



SWEDISH MATCH

Information till Swedish Matchs aktieägare och andra intressenter • NR 4 • NOVEMBER 1999



Välj rätt cigarr – njut med finesse

Att välja rätt cigarr i det stora utbudet är inte lätt. Här bjuds på en överskådlig guide som lotsar rätt i cigarrernas värld och som ger tips i konsten av njuta av dem.

SID 4-5

Bättre förutsättningar än andra tobaksbolag

Swedish Match har förutsättningar för lönsamhet och tillväxt som få andra tobaksbolag: Styrka inom tillväxtområdet rökfri tobak, kraftig expansion inom cigarrer, resurser för fortsatta förvärv och ytterligare effektiviseringspotential, säger Lennart Sundén i en VD-intervju.

SID 2

Fortsatt uppåt för snus och cigarrer

Swedish Matchs stora framgångar för snuset fortsätter. Och även på cigarrsidan görs framsteg. Det framgår av rapporten för årets första nio månader.

– Det ser mycket trevligt ut, kommenterar Sven Hindrikes, ekonomi- och finansdirektör.

SID 3

SOM JAG SER DET

Få andra tobaksbolag har lika bra förutsättningar

–Varje dag på jobbet har varit spännande och krävande. Det säger Lennart Sundén som nu varit VD i Swedish Match i ett år. Han menar att hans förväntningar på arbetet väl har uppfyllts, såväl på det personliga som det professionella planet.

Du har varit VD i Swedish Match i ett år. Har arbetet motsvarat dina förväntningar?

Ja, det måste jag säga, både på det personliga och professionella planet. Det har varit stimulerande och kul att få lära känna en ny bransch och så många duktiga människor som jobbar här i Swedish Match. Varje dag på jobbet har varit spännande och krävande.

Vad var din utgångspunkt när du tillträdde?

Min första utgångspunkt var den naturliga för alla VD:ar i noterade bolag – att skapa värde åt företagets aktieägare. Swedish Match hade och har en god lönsamhet och ett mycket gott kassaflöde. Men värderingen var inte särskilt attraktiv. Försäljningen hade stagnerat liksom resultatet. Min andra utgångspunkt var därför att öka tillväxttakten i bolaget. Tillväxt i försäljning och resultat värderas högt av aktiemarknaden. Mot den bakgrunden såg vi över bolagets strategi och bedömde möjligheterna av ytterligare värdeskapande för aktieägarna genom att fokusera på de rökfria produkterna och ”den bruna” tobaken som har god egen tillväxtkraft och där Swedish Match har världsledande ställning. Detta har vi markerat tydligt genom att avyttra cigaretterna. Försäljningen gav oss ytterligare tillväxtkapacitet genom förvärv.

Du har också satt igång ett omstrukturerings- och rationaliseringsarbete. Fanns det mycket ”slack” i Swedish Match?

Jag skulle inte vilja uttrycka det så. Det är varje nytillträdds VD:s privilegium att få syna resurserna med fräscha ögon. Jag har gjort det och kommit fram till att vi behövde en ny organisation med kraftfullare



marknadsinriktning. Eftersom vi talar om produktområden i vår externa kommunikation har det inte uppmärksammats så mycket att vi faktiskt har gått från 15 till 6 divisioner, fyra geografiska för tobaksprodukterna och två för tändstickor och tändare. Förutom skarpare fokus på marknaderna gav det oss goda förutsättningar att infria det mål vi själva satte upp på definitiva kostnadsänkningar på 200 Mkr med snabbt genomförande under drygt ett år. Detta program är en viktig förtroendeskapande signal till aktieägarna liksom till oss själva – vi ska värna om de resurser vi hanterar.

Den signalen har uppenbarligen givit effekt. Frågor kring kostnadsprogrammet står högt upp på analytikernas frågelista. Hur långt har ni kommit?

Programmet löper på bra. Jag bedömer att vi kommer att nå full effekt vid halvårsskiftet nästa år, som planerat. Ca en tredjedel av besparingar låg inom cigarettdivisionen som vi nu sålt. Vi siktar på att nå målet även utan cigarettdivisionen genom att hitta ytterligare möjligheter till effektiviseringar. Men jag vill också påpeka att rationaliseringar och effektiviseringar inte är slut därmed, det är ett arbete som ständigt måste bedrivas. Produktivetsfrågorna är viktiga för mig. Budskapet är enkelt. Vi måste sälja mer till lägre kostnader. Vi kommer att fortsätta trimma både produktions- och försäljningsapparaten. Och jag vet att det finns mer kostnader att spara.

En annan strategisk fråga du ofta får gällande tändare och tändstickor. Hör de hemma långsiktigt inom Swedish Match?

Båda områdena har väsentligt lägre marginaler än våra övriga produktområden. Men utan tändare och tändstickor skulle vi – med en hårddragning – kunna karaktäriseras som tre regionala tobaksföretag. Tändare och tändstickor ger oss en global nävaro. Med dem finns vi praktiskt taget i alla länder, med varumärken, distributions- och försäljningskanaler ut till miljoner och åter miljoner konsumenter. De utgör en del av den globala försäljningsbasen och har således en större strategisk roll än försäljning och resultatandel visar. Vi koncentrerar oss nu på rationaliseringar och effektiviseringar både när det gäller den större strukturen och i vardagsrationaliseringar. Vi har stängt en stor tändarfabrik i Lyon i Frankrike och gör detsamma inom tändstickor där vi stängt en fabrik i Brasilien under det tredje kvartalet. Vi har haft motvind i svaga marknader i Östländerna och i Asien, som bör vända uppåt förr eller senare. Men det är ett tungt och mödosamt arbete och kommer att ta tid. Lönsamheten måste upp och all vår kraft måste koncentreras på det.

Du har tillväxt som ledstjärna och betonar både organiskt växande och förvärv. Men hur fördelar sig de båda vad gäller produktområden och geografi?

Inom de rökfria produkterna ligger tonvikten på organisk tillväxt. Det utesluter inte att vi kan göra en del förvärv, som nu senast av Dingler i Sydafrika. På de övriga områdena kommer sannolikt tillväxten i högre utsträckning ske genom förvärv. Vi har goda förutsättningar i den ständigt stigande efterfrågan på snus i USA och i Nordeuropa, de två marknader som kommit längst i mognad, dvs minskad cigarettkonsumtion och ökad konsumtion av rökfri tobak. Att vi är så starka på dessa produkter ger oss ett kompetensförsteg i den globala konkurrensen.

Och förvärvstakten?

Ja, sådant blir enbart spekulationer. Men det är ett faktum att vi ser en stark trend av konsolidering i den globala tobaksindustrin. Franska Seita och spanska Tabacalera har aviserat en fusion alldeles nyligen. Mer kommer. Den typen av omstruktureringar i internationell skala har jag varit med om under många år. Utan tvekan kommer det att leda till koncentration och specialiseringar och det kan ge oss en hel del förvärvsmöjligheter. När möjligheterna kommer är ofta svårt att förutse. Men vi har beredskap och resurser att vara med. Det bevisade vi senast med ett mycket intressant förvärv i Sydafrika, Dingler. 25 procent av verksamheten är snus, vilket ger oss en bas för vår unika kompetens inom det området. I Afrika finns redan en snuskultur. Mot den här bakgrunden vill jag påstå att Swedish Match är det bäst

UTGIVARE

SWEDISH MATCH – information till aktieägare och övriga intressenter

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

Accent, Bellman, Borkum Riff, Caravelle, Clubmaster, Cortéz, De Heeren van Ruysdael, El Rico Habano, England's Glory, Ettan, Feudor, 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, Korona, La Gloria Cubana, La Hoya Selecta, La Paz, Leek, Montague, Palmtree, Picanell, Prima, Poppell, Quinas, Red Man, Renegades, 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.

Rökfria produkter i centrum

Strategin att satsa på rökfria och bruna tobaksprodukter avspeglas framgångsrikt i rapporten för årets första nio månader som uppvisar ett klart förbättrat resultat.

Försäljning per produktområde

MSEK	Helår 1998	98Q3	99Q3
Chewing Tobacco	1068	812	809
Cigars	902	642	1001
Lighters	735	557	508
Matches	1573	1140	1255
Pipe Tobacco & Accessories	218	160	208
Snuff	1337	971	1208
Övrig verksamhet	893	664	1140
Subtotal	6726	4946	6129
Avyttrad verksamhet	1468	1091	729
Koncernens nettoomsättning	8194	6037	6858

Rörelseresultat per produktområde

MSEK	Helår 1998	98Q3	99Q3
Chewing Tobacco	331	253	224
Cigars	117	94	151
Lighters	18	14	2
Matches	134	94	93
Pipe Tobacco & Accessories	38	28	50
Snuff	641	483	607
Övrig verksamhet	-228	-199	-91
Subtotal	1051	767	1036
Avyttrad verksamhet	438	326	255
Jämförelsestörande post	-108	-48	4102
Koncernens rörelseresultat	1381	1045	5393

positionerade tobaksbolaget vad gäller de framtida starka trenderna – bort från cigaretter mot andra tobaksprodukter, framför allt snus och cigarrer, där vi är världstvaa. Vi har global räckvidd och är starkt etablerade på de riktigt intressanta marknaderna.

Ska ni nu börja tillämpa ert särskilda uttalande om överföring av överskottsmedel till aktieägarna på bokslutet för 1999? Dvs – kort och gott – ge dem pengar som inte behövs i rörelsen?

Enligt vår utdelningspolicy kommer överskottsmedel som inte behövs för koncernens utveckling att överföras till aktieägarna. Förutsättningen för detta är att de mål som vi har för att säkra koncernens finansiella risktagande är uppfyllda. Överföringen kan ske på olika sätt. Styrelsen undersöker nu noga de möjligheter som öppnas när den svenska lagstiftningen ändras vad gäller återköp av aktier. För egen

del kan jag bara säga att det är en mycket intressant möjlighet för Swedish Match.

Hur lyder din sammanfattning av Swedish Match förutsättningar efter ett år i VD-stolen?

Kort och gott – Swedish Match har tillväxt- och lönsamhetsförutsättningar som få andra tobaksbolag har. Vi är mycket stora på rökfri tobak, ett segment som kan uppvisa bra tillväxt i branschen. Vi expanderar kraftigt inom cigarrer, ett annat segment med tillväxt, och är bland de allra största på den globala marknaden. Vi har resurser för fortsatta förvärv inom våra prioriterade områden och vi har effektiviseringsprogram som successivt kommer att förbättra resultat och lönsamhet. Vi är starkt positionerade för att skapa värden åt våra aktieägare under kommande år.

Den goda utvecklingen håller i sig. Även tredje kvartalet kan flera produktområden redovisa förbättrade siffror jämfört med tidigare. Försäljningsökningen för årets första nio månader landar på 14 procent, varav förvärv svarar för 7 procent. Rörelseresultatet före jämförelsestörande poster förbättrades med 18 procent.

Rörelseresultatet blev goda 1 291 miljoner kronor. Därtill kommer reavinsten på 4 102 miljoner kronor från försäljningen av cigarettverksamheten.

– Det ser mycket trevligt ut säger Sven Hindrikes, ekonomi- och finansdirektör. Under det tredje kvartalet jämfört med föregående period ökade rörelseresultatet exklusive cigarettverksamheten, som ju är såld, med hela 60 procent!

Resultatförbättringen beror inte enbart på att koncernens produkter säljer bra. Starkt bidragande är också att försäljnings- och administrationskostnaderna har sjunkit. Det rationaliserings- och effektiviseringsprogram som startades för ett år sedan har nu realiserats i form av fabriksrationaliseringar och effekterna syns på resultatraden.

– Kostnadsmedvetenheten i organisationen är hög och den lägre kostnadsnivån är varaktig, säger Sven Hindrikes.

Ledande på snus och cigarrer

De stora framgångarna för snuset fortsätter. Snus ses alltmer som ett rökfritt alternativ till cigaretter vilket är en del av förklaringen.

– Vi är den ledande snustillverkaren i Norden och en av de fyra största i USA. Vi har stora framgångar med Timber Wolf, vårt ledande varumärke i USA, och volymen ökade under niomånadersperioden med 49 procent jämfört med samma period förra året. Samtidigt har rörelsemarginalen förbättrats kraftigt. Vår andel av den amerikanska marknaden närmar sig nu sju procent.

Även på cigarrsidan görs framsteg och efter förvärven av de båda amerikanska bolagen General Cigar och El Credito Cigars är Swedish Match tvåa i världen på cigarrer och på den nordamerikanska marknaden täcks samtliga prissegment.

– Den 1 december kommer säljstyrkan för General Cigar att vara helt integrerad med säljstyrkan för Swedish Match vilket väntas få positiva effekter, säger Sven Hindrikes.

Till och med för det tidigare problemtyngda produktområdet tändare börjar man se en ljusning. Effekterna av fabriksstängningen i Lyon har fått genomslag på resultatet som blev positivt för det tredje kvartalet.

Förvärv

Efter rapportperiodens utgång har avtal träff-



Sven Hindrikes

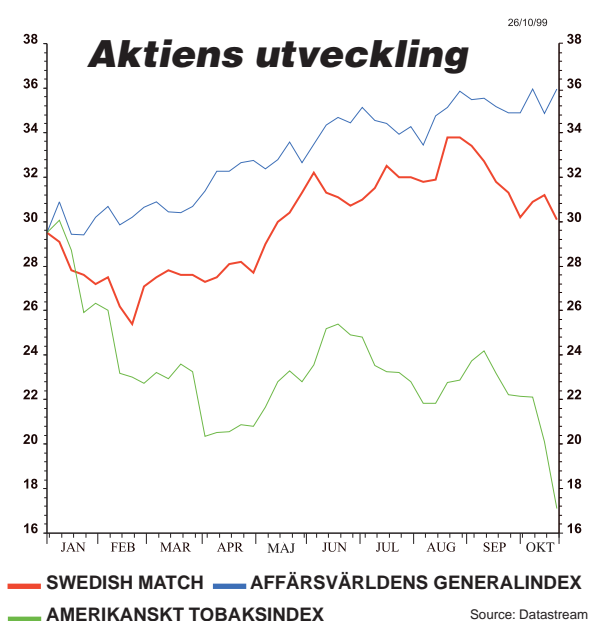
Foto: Elisabeth Ohlson

fats om förvärv av sydafrikanska Leonard Dingler (se artikel sid 7). Bolaget är marknadsledande i Sydafrika inom snus och pipetobak.

– Bolaget passar väl in i vår satsning på rökfria och bruna tobaksprodukter. Förvärvet innebär att vi tar steget in på en för oss helt ny marknad. Rörelseresultatet på årsbasis kommer att förbättras med över 100 miljoner kronor till följd av förvärvet.

Försäljningen av cigarettverksamheten har stärkt koncernens balansräkning avsevärt och trots den senaste tidens många förvärv finns det fortfarande utrymme för fler företagsköp enligt Sven Hindrikes.

– Vi har också en fortsatt positiv inställning till aktieinlösen och den förstärkning som realisationsvinsten medför ger utrymme både för förvärv och inlösen av aktier.



Rätt cigarr för rätt tillfälle

Den stora festen närmar sig med stormsteg. I alla fall den största festen de flesta av oss kommer att uppleva. Gästerna är bjudna, recepten utvalda, vinet på lagring och bara den viktigaste frågan återstår: vilken cigarr firar bäst millennieskiftet?

Att välja cigarr är inte lätt. Ett besök i cigarrbutiken kan bli en kombination av skräck och förtjusning där den största utmaningen inte blir valet av cigarr utan hur man ska undvika att göra bort sig.

Alla dessa cigarrer. På alla dessa hyllor. Från golv till tak. Hjälpl!

Som förberedelse presenteras här ett urval av Swedish Matches stora sortiment. Här finns en cigarr för varje tillfälle. Högtid, fest och dop eller kanske för en stilla stund i älsklingsfåtöljen. Dessutom bjuds på goda råd i konsten att avnjuta en cigarr...

Konsten att avnjuta en cigarr

Det finns många åsikter om hur en god cigarr ska rökas, kanske lika många som det finns cigarrökare. Några gyllene regler kan dock urskiljas för att cigarren ska avnjutas med största möjliga elegans:

Syna cigarren, lukta och kläm försiktigt på den. En cigarr kan bedömas utifrån täckbladets utseende.

Maggördeln kan avlägsnas eller sitta kvar – bestäm själv.

Om du har valt en long filler, börja med att fukta cigarren med läpparna. Snoppa den för att få ett bra drag. Använd snoppare eller cigarrsax. Bit aldrig.

När du tänder, håll lågan cirka en centimeter från cigarren och dra in långsamt flera gånger. Samtidigt, rotera cigarren så att den glöder jämnt.

Rök med små bloss och smaka på röken – inga halsbloss. Långsam rökning gör att aromen utvecklas bättre. Mellan varje bloss tas cigarren ur munnen.

Helst bör cigarren hållas brinnande under hela rökstunden. Men om den slocknar – ingen panik. Så länge cigarren är varm går det bra att tända den igen, efter att du låtit den vila några minuter.

Fimpa aldrig en cigarr. Låt den slockna av sig själv.



	Bellman	Clubmaster	Cortéz	Garcia y Vega	Justus van Maurik
Om varumärket	Ursprungligen en svensk cigarr; den första tillverkades i början av seklet. Namnet kommer från den svenske poeten Carl Michael Bellman. 1964 introducerades Siesta, vilket gjorde Bellman till Sveriges största cigarrmärke.	Ett välbalanserat cigarrsortiment av framförallt cigariller. Clubmaster har en stark marknadsposition och säljs i över 40 länder.	Ett av de största cigarrmärkena i Sverige. Cigarillen är den mest sålda av alla cigariller med täckblad av äkta tobak.	Sedan 1882 en högkvalitetscigarr riktad mot massmarknaden. Många som normalt röker handrullade premiumcigarrer röker ofta även Garcia y Vega. Finns i Natural (brun) och Candela, (grön), något mjukare smak.	Holländska premiumcigarrer med anor från 1794. Endast handplockade cigarrer ligger i lådorna. Finns i flera olika storlekar. Alla cigarrer tillverkas av förstklassig tobak.
Tobak	Täckblad och omblad av bandtobak.	Täckblad från Indonesien, omblad av bandtobak. Inlagan är en blandning av flera olika sorters tobak.	Täckblad från Java, omblad av bandtobak.	Täckblad av Connecticut Shade, Cameroon, Mexican Sumatra. Omblad av bandtobak. Inlagan av olika sorters tobak.	100% tobak. Inlagan är Havana, Brazil samt tobak från Indonesien och Filippinerna. Ombladet är indonesisk Vorstenlanden, täckbladet är Sumatra.
Tillverkningsland	Holland	Tyskland	Holland	Dominikanska Republiken	Holland
Smak och styrka	Mild till medium.	Medium	Mild	Mjuk, mild till medelstark.	Milt aromatisk.
Ypperligt tillfälle att avnjuta...	När som helst. "En kvalitetscigarr till ett attraktivt pris."	God cigarr när som helst. "För ambitiösa och sällskapliga rökare."	Både för fest och vardag. "Mild och lätt att röka."	När som helst under dagen. "För den som uppskattar kvalitet och/eller letar efter nya cigarrupplevelser."	När som helst. "Cigarren för den verkliga cigarrkonnässören."

Handrullade cigarrer



	El Rico Habano	La Gloria Cubana	La Hoja Selecta	Montague
Om varumärket	Ursprungligen ett gammalt kubanskt cigarrmärke. Mycket stor cigarrmärke under 1960-, 1970- och 1980-talen. Introducerades på nytt på 1990-talet. Handrullad long filler.	Traditionell kubansk cigarr som lanserades i USA 1972 i Miamis Lilla Havana distrikt. Handrullad long filler. Cigarren är idag en av de mest efterfrågade i USA.	Namngiven efter en fabrik på Kuba där cigarren ursprungligen producerades. Fick nytt recept och ny förpackning för sju år sedan. Handrullad long filler.	En handrullad long filler som karaktäriseras av sin överlägsna kvalitet. Varje Montague testas och vägs: draget ska vara fint och jämnt. Varianten Claro har ett ljusare täckblad och Maduro ett mörkare.
Tobak	100% tobak. Nicaragua, täckblad från Ecuador.	100% tobak. Dominikanska Republiken och Nicaragua. Täckblad från Ecuador.	100% tobak. Brasilien, Dominikanska Republiken och Nicaragua. Täckblad Ecuador.	100% tobak. Täckblad av indonesiskt Besuki (Claro) och Brazilian Mata Fina (Maduro).
Tillverkningsland	Dominikanska republiken	USA, Dominikanska Republiken	Dominikanska republiken	Indonesien
Smak och styrka	Kraftfull.	Medel till stark, smakrik, som en kubansk cigarr men med egen karaktär.	Medel till stark. Något mildare än La Gloria Cubana.	Rik, medelstark cigarr med mild smak och skogsaktig arom med en kryddig kärna. Maduro är mer smakrik, Claro lite kryddigare.
Ypperligt tillfälle att avnjuta...	Passar utmärkt på kvällen efter middagen. "För den vane rökaren som vill ha kraftfull tobakssmak."	Efter en god middag. "För den som uppskattar äkta tobakssmak."	Efter en god middag. "För både vana och ovana cigarrökare."	En cigarr för kvällen, efter en god middag. "Den alltid perfekta cigarren."

Foto: Lars Nybom



La Paz

Särskilt känt för sortimentet Wilde, som lätt känns igen på sin osnoppade tändände, vilket var en nyhet vid introduktionen i slutet på sextiotalet och är ovanligt än idag. Finast är ett exklusivt urval av coronacigarrer i tub.

100% tobak: Havana, Java och Brazil. Täckbladet är från Java, inlagan en blandning av över 20 olika sorters tobak.

Holland

Distinkt: en unik aromrik och rund smak. Kraftig men aldrig sträv.

När som helst. De tubförpackade cigarrerna passar särskilt bra efter en fin middag. "Cigarren för mannen som vet vad han vill."

White Owl

Ett av de mest kända cigarrmärkena och den mest sålda icke-söta/smaksatta cigarren i USA. Över hundra år gammalt varumärke. Välbekant som "the 10 cent cigar" (idag cirka 35 cent). Märkestrogna konsumenter i de övre åldrarna.

Täckblad och omblad är bandtobak. Inlagan en blandning av tobak från fem olika länder.

USA

Mild och len för att vara en bandtobakscigarr.

När som helst. "The Great American Smoke." "För den som vill ha garanterad kvalitet och en prisvärd cigarr."

Willem II

Välkänt för sitt breda sortiment av milda cigarrer med ursprung i Holland 1917. Säljs i över 80 länder. Namnet är en hyllning till prinsen Willem av Oranien, som levde på 1600-talet.

Premiumcigarrerna består av 100% tobak, övriga har täckblad och omblad av bandtobak. Inlagan består av olika typer av tobak.

Holland

Mild arom, mjuk smak.

Cigariller för dagen och utsökta coronas för kvällen. "För den som vill koppla av och njuta av livet."

Wings

Wings introducerades 1994 som en cigarr för nybörjare i cigarrvärlden och som vill ha något okonventionellt.

Täckbladet är från Java, ombladet består av bandtobak, inlagan av en blandning av indonesisk och brasiliansk tobak.

Holland

Mild och lätt att röka även för den ovane.

Idealisk för en kort paus under en hektisk dag. "För människor som går sina egna vägar."

Litet cigarrlexikon

Short filler. Cigarr som den tillverkats i Europa sedan 1400-talet. Beståndsdelarna är inlagan som ligger inuti cigarren, ombladet som håller inlagan på plats och täckbladet som viras som ett yttersta lager runt om. Inlagan kan bestå av så många som 20 olika tobakssorter, utvalda för smak, arom, brinnegenskaper och kvalitet.

Bandtobak. Ett tunt och smidigt material framställt av mald tobak.

Long filler. Cigarr från Karibien, där inlagan består av långa strips, dvs bladhalvor där mittnerven tagits bort. Inlagans tobak kommer vanligtvis från en eller två regioner. Om- och täckblad av naturtobak. Bör lagras i humidor.

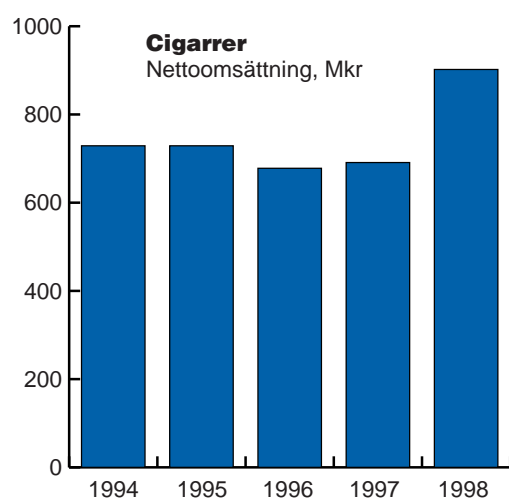
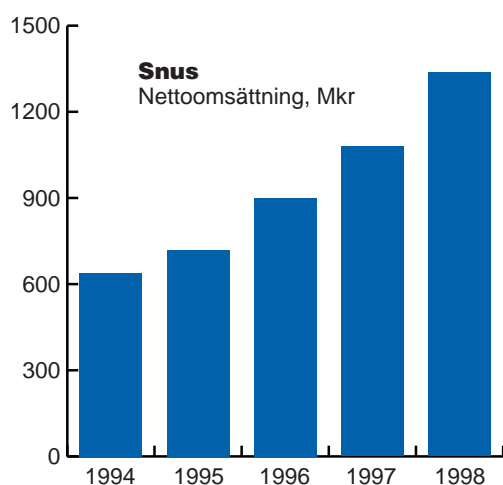
Premiumcigarrer. Cigarr tillverkad enligt gamla hantverkstraditioner av de finaste tobaksbladen. Tack vare modern teknologi behöver de inte nödvändigtvis vara handrullade, även om många är det.

Montague till Sverige

Den exklusiva cigarren Montague, som framför allt sålts i USA, finns nu att köpa även i Sverige. Cigarren säljs endast i butiker som har humidorer som håller lämplig luftfuktighet.

Idag finns Montague-sortimentet bl a i dessa fem Stockholmsbutiker; NK Press och Tobak, Frans Svensson Tobak, Cigarrummet, Brobergs Tobak och Abel Edlunds Tobak.

Ny och starkare profil



Cigarrer och snus ökar i betydelse

Diagrammen visar hur cigarrer och snus ökat i betydelse de senaste fem åren.

Siffrorna är helårssiffror och visar inte några resultat för 1999, vilket innebär att effekterna av förvärven inom cigarrområdet inte är med. De syns först i årsbokslutet.

Dagens Swedish Match är ett helt nytt företag jämfört med för ett år sedan.

Fokuseringen på rökfria och "bruna" produkter, som till exempel snus och cigarrer är allt tydligare.

Cigarettillverkningen är helt borta, cigarrsortimentet har utökats betydligt – allt i enlighet med den strategi som lades fast för ett knappt år sedan.

Det största – och kanske mest uppmärksammade – strategiska beslutet var försäljningen av cigarettverksamheten. Idag tillverkas inte längre några cigarett i Swedish Matchs namn. Kända "svenska" cigarettmärken som Blend och John Silver är numera österrikiska. – I och med försäljningen av cigarettarna till Austria Tabak kunde vi frigöra resurser

för att bygga ut våra positioner inom våra prioriterade områden, säger Lennart Sundén.

Högt tempo – nya förvärv

De två stora förvärven i våras: General Cigars cigarrsortiment riktat mot massmarknaden och El Credito Cigars, som tillverkar premiumcigarrer stärkte Swedish Match inom cigarrområdet. Idag är Swedish Match inte bara näst störst i världen på cigarrer utan också en av de ledande aktörerna på den viktiga och växande amerikanska marknaden.

I dagarna har Swedish Match dessutom köpt 80 procent av det sydafrikanska tobaksbolaget Leonard Dingler. Dingler är marknadsledande i Sydafrika på både snus och piptobak. Detta har givit Swedish Match en plattform för fortsatt expansion i ytterligare en världsdel. Snus och snusliknande produkter finns nämligen på flera håll i Afrika och Swedish Match har också redan börjat att i mindre skala lansera svenskt snus i Zimbabwe (se sista sidan).

Vid sidan av de fyra affärerna på tobaksområdet har Swedish Match också genomfört en mindre affär på tändsticksområdet. Det gäller Swedish Match KAV i Turkiet, som sedan i tidigt i höstas är helägt av Swedish Match. Tidigare ägde Swedish Match 60 procent av företaget.

Ny organisation för effektivare marknadsarbete

Även den interna organisationen är förändrad, för att öka fokus på produkterna och höja kostnadseffektiviteten. Idag finns sex divisioner (tidigare fanns 15): Nordeuropa, Kontinentaleuropa, Nordamerika, Overseas, Tändare och Tändstickor.

OTP-satsning

"Vi blir den mest kompletta aktören"

– Vi blir den mest kompletta aktören inom OTP-kategorin. Det är det som är vitsen med att integrera General Cigar i Swedish Match. Det säger Lennart Freeman, chef för koncernens Nordamerika-division.

Med OTP menas förstås Other Tobacco Products. I USA är det snus, cigarrer, piptobak och tuggtobak som ingår i den här gruppen.

– Om man räknar försäljningsvärde hamnar vi på tredje plats efter förvärvet. Men sortimentet slår alltså rekord i bredd. Och det är en konkurrensfördel i den omstrukturering av handeln som nu pågår i USA. OTP-varorna säljs främst av stora kedjor som Food Lion, Walmart, K-mart och Seven Eleven. Butikerna har numera särskilda OTP-hyllor.

– Givetvis behöver de en partner som vet vad konsumenterna vill ha, och som kan se

till att just det kommer upp på hyllorna på rätt sätt. Och den partnern är vi, säger Lennart Freeman.

– I och med att vi fick ta över General Cigars sjuttio säljare började vi organisera om försäljningsarbetet för att anpassa oss till den nya situationen. Det är inte längre enskilda butiker som köper in våra produkter, utan kedjornas huvudkontor. För den kontakten utbildar vi en del av säljarna till affärsutvecklare. De ska kunna informera de centrala inköparna om lönsamhet, sortiment och konsumenttrender. När sedan affären är gjord ser resten av säljarna till att varorna kommer upp på rätt ställ med rätt skyltar i rätt butiker.

– Vi delar upp försäljningsavdelningen i fem regioner; Eastern, Southern, Great Lakes, South West och Western.

– Den här omorganiseringen sker samtidigt som vi integrerar de båda företagens säljkåre. Det arbetet är nu i slutfasen och har gått bra. Alla säljare ska förstås kunna sälja alla produkter. De flesta är entusiastiska över att få bredda sitt sortiment.

Det är på marknadsidan som en av de viktigaste samordningsfördelarna mellan de båda företagen finns.



Lennart Freeman

Foto: Håkan Moberg

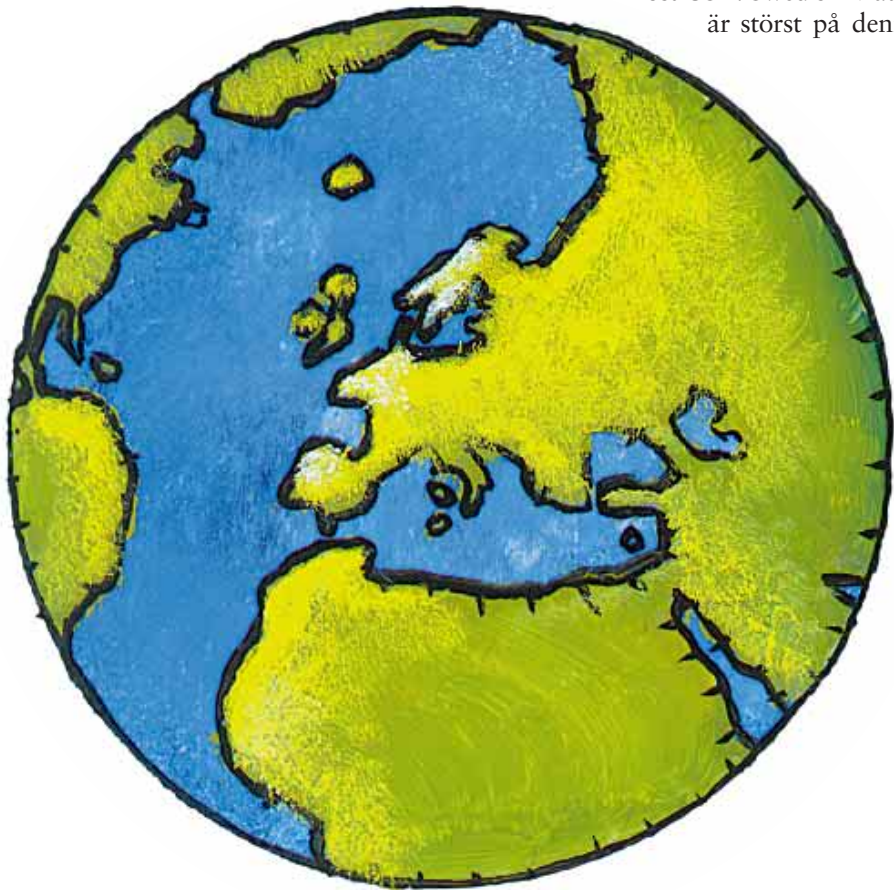
General Cigar var starkare i västra och nordöstra USA än Swedish Match. I sydöstra USA var det tvärt om. Så förhoppningen är att Swedish Matchs succésnus Timber Wolf nu ska erövra även västra USA.

En faktor som underlättar sammansmältningen av de båda företagen är att General Cigar hade många nyanställda inom de delar som Swedish Match förvärvade. Dessa är positiva till att ingå i en internationell tillväxtkoncern.

– Det som imponerat mest på mig är att medarbetare på alla nivåer och från båda företagen ställt upp så lojalt med den extra energi som krävs vid en sammanslagning, säger Lennart Freeman.

Swedish Match – en världsledare

Swedish Matchs produkter säljs i alla delar av världen. Inom samtliga verksamhetsområden har Swedish Match världsledande positioner.



Rökfri tobak

Swedish Match är ensam i världen med en global strategi för rökfri tobak, särskilt på snus. USA och Sverige är de största marknaderna. De viktigaste varumärkena i Sverige är Generalsnus och Ettan, i USA Timber Wolf och i Sydafrika Taxi.

Största marknaden för den andra produktkategorin inom rökfri tobak, tuggtobak, är tveklöst USA. Swedish Match är störst på denna

marknad och därmed också i världen. Den största produkten är amerikanska Red Man. I Sverige är tuggtobak en liten produkt med Piccanel som mest sålda märke.

Brun tobak

Swedish Match är störst i Europa och näst störst i världen på cigarrer. Till de viktigaste märkena hör Bellman, Clubmaster, Garcia y Vega, La Paz, Montague och Willem II.

Inom koncernen finns även ett av världens mest sålda pip-tobaksmärken, Borkum Riff. Half-and-Half och Greve Hamilton är starka varumärken i USA respektive Sverige liksom Boxer i Sydafrika.

Tändstickor och tändare

Swedish Match är den enda globala tillverkaren av tändstickor med en marknadsandel på ca 12 procent. Three Stars är ett känt varumärke på många marknader. I Sverige och Brasilien är Solstickan respektive Fiat Lux de stora namnen. Swedish Match är dessutom marknadsledande när det gäller tillverkning och försäljning av tändstickmaskiner.

Med varumärket Cricket är Swedish Match världens tredje största tillverkare av tändare. De viktigaste marknaderna finns i Öst- och Västeuropa, delar av Asien och USA.



Emmett Harrison.

Ny global IR-chef

Emmett Harrison blir ny ansvarig för kontakterna med Swedish Matchs ägare, dvs alla de 120 000 privatpersoner och institutioner som äger aktier i koncernen. Han är född i USA, har bott i Frankrike och Schweiz, och har stor kunskap om Swedish Match.

Emmett Harrison har arbetat inom koncernen sedan 1990 och marknadsfört produkter inom områdena snus, pipetobak och tuggtobak i USA. Senast arbetade han som marknadschef på tändardivisionen i Nyon i Schweiz.

– Jag tror att jag kommer att ha nytta av min operativa erfarenhet av flera av koncernens produkter i mitt nya jobb. Som före detta marknadschef vet jag hur viktigt det är att kunna ge snabb och korrekt information, säger han.

Emmett Harrisons modersmål är engelska, men han talar också flytande franska efter universitetsstudier i Frankrike och fem år i Schweiz. Att vara amerikan och bli rekryterad till en så viktig post som ansvarig för kommunikationen med ägarna i Swedish Match ser han som ett tydligt bevis på hur global koncernen är.

– Det blir helt klart en utmaning för en som inte talar svenska, men som tur är behärskar många svenskar engelska språket mästertligt. Jag hoppas att jag inom kort kan återgälda detta genom att tala lite svenska, säger Emmett Harrison.

– Svenska aktieägare bildar en stark bas i ägarstrukturen, men mer än hälften av aktiekapitalet finns i USA och Västeuropa. En stor del av mitt arbete kommer att gå ut på att fortsätta att vidga och bredda kommunikationen med investerare och aktieägare över hela världen.

En annan viktig uppgift på programmet är att fortsätta utvecklingen inom kommunikation, särskilt med hjälp av internet.

Internet är idealiskt för snabb tvåvägskommunikation.

– Internet kommer att bli lika viktig som telefonen, fast med högre effektivitet, avslutar Emmett Harrison.

Viktigt köp i Sydafrika

Swedish Matchs förvärv av snus- och pipetobaksbolaget Dingler i Sydafrika är ett viktigt steg i linje med företags strategin att växa inom OTP.

Avtalet innebär att Swedish Match förvärvar 80 procent av Leonard Dingler (Proprietary) Limited (Dingler) i Sydafrika. Bolaget grundades i början av 1900-talet och har fram till nu varit familjeägt. Dingler tillverkar, säljer och distribuerar tobaksvaror i Sydafrika. Årsomsättningen uppgår till 360 MSEK. Ungefär 25 procent av volymen avser snus och resten pipetobak. För Swedish Match kommer förvärvet att ha en omedelbar positiv effekt på vinst per aktie och kassaflöde.

Rörelsemarginalen efter förvärvsrelaterade avskrivningar bedöms bli 30 procent. Bolaget kommer att konsolideras från och med fjärde kvartalet 1999.

Dingler är med sitt största varumärke "Boxer" marknadsledare på Sydafrikas pipetobaksmarknad liksom med varumärket "Taxi" på snusmarknaden. Båda marknaderna visar en stabil tillväxttakt. I förvärvet ingår en produktionsanläggning i Boksburg strax utanför Johannesburg och försäljningskontor i Kapstaden samt i Bloemfontein. Bolaget har drygt 300 anställda.

– Förvärvet av Dingler följer helt vår strategi att fokusera vår tillväxt på snus, cigarrer och pipetobak. Förvärvet ger oss ett mycket lönsamt bolag i en del av världen med hög tillväxtpotential, säger Lennart Sundén, koncernchef och VD i Swedish Match. Det betyder att vi nu har etablerat ett starkt fäste i södra Afrika, en av de viktigaste marknaderna för rökfri tobak utanför Norden och Nordamerika.

Eucalyptus ny snussmak

Snart kommer CatchDry Eucalyptus, den första efterföljaren till succén CatchDry Licorice.



Det framgångsrika konceptet med smaksatt, mindre fuktigt snus kompletteras nu med den nya smaken Eucalyptus! Det nya portionssnuset lanseras till årsskiftet.

Bakgrunden till lanseringen är den efterfrågan för alternativa tobaksprodukter som finns, inte minst bland rökare. CatchDry Licorice, det första smaksatta snuset som lanserades sommaren 1998, har redan en procent av marknaden. Det är ovanligt att nya produkter etablerar sig så snabbt.

– För många rökare som söker nya produkter fungerar inte vanligt snus. Därför togs CatchDry fram, en mindre fuktig produkt för dessa konsumenter, säger Camilla Kuylenstierna, produktchef och ansvarig för lanseringen.

– CatchDry Eucalyptus kommer likt föregångaren i en modern förpackning, smaksatt med livsmedelsgodkända smakförstärkare. Både licorice och eucalyptus är så kallade exkluderande smaker, det vill säga att antingen tycker man om dem eller så gör man det inte. Därför är det bra att man snart har två att välja på, avslutar Camilla Kuylenstierna.

Swedish Match i Zimbabwe:

50 000 dosor snus/vecka på bara 10 kvm

Det är bara att sätta i kontakten så fungerar den. Produktionsdirektör Lars Olof Löfman berättar stolt om Swedish Matchs nya flyttbara containerfabrik för snustillverkning. Den står nu på plats i den lilla staden Chiredzi i sydöstra Zimbabwe, ganska nära gränsen till Mocambique.

Själva processanläggningen är bara tio kvadratmeter stor, men kan ändå tillverka 50 000 dosor snus i veckan. Den lilla förpackningsmaskin som hör till klarar bara 8 000 dosor i veckan. Men den går att komplettera med flera likadana.

Den flyttbara fabriken är ett pilotprojekt för att skaffa kunskap om produktion i tropiskt heta och fuktiga länder med bristfällig infrastruktur. Tanken är att så småningom försöka nå fler nya marknader med portionsnus.

Historien om just den här fabriken är historien om en röksugen affärsman från Zimbabwe som gick över till snus – och blev kompanjon till Swedish Match.

Koncernen säljer sedan länge snus via postorder till utlandssvenskar litet varstans runt om i världen. En av kunderna är en bagerichef i Zimbabwe med svensk fru. När bageriets ägare hade problem med att sluta röka fick han en dosa snus i present, en dosa General portionsnus. Han blev omedelbart förtjust i snuset och ville sälja det. Bageriägaren heter Digby Nesbitt. Han äger även bryggerier och hotell i Zimbabwe.



Digby Nesbitt som blev så förtjust i svenskt snus att han nu tillsammans med Swedish Match startat en snusfabrik i Zimbabwe fick själv inviga fabriken. Till vänster på bilden ses "Mr Snus" inom Swedish Match, Stefan Gelkner, och två från vänster är Zimbabwes vice president.

Digby Nesbitt ringde till Swedish Match. Vintern 1997-98 skrevs ett preliminärt avtal. I november 1998 gjorde det nybildade samriskbolaget Tobacco Rette en marknadstest i tre småstäder nära Chiredzi. Denna föll väl ut och 23 september i år invigdes fabriken. Men först måste den konstrueras efter de speciella villkor som råder i Zimbabwe; Hett och fuktigt klimat som får alla sorters bakterier att stormtrivas. Osäker tillförsel av ström, framför allt under perioder av torka. Bristande teknisk expertis och lågutbildad arbetskraft. I många andra utvecklingsländer tillkommer också problem med kvaliteten på vatten och ånga.

Eftersom den lilla snusfabriken ligger inhyst i ett av Digby Nesbitts bryggerier och lånar arbetskraft av honom är två problem ur världen. Vattnet är bra och de anställda är vana vid minutiös industriell hygien. Öltillverkning ställer ju på de punkterna samma krav som snusproduktion. Men de tre göteborgare som fick i uppgift att konstruera containerfabriken måste göra det med tanke på nya marknader i största allmänhet. De fick därför till exempel även ta hänsyn till att kylvattnet kan vara upp till 40 grader varmt och att vattenångan kan behöva renas.

Fabriken måste också vara enkel och robust och klara sig med bristfälligt underhåll. Det var produktutvecklare Lars Öhberg, mekaniker Claes Schäller och eltekniker Anders

Eiserholm vid snusfabriken i Göteborg som konstruerade den flyttbara fabriken. Det var också de som "satte i kontakten" i Zimbabwe i våras och som sedan dess gett support per telefon. Hittills har allt fungerat över förväntan.

Fabriken har en färdigprogrammerad styrdator. Så det är ingen större risk att affärshemligheter som recept kommer på avvägar. Zimbabwe-snuset kommer i tre smaker; General, lakrits och menthol. En dosa kostar tio Zimbabwe-dollar (2 svenska kronor), strax under vad ett paket cigaretter kostar.

Fabriken använder lokalt odlad tobak och lokalt tillverkade dosor. Swedish Match har investerat 2 Mkr i själva fabriken och dessutom bidragit med 1,6 Mkr i startkapital. Digby Nesbitt har satsat lika mycket. Han äger 51 procent av Tobacco Rette. Det är också han som skött lanseringen av portionsnus, som är en ny produkt i landet. Målgruppen är främst rökare som vill ha alternativ. Gensvaret har varit stort på marknadsföringen. Denna har huvudsakligen skett i form av små vägshower från lastbilsflak. Artister sjunger och spelar och visar hur man snusar. För att publiken ska bestå av vuxna har showen bara gästspelat på ölserveringar.

– Försäljningen har precis börjat – vi finns i omkring sex hundra butiker, så än är det för tidigt att dra några slutsatser, säger Lars Olof Löfman.

Bok och utställning om svenska snuset



En av det svenska snusets förgrundsgestalter är Jacob Fredrik Ljunglöf. Det var han som grundlade succén för vått snus. Ett av skälen var att han lyckades minska tillverkningstiden från flera månader till bara en vecka!

Under första hälften av 1800-talet sålde han sitt snus under namnet Ljunglöfs N:o 1. Bara det var en bedrift, för på den tiden var "nummer 1" en allmän kvalitetsbeteckning. I folkmun blev namnet "Ettan" och så heter snuset än idag.

Sonen Knut blev Sveriges snuskung. Han var besatt av kvalitet och vägrade länge att

exportera sina varor, eftersom han då inte kunde garantera att det var färskt när det kom fram. Han gjorde dock ett undantag för påven Leo XIII, som med förtjusning mottog snusförsändelser.

Historien om Ljunglöfs snus, vilket också ger en bild av den svenska industrialismens framväxt, finns nu dokumenterad dels i en utställning på Tobaksmuseet på Skansen, dels i en ny bok: "Snuskungen – Ljunglöfs Ettan och det svenska snuset".

Boken säljs under november och december på Tobaksmuseet samt hos vissa tobakshandlare och bensinstationer till kampanjpriset 129 kr. Cirkapriset i bokhandeln ligger på 260 kr.

Det går också att beställa boken och få den hemskickad. Då blir priset 109 kr (exklusive postens avgifter på 64,80 kr).

Swedish Match North Europe AB
Att: Kundservice
118 85 Stockholm

Ja tack, jag beställer

_____ ex av boken

"Snuskungen – Ljunglöfs Ettan och det svenska snuset"

Namn _____

Adress _____

Postadress _____

