgärdsprogram för att komma till rätta med den svaga lönsamheten, säger Hindrikes. Bland annat pågår för närvarande förhandlingar om stängning av fabriken i Lyon i Frankrike.

#### Trendbrott

Men problemen med tändare förtar inte de övriga goda resultaten som redovisas i rapporten. Första kvartalets goda vinster medför ett trendbrott när det gäller det rullande tolv månadersresultatet som nu återigen stiger och Sven Hindrikes ser ljus på framtiden:

– Jag tror att 1999 kommer att bli ett mycket bra år för Swedish Match och när det gäller helårsresultatet före skatt tror jag att vi sammantaget för koncernen kommer att kunna redovisa ett rejält lyft jämfört med 1998.

#### Försäljning per division

MSEK	Helår 1998	98Q1	99Q1	
Chewing Tobacco	1 068	267	261	
Cigarettes	1 468	328	350	
Cigars	902	187	224	+20%
Lighters	735	196	165	
Matches	1 573	324	448	
Pipe Tobacco	218	48	55	
Snuff	1 337	295	376	+27%
Övrig verksamhet	893	194	243	
Koncernens nettoomsättning	8 194	1 839	2 122	

#### Rörelseresultat per division

MSEK	Helår 1998	98Q1	99Q1	
Chewing Tobacco	331	86	75	
Cigarettes	438	92	127	
Cigars	117	31	39	+26%
Lighters	18	14	2	
Matches	134	30	29	
Pipe Tobacco	38	12	17	
Snuff	641	149	193	+30%
Övrig verksamhet	-228	-62	-42	
Subtotal	1 489	352	440	
Jämförelsestörande post	-108	—	—	
Koncernens rörelseresultat	1 381	352	440	

BOLAGSTÄMMOTAL DEN 26 APRIL 1999

# Ärade aktieägare och stämmodeltagare,

”

**B**olagsstämman är en viktig händelse för Swedish Match. Viktig eftersom det är ett av de tyvärr alltför få tillfällen då vi i styrelse och företagsledning verkligen kan möta er aktieägare – öga mot öga.

Vi kan kommentera det gångna årets händelser – ni kan ge era synpunkter eller komma med frågor där vi kanske varit lite otydliga.

Vi kan också redovisa vår syn på framtiden – vad som händer i vår omvärld och hur det påverkar oss. Hur våra egna planer och utsikter ser ut och – framför allt – hur strategin ser ut och var vi satsar för att skapa nya värden för vårt företag och därmed också för er.

Vår bransch, vår verksamhet och flera av våra produkter är påpassade och föremål för ibland intensiv uppmärksamhet. Mot bakgrund av rökningens hälsorisker är det fullt förståeligt. Det har också en del goda effekter. Det skärper kraven på oss att utveckla vår verksamhet och vårt företag på ett för er aktieägare gynnsamt och ansvarsfullt sätt.

## Min syn på företaget

Innan jag tillträdde som VD för Swedish Match funderade jag givetvis över företaget och den bransch det verkar i. Men jag hade inga svårigheter att ta ställning – för företaget.

Frågan om tobakens roll i samhället är politisk. Det är samhällsorganen som ska hantera den.

Som jag ser det har samhället tre val när det gäller tobak: Förbud, förstatligande eller privat företagande. Och samhället har valt privat företagande.

Vår roll är att inom de ramar som statsmakterna ställer upp bedriva vår verksamhet så effektivt som möjligt till gagn för er aktieägare, men också för våra kunder och konsumenter och för alla våra anställda. Detta ger ett långsiktigt perspektiv och det i sin tur kräver ett ansvarsfullt uppträdande.

Grundbulten i vår tobakspolicy är: Under 18 år – Ingen Tobak. Tobak är en vuxenvara. Låt oss alla hjälpas åt att åstadkomma detta.

För ett år sedan hade jag inga djupa kunskaper om Swedish Match. Det verkade vara ett bra och välkonsumerat företag med en intressant bakgrund. Ett företag med en lång historia vilande på två hörnstenar i form av

- ett statligt tobaksmonopol med både röktaobak och rökfri tobak som blivit ett statligt bolag och därefter privatägt

- en industriklassiker i form av Ivar Kreugers tändsticksföretag, kompletterat med en tändarverksamhet.

Idag vet jag mycket mer om företaget. Jag har besökt många av koncernens bolag och fabriker, pratat med medarbetare och satt mig in i verksamheten på djupet. Det jag har sett har gjort mig mycket imponerad –



både av den kompetens som finns inom företaget och av nivån på flera av våra verksamheter.

Men jag har också sett att Swedish Match nu behöver se över sin strategi, sina planer och sitt arbetssätt.

Därför har vi under de senaste månaderna lagt ner mycket kraft på att gå igenom våra framtidsutsikter och vilka vägar vi ska gå. Vi är i stort sett klara med detta arbete nu och slutsatserna kan sammanfattas i två meningar:

- 1) vi ska öka tillväxttakten. Det gör vi genom att koncentrera våra resurser och framtidsinsatser till de områden där vi har de största konkurrensfördelarna och de bästa framtidsutsikterna

- 2) vi ska sänka våra totala kostnader. Det har vi påbörjat genom att införa en enklare och mer effektiv organisation där ansvaret är tydligare i alla avseenden.

Med den nya organisationen har vi bantat antalet divisioner från 15 till 6 och eliminerat en del dubbelarbete. Omorganisationen har börjat visa resultat i form av en bestående lägre kostnadsnivå. Vi måste också anpassa oss till en ökande konkurrens, och den nya organisationen fokuserar därför på Swedish Matchs viktigaste marknader och produkter. Den kommer att öka förutsättningarna för en värdetillväxt och en förbättrad lönsamhet.

Det förstnämnda och också den viktigaste delen av vår strategi – det vill säga generera tillväxt – är vi i full

färd med att förverkliga, steg för steg. Under det första kvartalet i år ökade vår försäljning med 15 procent, varav förvärv svarade för 7 procent. Resten av ökningen var organisk. Framförallt var det snus och cigarrer som hade en stark volymtillväxt. Därtill förvärvade vi General Cigars massmarknadsverksamhet, som gör Swedish Match till en av världens ledande tillverkare av cigarrer när den konsolideras i våra siffror den första maj.

Jag ska strax återkomma till detta, men låt mig först ge några kommentarer till 1998.

## 1998

Koncernens nettoomsättning ökade med 10 procent till 8 194 miljoner kronor. Resultatet efter skatt sjönk från 1 045 till 726 miljoner kronor. Då är resultatet belastat med engångskostnader på 108 miljoner kronor för bland annat omstrukturering och ny koncernorganisation.

Snuset har blivit vår viktigaste produkt med en stark, underliggande konsumtionstillväxt. Jag återkommer till detta och till den rökfria tobakens roll i vår nya strategi.

Cigarrer är ett annat positivt område – bra försäljningsutveckling, bra resultat och framför allt ett intressant tillväxtområde. Mer om detta strax.

En del av den något svagare utvecklingen förra året är kopplad till den ekonomiska utvecklingen inom Ryssland och Asien. En annan del till ökade marknadsatsningar i några av våra verksamheter. Den största delen hänger dock samman med den kraftiga tobaksskatt höjningen 1997. Den slog – precis som vi hade varnat för – mycket hårt mot hela den legala cigaretthandeln som sjönk till en mycket låg nivå efter en inledande hamstringstopp, samtidigt som smugglingen enligt alla rapporter ökade dramatiskt.

Den här utvecklingen gjorde att statsmakterna såg sig tvungna att ta tillbaka huvuddelen av höjningarna per den 1 augusti. Sedan dess har den legala handeln och därmed våra försäljningssiffror börjat återgå till något mer normala. Men totalt sett har vi tappat i försäljning och i resultat under de här månaderna. Vi tappade också marknadsandelar eftersom smuggelcigaretterna i allt väsentligt var andra fabrikat än våra. Även om smugglingen minskat så har många konsumenter fortsatt med de produkter som de vant sig vid under den här "smuggelperioden".

## Strategiöverväganden

Så långt backspeglarna. Nu lite grand om framtiden och först då vår strategi.

Vårt strategiarbete har som jag redan nämnt resulterat i en entydig slutsats: som en internationellt sett liten aktör jämfört med de stora cigarettbolagen kan vi

skapa de bästa framtidsutsikterna genom att koncentrera oss på vissa internationella nischprodukter. Där har vi goda förutsättningar – både kompetens- och marknadsmässigt. Och de områdena är två: rökfri tobak – i första hand snus – samt cigarrer. Dessa två områden är de med starkast konsumtionstillväxt i väst-

världen. Inget annat tobaksföretag har en internationell strategi för rökfri tobak. På båda områdena har vi redan nu starka positioner som vi kan utveckla än mer.

När det gäller snus vågar jag påstå att vi är teknologiskt världsledande. Snus – i alla fall det snus vi säljer – är nämligen en mycket sofistikerad produkt. De olika stegen mellan råttobak och den färdiga snusdosan eller miniprillan är betydligt fler än när det gäller till exempel cigaretter eller pipetobak – det är helt enkelt svårare att göra ett bra och modernt snus som kan uppskattas av både gamla och nya konsumenter.

Snus är ett produktområde som växer. Det växer i Sverige, det växer i USA. Det finns dessutom snusliknande produkter i både delar av Afrika och i till exempel Indien. Dessa marknader är väl värda att studera närmare och det gör vi just nu. Det är dock en process som tar tid och vi kan inte räkna med försäljning av någon betydelse på dessa marknader på ytterligare några år. Under tiden pågår arbetet med att stärka vår position på våra marknader i Norden och Nordamerika.

En viktig fråga i sammanhanget är givetvis dels de svenska varningstexterna på snuset, dels EUs förbud mot snus. I båda avseenden har vi vissa förhoppningar om att den ansvarige ministern ska agera. Vi välkomnar

Swedish Match efter  
förvärv General Cigar



- Ett av de två ledande cigarrföretagen i världen
- Stärkta positioner i USA inom "Övriga Tobaksprodukter" (OTP)

+ 3% av världsmarknaden  
11% av USA-marknaden

uppmärksamhet och debatt kring frågan så länge den är baserad på fakta, vilket dessvärre inte alltid varit fallet, vare sig i Sverige eller inom EU.

Vårt andra prioriterade område är cigarrer. Det är en tillväxtmarknad i Europa och USA. Det är ett område där vi nu är en av de allra största internationella aktörerna. Det är ett intressant och spännande område där vi har starka marknadspositioner och goda utsikter att växa både organiskt och genom förvärv. Det är mot den bakgrunden vårt senaste förvärv av massmarknadsverksamheten i Amerika av General Cigar ska ses. Köpet gör Swedish Match till en av världens ledande tillverkare av cigarrer och stärker samtidigt vår ställning i USA ytterligare inom området "Other Tobacco Products" – som för övrigt omfattar snus-, pip- och tuggtobak.

Förändringarna i handelsledet – med allt färre och större underleverantörer – gör det allt viktigare att kunna erbjuda en hel produktportfölj. Förvärvet tillför koncernen 800 miljoner kronor i försäljning på årsbasis och ger Swedish Match 11 procents andel av den amerikanska cigarrmarknaden – som har en positiv tillväxttrend. Efter förvärvet blir cigarrerna en av våra omsättningsmässigt största produktgrupper med en försäljning på

**"Rökfri tobak – i första hand snus – och cigarrer är de två områden som har starkast konsumtionstillväxt i västvärlden"**

## BOLAGSTÄMMOTAL DEN 26 APRIL 1999

över två miljarder, inklusive vårt delägda bolag Arnold André.

Låt mig också kommentera våra övriga produktområden – cigaretter, tuggtobak, piptobak, tändstickor och tändare.

De är viktiga för oss och ger kritisk massa i försäljningsorganisationen. De bidrar till resultatet. De bidrar till vår i branschen helt unika bredd. De bidrar med marknadskunskap och marknadskanaler. De är – enkelt uttryckt – värdefulla – för oss som företag, för er som aktieägare. Men vad tänker vi göra?

Låt mig i korthet redovisa hur vi tänker och jag börjar med cigaretter. Det är ett område där det dels finns ett litet antal MYCKET stora företag, dels ett stort antal lokala eller regionala företag – många precis som vi mycket välskötta och framgångsrika. Internationellt kommer vi däremot aldrig att kunna konkurrera med de stora. Varje försök i den vägen skulle kosta oss stora pengar och utsikterna till ens begränsade framgångar måste betraktas som ganska små. Därför har vi sagt så här: vi ska värda de värden som cigarettverksamheten innehåller på bästa möjliga sätt. Vi ska slå vakt om våra marknadsandelar liksom våra varumärken på våra nordiska och baltiska hemmamarknader. Det kommer att kräva resurser och säkert också fortsatta, men begränsade investeringar.

Tugg- och piptobak är båda områden där vi är stora. När det gäller tuggtobak har vi egentligen bara en enda marknad – USA. Men konsumtionen sjunker stadigt och expansionsmöjligheterna på andra marknader måste bedömas som begränsade. Det är i volym och resultat ändå en viktig del av koncernen och vårt mål är att förbli en av marknadsledarna i USA också på sikt. Det kommer att kräva ett fortsatt kraftfullt arbete av framför allt våra medarbetare i USA.

Piptobak är precis som tuggtobak en krympande marknad. Samtidigt är vi ett av de mest internationella företagen när det gäller piptobak. Borkum Riff är till exempel världens mest sålda piptobak. Rätt skött kommer piptobak att förbli ett starkt och lönsamt produktområde.

Tändstickor – ja, där är vi egentligen världens enda internationella företag. Vi har en stark ställning som vi avser att befästa. Vi har också en särställning genom att vi levererar råmaterial, produktionsutrustning och insatsvaror även till andra aktörer. Våra konkurrenter – och de kan räknas i hundratal – är nästan alla lokala och dessutom ofta mycket små. Vi har under senare år genomfört ett antal förvärv – bland annat i Indien, Turkiet och Bulgarien. Vi har gjort det både för att komma över nya marknadskanaler och för att kunna effektivisera produktion och distribution.

För de närmaste åren räknar jag med att vi i första hand koncentrerar oss på att ta hem de planerade samordningsfördelarna och att höja marginalerna.

Tändarna till slut. De hade ett tungt år på grund av den finansiella oron i Asien och Ryssland, och vi är nu beredda att ta till kraftfulla åtgärder för att förbättra lönsamheten. Vi håller på att anpassa vår organisation och kapacitet efter de nya marknadsförutsättningarna.

## Optionsprogrammet

För att förverkliga våra planer – och därmed motsvara era förväntningar – krävs ett helhjärtat arbete av alla våra medarbetare och dessutom ett kraftfullt personligt



engagemang av företagets högsta befattningshavare. Styrelsen har beslutat att införa ett optionsprogram så att 35 ledande personer varje år kommer att erbjudas optioner om företagets vinst och aktien utvecklas på ett för aktieägarna gynnsamt sätt.

För våra anställda i Sverige har styrelsen på motsvarande sätt beslutat om ett vinstdelningssystem kopplat till vinsten per aktie. Full tilldelning sker vid en ökning med 20 procent, vilket skulle innebära cirka 10 000 kronor per anställd och en maximal kostnad för bolaget på 15 miljoner kronor.

## Viktiga frågor

Strategi handlar mycket om vad vi ska satsa på, men också till en del om hur vi arbetar och hur effektivt vi arbetar. Jag har redan nämnt att vi gjort om vår organisation för att få ökad slagkraft och effektivitet.

Vi har också dragit igång en systematisk genomgång av våra kostnader.

Vi har sett över var vi står när det gäller miljöfrågorna. Där tycker vi att vi redan åstadkommit en hel del. Vi försöker till exempel påverka tobaksodlingsmetoderna för att minimera gödningsmängderna och för att få en så miljövänlig sjukdoms- och insektsbekämpning som möjligt. Vår tändsticksråvara kommer från professionellt och miljövänligt skötta skogsodlingar – det gäller även Brasilien där vi har mycket stora egna skogsplantager. Vi har tagit bort miljöskadliga ämnen i tändsatsen på tändstickorna. Vi satsar på mesta möjliga returmaterial i förpackningar.

Mycket av miljöarbetet i koncernen har dock hittills skötts lokalt. Vår miljöchef kommer nu att ta ett starkare centralt grepp över miljöfrågorna.

Våra ambitioner är entydiga – vi ska nå våra affärsmål med minsta möjliga miljöpåverkan.

Vi har för att sammanfatta nu en hel del att göra för att fullt ut förverkliga våra strategiska planer så att vi om ett år kan leverera ett bra resultat till er aktieägare.

Men allt förändringsarbete tar tid. Och vissa faktorer rör vi inte över. En sådan är de förändringar som sker eller kan förväntas ske inom tobaksbranschen internationellt. Den långa diskussionen mellan de amerikanska tobaksbolagen å ena sidan, och de olika delstaterna å

**”Vi har gjort om vår organisation för att få ökad slagkraft och effektivitet. Vi har också dragit igång en systematisk genomgång av våra kostnader”**

andra sidan är nu i stort sett avslutad. Det har ingåtts en hel serie avtal, som mycket detaljerat preciserar de ekonomiska och också juridiska förutsättningarna för tobaksindustrins fortsatta verksamhet i USA. Swedish Match – eller vårt amerikanska dotterbolag – har inte varit part i de här avtalen, men vi kommer givetvis att följa det nya regelverk som har skapats till exempel när det gäller marknadsföring.

Vi ser också att den omstrukturering av branschen som pågätt tidigare men som stannat upp i väntan på ett slut på den osäkra politiska och legala situationen nu har satt fart igen i form av samgåenden och företagsförvärv. Vi tar del av den omstruktureringen i den utsträckning som intressanta affärsmöjligheter öppnar sig.

I december förra året sålde vi huvudkontoret i Stockholm för 725 miljoner kronor med en reavinst på 266 miljoner för att frigöra kapital för vår verksamhet. Vi hyr nu fastigheten på ett långtidsavtal och har möjlighet att köpa tillbaka den på goda villkor om vi så önskar.

## Året har börjat bra

Låt mig efter denna översikt av våra strategiska resonerang och några av de viktigaste omvärldsfaktorerna också redovisa hur 1999 har börjat – det vill säga utvecklingen under första kvartalet.

Året har börjat bra. Försäljningen ökade med 15 procent jämfört med motsvarande period föregående år till 2 122 miljoner kronor. Det är då värt att notera att 8 procent var organisk tillväxt, och resten förvärv.

Rörelseresultatet ökade med 25 procent till 440 miljoner kronor, och vi kan därför med fog säga att vi ser ett trendbrott i resultatutvecklingen.

Vi har också sett att den nya organisationen och pågående kostnadsbesparingsprogram resulterat i bestående kostnadssänkningar.

Våra tillväxtområden snus och cigarrer hade en mycket bra utveckling. När det gäller snus är det framför allt försäljningen på den amerikanska marknaden som visar en fortsatt mycket positiv utveckling. Försäljningsökningen för cigarrer beror främst på volymökningar på de holländska och franska marknaderna samt i Australien.

Cigarettförsäljningens volym har stabiliserats efter skattesänkningen och rörelseresultatet är gott.

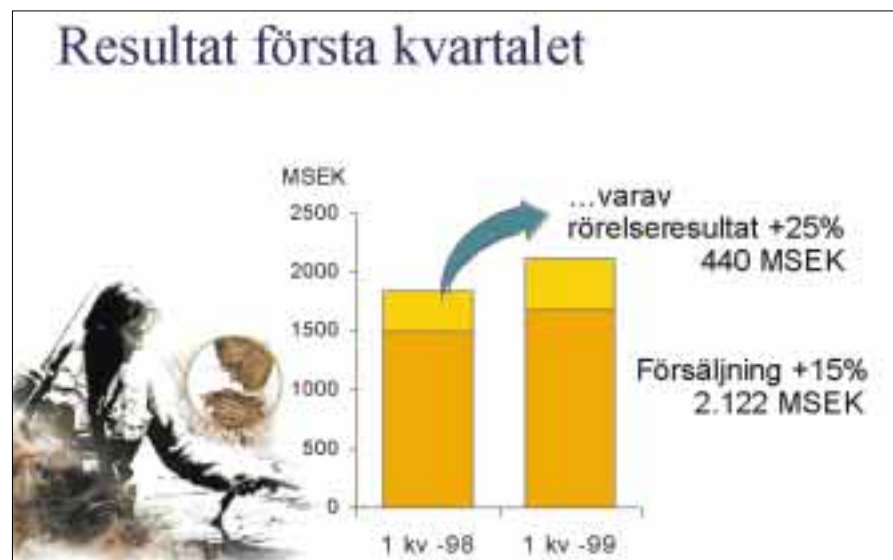
Försäljningsökningen för tändstickor beror främst på konsolidering av nya enheter och högre volymer för reklamtändstickor. Rörelseresultatet sjönk något jämfört med samma period föregående år på grund av devalveringen av den brasilianska realen.

Tändarverksamhetens försäljning och rörelseresultat minskade beroende på lägre volymer i framför allt Östeuropa. För att anpassa produktionskapaciteten till efterfrågan förhandlar vi om stängning av vår franska tändarfabrik.

Försäljningen av tuggtobak sjönk med två procent och resultatet försvagades jämfört med motsvarande period föregående år, främst beroende på en fortsatt minskning av den totala marknaden.

Försäljningen av piptobak ökade med 15 procent och resultatet med 42 procent.

Den viktigaste händelsen under första kvartalet var avtalet om förvärv av en väsentlig del av General Cigar i USA. Affären kommer att påverka Swedish Matches nettokassaflöde positivt med minst 30 öre per aktie.



Nettoresultatet efter förvärvskostnader ökar med minst 15 öre per aktie. Effekterna av köpet kommer att få fullt genomslag nästa år.

## Vårt uppdrag – stort och viktigt

Ni som kommit hit idag och alla andra aktieägare har gett oss ett stort och viktigt uppdrag – nämligen att sköta vårt företag så att det likaväl som dess aktie utvecklas väl och ger er en god och stabil avkastning. I våra beslut och i vårt dagliga arbete är detta ett ständigt fokus. Våra utdelningsprinciper ligger också fast – det innebär att långsiktigt 40–50 procent av koncernens nettoresultat ska delas ut. Om möjligheter öppnas är vi fortsatt positiva till återköp eller inlösen av aktier.

Under 1998 har den totala avkastningen för era aktier varit 17 procent. Dels genom värdestegringen på aktien, dels genom att vi förra året genomförde en inlösen då 1,2 miljarder betalades ut, och dels genom den ordinarie utdelningen på omkring en halv miljard kronor.

## Aktieägarna i fokus

Ert företag är ett starkt företag. En god resultatutveckling, starka marknadspositioner, en helt unik bredd i sortiment och både internationell och stark, lokal marknadsnärvaro. Starka finanser, en hög – på viktiga områden – ledande teknologisk nivå, och en produktkvalitet som många kan avundas oss.

Konkurrensen är mycket hård och vi har en krävande tid framför oss. Vi har nu valt en strategi som innebär dels att vi utnyttjar våra styrkor för tillväxt där vi är särskilt konkurrenskraftiga, dels att vi försvarar våra positioner där vi har starka lokala eller regionala fördelar. Det är en totalt sett en offensiv strategi och en strategi med dubbelt fokus: skapa och utveckla nya värden där vi har de rätta förutsättningarna, försvara värden där vi har ledande positioner.

Det är strategi där ni – våra aktieägare – står i fokus för vårt arbete.

TACK för ert intresse och TACK för ert stöd i våra ansträngningar.

Lennart Sundén  
VD och koncernchef

”

## TEMA: CIGARRER

Cigarrer är ett av de prioriterade områdena inom Swedish Match. Med det nyligen genomförda förvärvet av General Cigar ökar koncernens tyngd inom området ytterligare. Koncernens "cigarrkunskap" samordnas i Division Continental Europe, med säte i holländska Valkenswaard. Divisionen ansvarar även för ett flertal fabriker, där det rullas cigarrer enligt alla konstens regler för konsumenterna i hela världen.

## Förvärv gör Swedish Match till ledande cigarrtillverkare

I april utökade Swedish Match sitt sortiment med Garcia y Vega, White Owl, Tiparillos, Tijuana Smalls, m.m. genom att förvärva delar av det stora cigarrföretaget General Cigar Co., Inc. i USA. I ett slag blev Swedish Match en av världens ledande cigarrtillverkare. Samtidigt knyts en nära allians med en av USAs mest betydande aktörer inom cigarrindustrin och Swedish Match får en geografiskt mer heltäckande försäljningsorganisation i USA.

**F**örvärvet är mycket glädjande och vår omsättning i USA kommer att öka med 35 - 40 procent, säger Lennart Freeman, ansvarig för North America Division och ansvarig för samordningen av de två företagens verksamheter.

Förvärvet innebär att Swedish Matchs omsättning på årsbasis ökar med 800 miljoner kronor.

– En av de kanske viktigaste effekterna av förvärvet är att Swedish Match förstärker sin ledande position inom det s k OTP-området i USA, d v s "other tobacco products" som

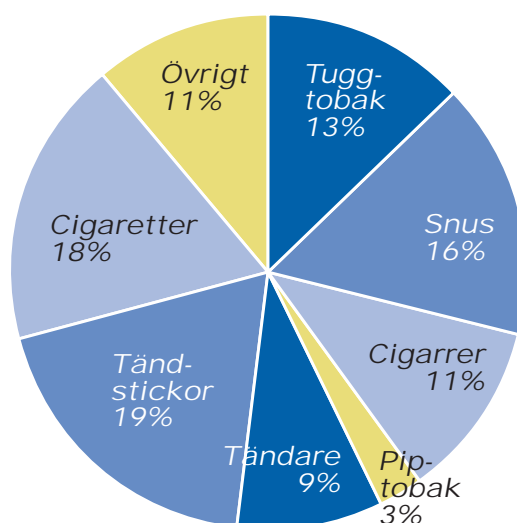
snus, piptobak, tuggtobak och cigarrer. I och med förvärvet blir vi ledande även inom cigarrområdet och en ännu intressantare partner för handeln. Ingen konkurrent har ett utbud som kan mäta sig med vårt.

### Massmarknaden

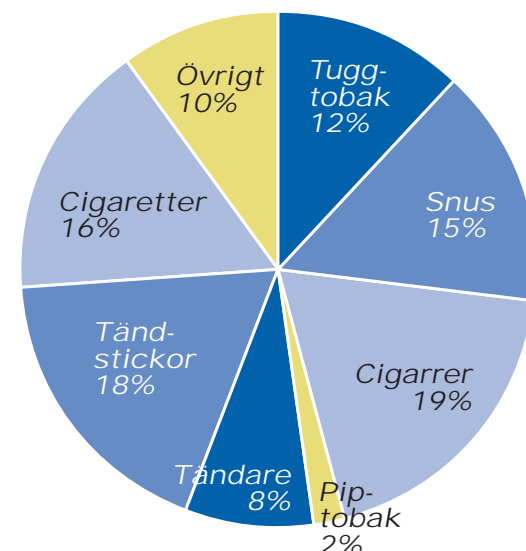
Förvärvet gäller den del av verksamheten som tillverkar och säljer cigarrer som riktar sig till massmarknaden, d v s cigarrer av god kvalitet till ett överkomligt pris. Ett särskilt intressant varumärke är Garcia y Vega, som prismässigt och kvalitetsmässigt ligger gan-

### Försäljning per produkt

Före förvärv SEK 8,2 Mdr



Efter förvärv SEK 9,0 Mdr







**General Cigars massmarknadsverksamhet sysselsätter 1 000 anställda vid de två fabrikerna i Dothan, Alabama resp Santiago, Dominikanska Republiken. I och med förvärvet av denna verksamhet blir Swedish Match nu en av världens ledande cigarrtillverkare.**

ska nära premiumsegmentet, dvs exklusiva cigarrer. Det är intressant eftersom just denna grupp cigarrer inom massmarknaden förväntas få en hög tillväxt. Försäljningen av Garcia y Vega ökade ytterligare 1998, för fjärde året i rad. Särskilt bra går försäljningen på stormarknader, drugstores och livsmedelsaffärer.

Det segment som Garcia y Vega tillhör är det segment där synergieffekterna mellan Swedish Match och General Cigar är störst.

Till de förvärvade verksamheterna räknas även fabrikerna i Alabama och Dominikanska Republiken.

#### *Samarbetsavtal kring distribution*

Samtidigt slöts ett långsiktigt samarbetsavtal mellan de båda parterna, som kommer att underlätta båda företagens distribution av cigarrer i premium-segmentet.

– Våra respektive försäljningsorganisationer kompletterar varandra väl. General Cigar är till exempel starka på den amerikanska västkusten och i större städer där vi är svaga. De kan å andra sidan dra nytta av våra etablerade försäljningskanaler till närbutiker och vi kommer också att distribuera den del av deras premium-cigarrer som distribueras via massmarknadskanaler, säger Lennart Freeman.

Genom avtalet förbinder sig General Cigar också att förse Swedish Match med den tobak som behövs för produktion i de två fabrikerna. General Cigar kontrollerar hälften av tobaksodlingen i Connecticut och odlar shade täckbladstobak, alltså tobaksblad som används ytterst på cigarren.

#### *Betydande cigarrfamilj*

Säljare i affären är familjen Cullman som ägt General Cigar Co. sedan 1961. "Ålderman-

nen", Edgar M. Cullman anses vara en av de mest betydande personerna inom cigarrindustrin i världen. Sina första lärdomar om tobaksindustrin fick han när han rullade cigarrer hos en cigarrtillverkare i New York och på familjens tobaksodlingar i Connecticut. Till hans stora bedrifter hör lanseringen av cigarmärket Macanudo i USA 1971. Macanudo anses vara världens mest kopierade cigarr.

Idag är Edgar Cullman styrelseordförande i General Cigar, medan sonen Edgar ansvarar för den dagliga verksamheten.

– Familjen Cullman är kanske cigarrvärldens mest betydande familj. Med den här affären får vi en nära allians med dem där vi hjälper varandra, påpekar Massimo Rossi, vice verkställande direktör i Swedish Match som deltog aktivt i förvärvet.

För General Cigar innebär affären att företaget nu kan koncentrera sina resurser på premiumsegmentet. General Cigar är redan idag störst i USA på exklusiva cigarrer, både räknat i volym och i försäljningsintäkter. Bland företagets varumärken finns förutom välkända Macanudo även Partagas, Punch och Hoyo de Monterrey. General Cigar äger dessutom cigarrbarerna Club Macanudo i New York och Chicago.

#### *Ett led i strategin*

För Swedish Matches del är förvärvet och avtalet ett led i strategin att stärka positionerna inom områdena cigarrer, snus, pip- och tuggtobak.

– Förvärvet är ett utmärkt komplement till vår befintliga verksamhet i USA och det gör att vi kan stärka våra positioner inom hela sortimentet. Vi får en starkare plattform för vidare expansion inom till exempel snus, säger Lennart Sundén, koncernchef för Swedish Match.

## Människan oersättlig i cigarrtillverkning

*På Swedish Matches cigarrfabrik i Houthalen i Belgien har hälften av de anställda varit längre än tio år. Personalomsättningen är idag nästan obefintlig.*

De flesta här kan utföra tre olika jobb, berättar fabrikschefen Noël Janssens. De anställda träffas dessutom i olika arbetsgrupper som är fokuserade på olika skeden i produktionen. Det gör att de anställda blir delaktiga i utformningen av det egna arbetet och när det gäller att lösa problem.

– Vårt sätt att arbeta i team på 10–15 personer ger ett extra värde, både för de anställda och företaget, säger Anita Bertels som arbetat på fabriken i 23 år.

Luciano Corsini arbetar som tekniker och har följt utvecklingen på cigarrfabriken i 25 år. Han har sett de gamla maskinerna anpassas till digital tillverkning och hastigheter som maskinernas skapare troligtvis inte kunde drömma om. Faktum är dock, att basen i varje högutvecklad cigarrtillverkningsmaskin är omkring 40 år gammal, vilket är normalt för branschen.



**Noël Janssens (överst) är fabrikschef vid Swedish Matches cigarrfabrik i Houthalen i Belgien, där Luciano Corsini arbetat som tekniker i 25 år.**

Handrullade cigarrer är idag mycket ovanliga och betingar mycket höga priser. Inom Swedish Match finns bara två, Montague och Portino, som tillverkas i Indonesien. I Houthalen sker så gott som alla moment med finurliga maskiner.

Fabrikschefen Noël Janssens påpekar dock att maskinerna aldrig kan ersätta människan i cigarrtillverkningen.

– Hög kvalitet är oerhört viktig och det är vår uppgift att se till att vi håller den. Det tar minst 6–8 veckor för oss att träna upp en person för ett jobb här i fabriken, säger han.

Ett exempel är packningen, där endast det mänskliga ögat kan se de små nyansskillnaderna på de färdiga cigarrerna. En cigarr med felaktig färg på täckbladet, det yttersta tobaksskiftet, åker obönhörligen ut. För ett otränat öga kan cigarrerna verka identiska, men experterna vid packningen i Houthalen ser skillnaden lätt. De vet att små synliga skillnader kan innebära stora

smakskillnader för cigarrökaren. Maskinerna blir dock allt mer avancerade.

– Idag krävs två versioner av varje maskin, en som tar hand om tobaksbladets vänstersida och en som tar hand om högersidan. I framtiden kommer vi att ha en maskin för alla sorters cigarrer och som kan ta hand om hela bladet på en gång.

Noël Janssens delar sin tid mellan Houthalen och ytterligare en Swedish Match-fabrik 28 km bort, i Overpelt. Varje fredag är möten bannlysta och han och övriga i ledningen har istället "internkundsdag", vilket innebär att de går runt i fabrikerna och pratar med de anställda. Det gör att många problem kan lösas direkt.

## TEMA: CIGARRER



"Den som tror att tobak är tobak har aldrig rökt en cigarr". Det menar Noud van Glabbeek, vice President Leaf Tobacco Cigars.

## Cigarrexpert med näsa för tobak

*Den som tror att tobak är tobak har aldrig rökt en cigarr. Det finns tusentals olika varianter av cigarrtobak – som skiljer sig stort från den tobak som används i cigaretter. Kvaliteten på den cigarr som slutligen röks avgörs redan när tobaksplantan är ett litet frö.*

**P**å vägen från frö till cigarr kan allt gå fel. Jordmån, gödsling, bevattning, för mycket regn, för lite regn, sol, för tidig eller för sen plockning – allt bidrar till cigarrrens slutliga kvalitet.

– Det händer att vi stoppar en hel produktion för att vi upptäckt att tobaken inte hållit måttet, säger Noud van Glabbeek, Swedish Matchs man med näsa för cigarrer, vice President Leaf Tobacco Cigars.

Risken att något ska gå fel är störst så länge tobaken är fuktig.

Noud van Glabbeek ansvarar för Swedish Match tobaksinköp och -transporter samt koncernens produktutveckling på cigarrområdet. Oftast kallas han dock för Swedish Match Master Blender, eller mästare på att

blanda, för det är han som ansvarar för att cigarrerna smakar lika år från år.

– Inom Swedish Match har vi under årens lopp samlat på oss mängder av recept från flera olika länder. Vi har över 27 olika blandningar i produktion och tillverkar omkring 150 olika cigarrvarianter av dessa. Ursprungsmaken har vi kvar så långt det är möjligt. Konsumenten ska veta vad han köper, berättar han.

Som ett exempel ger han populära La Paz Wilde Havana, Swedish Match storsäljare, som producerats sedan 1968.

### Lukt, syn och känsel

Näsan är dock inte allt han använder när han kontrollerar tobakskvalitet och -blandningar. Syn och fingrar är också viktiga hjälpmedel. Färgen och tobaksbladets elasticitet kan ha stor betydelse.

Noud van Glabbeek har 27 års erfarenhet. Trots detta säger han själv att varje skörd är en överraskning. Eftersom processen för vissa cigarrer tar lång tid

från skörd till färdig cigarr kan det dröja några år innan eventuella problem upptäcks. Det är därför det ibland kan bli nödvändigt att stoppa en produktion som redan är igång.

Men är man master blender så är man. Noud van Glabbeek ansvarar för kvaliteten och är så känslig för smakskillnader att han till och med känner skillnad mellan en cigarr där tobaksplantan vattnats med vatten från en kakelklädd behållare och en där bevattningsvattnet lagrats i en plastcistern.

– Man måste vara oerhört noggrann vid anläggning av fabriker. Vår nya fabrik i Indonesien byggde vi nära en mineralvattenfabrik, där vattnet håller mycket hög kvalitet. Vår närmaste granne är Coca Cola!

### Avnjutas – inte rökas

Smaken av en cigarr avgörs av kombinationen av cigarrrens olika beståndsdelar: inlagan som cigarren är fylld med, ombladet som håller ihop inlagan och det yttersta täckbladet.

– Cigarrer ska avnjutas – inte rökas. Detta måste man lära sig, precis som man måste lära sig att uppskatta ett gott vin, menar Noud van Glabbeek.

En cigarr ska rökas långsamt och aldrig med halsbloss. Glöms den bort på askfatet slocknar den av sig själv, till skillnad från en cigarett som brinner upp. Men det är helt acceptabelt att tända igen, påpekar Noud van Glabbeek. Så länge cigarren är varm är det OK.

Cigarrrens färskhet kan testas genom att rulla den mellan tummen och pekfingeret. Den ska vara lite flexibel och tobaken ska "krasa" svagt. Enda undantaget är s k long fillers där inlagan består av långa strips, till skillnad från övriga cigarrer där inlagan är riven. Long fillers ska inte krasa alls.

En cigarr som ska sparas mår bäst i ett icke uppvärmt rum. Då kan den rökas med behållning år efter år.

– Köp dyra cigarrer endast hos handlare som är kända för hög kvalitet. Särskilt försiktig ska man vara med kubanska cigarrer. De ska helst avnjutas redan på Kuba, rekommenderar Noud van Glabbeek.

## Intresset för cigarrer fortsätter att öka

*Den typiske cigarrökaren avnjuter 3 – 4 cigarrer om dagen och började när han – för det är mest män det handlar om – var i 25-årsåldern. Han utnyttjar cigarrstunden för en stunds avkoppling, drar inga halsbloss och är trogen "sina" varumärken.*

**E**n pikant skillnad mellan amerikanska och europeiska cigarrökare är att amerikanen i högre utsträckning tuggar på cigarren medan europén håller den mellan läppar och fingrar.

Swedish Match har stor kunskap om cigarrmarknaden och en stab av analytiker till sitt förfogande – en nödvändighet för ett globalt cigarrföretag. Trenden inom branschen går mot större och internationellare. De senaste tio åren har antalet företag minskat med en tredjedel. Swedish Match tillhör efter

förvärvet av delar av General Cigar Holdings Inc. de verkligt stora.

I den nya organisationen har Swedish Match samlat sin "cigarrkunskap" i ett kompetenscentrum inom nya divisionen Continental Europe.

– Fördelen med detta är att vi kan ta ett globalt grepp på all den kunskap vi har och hur vi kan



Peter Strüber.

använda den i koncernen, säger Peter Strüber, marknadschef på Swedish Match Continental Europe Division.

Trots internationaliseringen bland de tillverkande företagen är cigarrmarknaden först och främst lokal. Varje land har sina specialiteter och dem håller rökarna fast vid. Sammantaget finns bara ett fåtal riktigt internationella cigarrmärken. Inom Swedish Match finns två: La Paz och Willem II. La Paz är dessutom Hollands äldsta varumärke som inte är ett familjenamn och det största cigarrmärket bland cigarrer med 100 procent tobak räknat i försäljningsvolym.

Starten på cigarboomen för några år sedan var den plötsliga vurmen i USA för exklusivare cigarrer. Swedish Match har flera cigarrer i det s k premium segmentet; den exklusivaste



Ingen maskin kan ersätta det mänskliga ögat när det gäller att avgöra cigarrrens kvalitet. Här packar Linda Deebmans cigarrer – bara de med rätt färg hamnar i askarna.

## Mångkultur ger utmaningar

– I varje land måste vi anpassa oss till den lokala kulturen men samtidigt komma ihåg att vakta om vår Swedish Match-kultur som ska rymma allihop.

**D**et säger Frans Vogels, chef för division Continental Europe. Han har arbetat inom Swedish Matchs holländska cigarrverksamhet i många år.

– Ta bara det här med att göra en budget. Olika nationaliteter har olika sätt att se på det. I många länder föredrar man en pessimistisk syn. Andra tar alltid optimiska grepp. Att skapa något "sant" av det här är en verklig utmaning, berättar han.

– På inget annat ställe i världen finns så stora kulturella variationer som i centraleuropa, påpekar Frans Vogels.

Försäljningschefen för Continental Europe, Javier Muelas, håller med och påpekar att det är en läroprocess. Som förutvarande chef för försäljningsregion Afrika & Mellanöstern har han själv fått lära sig en helt ny ledarstil när han nu nästan dagligen träffar kollegor och kunder med skiftande nationaliteter.

Divisionen ansvarar för all försäljning av Swedish Matchs produkter i de centraleuropeiska marknaderna, säljkärer i Portugal, Spanien, Frankrike, Belgien, Holland, Storbritannien, Irland, Österrike, Tyskland, Schweiz, Ungern, Polen och Macedonien samt cigarrfabrikerna i Indonesien, Belgien och Holland. Sammanlagt handlar det om nästan 2 000 anställda och en mycket betydande del av koncernens omsättning.

Divisionen ansvarar också för Swedish Match kompetenscenter för cigarrer, vilket innebär ansvar för att tillvarata all den kunskap som finns inom koncernen kring cigarrer. Cigarrer är divisionens viktigaste produkt.

En annan utmaning för en så mångfacetterad region är olikheterna i säljprocessen. I länder som Storbritannien och Holland sker försäljningen via sofistikerade och välorganiserade distributionsorganisationer. I länder i det forna östblocket, som till exempel Ungern, är distributions- och försäljningsstrukturerna mer traditionella.

Frans Vogels betonar att en bra säljkär är divi-



Fr v längst upp, Frans Vogels, chef för Continental Europe, Javier Muelas, försäljningschef och (nederst) Gert Kamphuis, chef för den belgiska och holländska säljorganisationen.

sionens viktigaste tillgång.

– Lagstiftningen på tobaksområdet blir allt strängare. När vi inte kan göra reklam för våra produkter måste vi gå via andra kanaler och ett bra kontaktnät. Inköparen är till syvende och sist den som avgör vad som hamnar på butikshyllorna.

I vissa länder är försäljningen så effektiviserad att de beställda varorna kan vara på plats dagen efter det att säljaren fått ordern. Säljaren skickar informationen till huvudkontoret elektroniskt, vilket gör att ordern kan effektueras direkt.

### Provsmakning

I Holland och Belgien tillämpas ett annat sätt att sprida information om produkterna. Varje år arrangeras ca 100 provsmakningar dit tobaksbutikerna kan bjuda sina viktigaste kunder. Provsmakningarna är populära och välbesökta. Ibland bjuds konsumenterna även till fabriken för en guidad tur och cigarrkunskap.

– De senaste tio åren har vi fått direktkontakt med över 100 000 konsumenter på det här sättet, berättar Gert Kamphuis, chef för den holländska och belgiska säljorganisationen.

– Vår ambition är att vara det ledande cigarrföretaget i världen och att ge våra aktieägare valuta för pengarna, säger Frans Vogels.

– För att lyckas med detta måste vi vara globala och arbeta storskaligt. Vi måste ligga främst i trendutvecklingen, professionella och anpassa vårt sortiment för att maximera lönsamheten.

### Rätt kombination avgör smaken

På lagret i Houthalen ligger stora tobaksbalar travade från golv till tak. Det är lite kyligt – rätt temperatur under lagringen är mycket viktig för tobakens kvalitet. Balarna kommer färdigpackade från odlingar över hela världen. De är märkta med streckkoder som beskriver innehållet och vilken typ av cigarr det ska användas till.

Själva tillverkningsprocessen startar långt tidigare. Den levnadsglada tobaksplantan växer snabbt och bladen plockas för hand, ett och ett. Plockningen måste ske vid exakt rätt tidpunkt. Bladen torkas hängande i mörker och efter cirka 20 dagar startar den viktiga fermenteringen som påverkar tobakens arom och brandegenskaper. Innan bladen skickas till fabriken sorteras de efter färg och storlek.

En cigarr har huvudsakligen tre beståndsdelar; inlagen som ligger inuti i cigarren, ombladet som håller inlagen på plats, och täckbladet som viras som ett yttersta lager runt cigarren. Täckbladet görs av den finaste och dyraste tobaken.

En bal Sumatra täckbladstobak, som anses vara en av de finaste sorterna, kan kosta lika mycket som en mindre bil.

Tobaksbladen som ska användas till omblad och täckblad skärs till maskinellt. Stammen tas alltid bort, den används aldrig i cigarrtillverkning.

Inlagen kan bestå av rivna tobaksblad i rätt blandning av olika tobaksorter eller vara en s k long filler, vilket innebär att tobaken inte rivs utan rullas ihop på längden. Cigarrrens smak avgörs av kombinationen av de tre beståndsdelarna; omblad, inlaga och täckblad. Tillsatser i cigarrer är mycket ovanliga.

av dem alla är Montague som tillverkas i koncernens egen fabrik i Indonesien. Boomen inspirerade många nya företag att satsa på cigarrer, med varierande resultat. Boomen inom premium-segmentet har planat ut något och följderna har blivit en viss överkapacitet på marknaden och stora lager under 1998.

### Efterfrågar internationella märken

Cigarrvrurmen rent allmänt har dock ingalunda stannat av. Utvecklingen går mot en allt större efterfrågan på internationella varumärken, hög kvalitet och cigarrer i attraktiva förpackningar i milda smaker för massmarknaden. Idag är det dock inte USA som leder tillväxtligan, utan de europeiska marknaderna, till exempel Spanien, Frankrike och Holland. I sammanhanget kan nämnas att Belgien nyligen passerat Danmark när det gäller störst cigarrkonsumtion per capita.

– Samtidigt har cigarrkonsumenterna blivit modigare än förr. Motståndet mot att prova nyheter, oavsett om det gäller varumärke, smak, storlek eller förpackning, har minskat. Det har lett till ett allt större utbud av produkter och varumärken. Kraven på kvalitet är dock minst lika höga som tidigare. Å andra sidan arbetar Swedish Match kontinuerligt med rationaliseringar i syfte att minska antalet produkter, säger Peter Strüber.

– Cigarrföretag som vill lyckas behöver stora volymer. Det leder i sin tur till en internationalisering och de stora förvärv som vi ser inom branschen idag, säger Peter Strüber.

– De stora utmaningarna för oss framöver är att etablera ytterligare internationella varumärken, utveckla nya produkter, undersöka möjligheterna att göra förvärv och öka lönsamheten ytterligare.

Förra året steg försäljningen av cigarrer inom Swedish Match med 31 procent. Rörelseresultatet sjönk dock med 11 procent, vilket framför allt berodde på höga marknadsföringskostnader i Nordamerika. Under första kvartalet 1999 fortsatte den positiva försäljningsutvecklingen med 20 procent.

# Swedish Match under analytikerluppen

Under våren har bland annat tidningen Affärsvärlden rekommenderat "Köp" av Swedish Match-aktien i en omfattande analys. Stefan Mattsson, aktieanalytiker på Alfred Berg, är också positiv till aktien.

**D**et som många analytiker framhåller som mest intressant med Swedish Match just nu är att snuset visar så stark tillväxt och blivit bolagets vinstmotor. På många marknader för rökfri tobak har dessutom Swedish Match stora marknadspotentialer.

Stefan Mattsson menar att det är svårt att jämföra tobaksbolagen. Dels har de ofta andra verksamheter vid sidan av tobaken och dels har de olika inriktning på själva tobaken. Var ligger tyngdpunkten? På cigaretter, cigarrer eller snus? Eftersom företagen har olika inriktning påverkas de i olika grad av de trender som råder på tobaksmarknaden. Enligt Stefan Mattsson är de trenderna främst:

- Cigarettrökningen minskar.
- Cigarrer visar mattad tillväxttakt. Marknaden har varit het i USA vilket lockar fram nya aktörer med överutbud som följd.
- Snusandet ökar i Sverige och Nordamerika.
- Tuggtobaken går tillbaka.

Trots olikheterna i bolagsstrukturer och marknadsförutsättningar menar Stefan Mattsson att Swedish Match har en lägre relativvärdering än sina konkurrenter.

Några orsaker till den låga värderingen:

- Snus är en svår produkt för utländska investerare att förstå. De är intresserade av den höga snustillväxten och den höga lönsam-

ten, men förhåller sig lite avvaktande då produktkännedomen är förhållandevis låg.

- Swedish Match har haft en för svag vinstutveckling 1998. Besparingsprogrammet bevakas noga av analytikerna och kan ge koncernchefen Lennart Sundén vind i seglen om han kan skapa ett gott "track record".

- Svenska storplaceringar har ofta en mer etisk orientering än sina utländska placeringar. Aktien har tryckts ned av portföljjusteringar av den anledningen.

En aktieanalytikers jobb är att försöka se chanser och risker för en aktie. Stefan Mattsson pekar ut några möjligheter på snussidan:

- Swedish Match har närvaro på två stora marknader med god tillväxt: Sverige och Nordamerika.

- Swedish Match har stor potential att växa på snuset. Framförallt i USA, där företaget har en marknadsandel på 5 procent, finns goda förutsättningar att bli större.

- Swedish Match har en fokuserad och seriös Asienstrategi. Företaget köper in sig på lokala distributionskanaler, lär känna marknader och skapar lokalanpassade produkter.



Trots både hög tillväxt och lysande marginaler är värderingen av Swedish Match mycket låg jämfört med konkurrenterna, skriver tidningen Affärsvärlden i sin analys.

- Generellt minskande cigarettrökande gynnar snuset. Många rökare blir snusare.

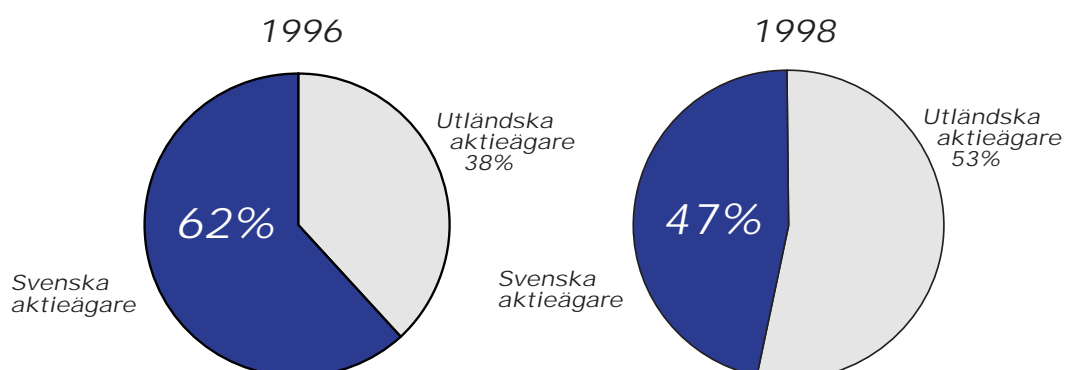
Risker för snuset:

- I USA är priskrig ett vanligt knep inom marknadskrigföringen. Konkurrenten UST har försökt men tvingats ge upp. Det skulle kunna hända igen.

- Andra tobaksbolag ger sig in på snusmarknaden i större omfattning vilket kan leda till ökad konkurrens med följande pris- och marginalpress.

Swedish Match som nyligen köpt amerikanska General Cigars massmarknadsverksamhet (se sid. 8) gör att Swedish Match blir en av världens ledande cigartillverkare. Stefan Mattsson anser att affären dessutom ger Swedish Match en god möjlighet; företaget får ett distributionsnät som kan användas för snus och tuggtobak också.

## 47 procent svenska aktieägare



Antalet aktieägare i Swedish Match var i december 1998 ca 128 000. Av dessa var 47 procent svenskar och 53 procent utländska aktieägare. Motsvarande siffra 1996 var 62 respektive 38 procent. Största aktieägare är Robur fonder, 12,2 procent, och Fidelity fonder, 10,8 procent.

## Aktien under 12 månader

