



# SWEDISH MATCH

Information till Swedish Matchs aktieägare och andra intressenter • NR 1 • FEBRUARI 2000



## Sydafrika – plattform för nya marknader

Förvärvet av Leonard Dingler ger Swedish Match tillgång till nya och spännande marknader, både i Sydafrika och dess grannländer. På snus och piptobaksfabriken arbetar över 300 människor.

**SIDORNA 8-10**



## Samarbete

General Cigar Holdings och Swedish Match tillkännagav nyligen att parterna träffat en uppgörelse genom vilken Swedish Match kommer att förvärva 64 procent av General Cigar.

**SIDAN 2**

## ”1999 års bokslut präglas av omstrukturering”

– Swedish Matchs försäljning ökade med 15 procent till 9 420 miljoner kronor under 1999 – ett år som präglats av omstruktureringar, konstaterar Sven Hindrikes, ekonomi- och finansdirektör.

**SIDAN 3**

## Noggrann strategi bakom framgång

Swedish Matchs storsäljare bland cigarrer är La Paz. Bakom framgångarna ligger en genomtänkt varumärkesstrategi. Maaïke Oomen, internationell varumärkeschef för La Paz vet hur viktigt det är med detaljer.

**SIDAN 12**

# Swedish Match förvärvar majoritetspost i General Cigar

- Swedish Match förvärvar 64 procent av aktierna i General Cigar.
- Edgar Cullman Sr. och Edgar Cullman Jr. kommer att kvarstå i ledningen för bolaget och familjen behåller en ägarandel på 36 procent.
- Genom samarbetet med General Cigar förstärker Swedish Match sin ställning som ledande global cigarrtillverkare.



Foto: Peter Jönsson

Lennart Sundén,  
VD i Swedish Match.

General Cigar tillverkar den mest sålda premiumcigaren i USA, Macanudo, och flera andra premiumcigarrer, däribland Partagas, Punsch, Hoyo de Monterrey och Cohiba. Bolaget, med anor från 1906, har letts av familjen Cullman sedan 1961, och är en av världens ledande tillverkare i premiumsegmentet. General Cigar redovisade en omsättning på 108 MUSD, under nio månadersperioden till och med den 28 augusti 1999.

Swedish Match kommer att investera cirka 170 MUSD, dels för att förvärva en del av aktierna som innehas av familjen och, dels för att bidra till finansieringen av förvärv av aktier som

ägs av intressenter utanför familjen. General Cigar kommer att tillhandahålla resterande finansiering.

Efter transaktionen kommer General Cigar inte längre att vara börsnoterat. Transaktionen måste godkännas av aktieägarna i General Cigar, och därtill av en majoritet av aktieägarna utanför familjen. Bolagsstämma för detta beslut kommer att hållas under våren.

Familjen Cullman kommer att rösta för ett godkännande av förslaget med hela sitt innehav. Förslaget rekommenderas dessutom enhälligt av den oberoende kommitté som bolagsstyrelsen tillsatt.

General Cigars huvudkontor är beläget i New York och bolagets tillverkningsanläggningar finns i Santiago (Dominikanska Republiken), Kingston (Jamaica), San Pedro Sula och Danli (Honduras) samt Tampa (Florida). General Cigar är en av de främsta producenterna av högkvalitativa täckblad för cigarrer (Connecticut shade wrapper) i världen.

#### "Utvecklat nära samarbete"

"Efter att vi sålde vår massmarknadsverksamhet till Swedish Match har vi utvecklat ett nära

samarbete med dem. Cigarrmarknaden blir alltmer global, och genom att Swedish Match visat intresse för vår premiumverksamhet har denna affär kommit tillstånd. Affären innebär ett väsentligt högre aktieägarvärde. Även vår familj kommer att sälja ut cirka en tredjedel av sitt innehav i bolaget, till Swedish Match," säger Edgar M. Cullman Jr.

Lennart Sundén, verkställande direktör och koncernchef i Swedish Match säger: "General Cigar och familjen Cullman representerar en kompetens när det gäller cigarrverksamhet i absolut världsklass. Genom samarbetet får vi möjlighet att gemensamt utveckla och utvidga den globala marknadspositionen för några av världens främsta cigarrmärken. Genom vår starka ställning på världsmarknaden och genom General Cigars mycket starka ställning på den amerikanska marknaden, får båda parter intressanta tillväxtpotentialer. Det här är ett viktigt steg i konsolideringen av den globala cigarrindustrin".

Affären är föremål för ett antal villkor, däribland föreskrivet godkännande från aktieägarna, medgivande från myndigheter och andra sedvanliga villkor.

## Nu startar "Swedish Match Grand Prix Sailing Tour"



Swedish Match har beslutat att gå in som medarrangör till den globala seglingstävlingen i matchracing "Swedish Match Grand Prix Sailing Tour".

Swedish Match Grand Prix Sailing Tour ska bli en av de tre stora seglingsturneringarna i världen. Det säger Pierre Tinnerholm, som är sponsoransvarig inom koncernen och VD för den nya satsningen.

De andra två stora turneringarna är förstas Americas Cup och Volvo Ocean Race (tidigare Whitbread). Men de går bara vart fjärde år. Swedish Match Grand Prix blir en årlig tävling med början nu i mars.

Tävlingstypen är av det publikvänliga slaget, matchracing. Det är samma sorts tävling som Swedish Match redan sponsrar i Marstrand. Två båtar i taget tävlar mot varandra under ca 20 minuter. Allt kan ses från land. Den som går först i mål, efter att ha rundat alla poster, vinner. Hundra tusen åskådare såg på i Marstrand i juli förra året.

– Swedish Match Grand Prix är en naturlig utveckling av koncernens tidigare seglingsengagemang för att skapa extern goodwill och intern sammanhållning.

Segling är ju en klassisk Swedish Match-sport. Företaget har hållit på med Swedish Match Cup i Marstrand sedan 1994 och Whitbread Round the World Race 1997–98 sammanföll i tiden med Swedish Matches om-

strukturering och börsnotering. Plötsligt skulle 7 000 anställda från världens alla hörn samlas under en fana, eller sitta i samma båt, skulle man kunna säga.

Att gemensamt följa Swedish Match-besättningens öden och äventyr under etapp efter etapp fungerade sammansvetsande. Deltagandet i Whitbread blev också ett sätt att knyta affärskontakter närmare bolaget. Sammanlagt 2 500 specialinbjudna gäster underhölls i turneringens olika hamnar.

– Vi har samma idé nu med Swedish Match Grand Prix Sailing Tour, säger Pierre Tinnerholm.

Hittills är åtta länder klara. På alla dessa platser finns redan idag matchracing-tävlingar som nu fogas ihop ihop till en världsomspännande matchracing-turnering.

Datum	Plats
21–25 mars	Auckland, Nya Zeeland
27 mars–2 april	Perth, Australien
23–27 maj	Split, Kroatien
7–12 juni	Bodensjön, Tyskland
3–9 juli	Marstrand, Sverige
11–16 juli	Ravenna, Italien
15–20 augusti	Köpenhamn, Danmark
22–29 oktober	Hamilton, Bermuda



BOKSLUT 1999

# Ett år av omstrukturering

**Ekonomi- och finansdirektör  
Sven Hindrikes sammanfattar  
1999 som ett år präglat av  
omstruktureringar.**

– Cigarettverksamheten har sålts, ett flertal företagsförvärv har genomförts och verksamheter har effektiviserats och rationaliserats samtidigt som kostnadsmedvetenheten i hela organisationen har ökat.

Försäljningen för koncernen ökade med 15 procent till 9 420 miljoner kronor. Rörelseresultatet, före jämförelsestörande poster, blev 1 689 miljoner kronor, en ökning med 13 procent.

– Att inte rörelseresultatet ökade i riktigt samma



Sven Hindrikes.

takt som försäljningen beror på att cigarettverksamheten såldes under tredje kvartalet till Austria Tabak, förklarar Hindrikes. Vi har fortfarande kvar distributionen av tobaksvaror, inklusive cigaretter i Sverige, men eftersom det är lägre vinstmarginal i distributionen än i tillverkningen sjunker den totala rörelsemarginalen. Vid försäljningen

fick vi ett likviditetstillskott på 4,8 miljarder kronor. Delar av detta tillskott har använts till att finansiera företagsförvärv inom segment som enligt vår bedömning har bättre framtidsutsikter än cigarettverksamheten, säger Hindrikes.

## Förvärv

– Rökfria och bruna tobaksprodukter är de segment av marknaden som vi tror har bäst tillväxtpotential och som vi fokuserar på. Årets företagsförvärv har skett inom dessa områden, berättar Hindrikes.

I maj köptes General Cigars verksamhet inom maskintillverkade cigarrer. I september köptes likaledes amerikanska El Credito som verkar inom segmentet för premiumcigarrer. I januari 2000 tecknades dessutom avtal om förvärv av 64 procent av aktierna i General Cigar Holdings, dvs resterande del av General Cigar, med verksamhet inom segmentet för premium-

## Nettoomsättning per produktområde

MSEK	1998	1999	%
Chewing Tobacco	1068	1068	0
Cigars	902	1438	59
Lighters	735	662	-10
Matches	1573	1673	6
Pipe Tobacco & accessories	218	420	93
Snuff	1337	1688	26
Övrig verksamhet	893	1742	
<b>Subtotal</b>	<b>6726</b>	<b>8691</b>	<b>29</b>
Avytttrad verksamhet	1468	729	
<b>Nettoomsättning</b>	<b>8194</b>	<b>9420</b>	<b>15</b>

## Rörelseresultat per produktområde

MSEK	1998	1999	%
Chewing Tobacco	331	297	-10
Cigars	117	206	76
Lighters	18	14	-22
Matches	134	107	-20
Pipe Tobacco & accessories	38	109	187
Snuff	641	828	29
Övrig verksamhet	-228	-127	
<b>Subtotal</b>	<b>1051</b>	<b>1434</b>	<b>36</b>
Avytttrad verksamhet	438	255	
Jämförelsestörande poster	-108	3707	
<b>Rörelseresultat</b>	<b>1381</b>	<b>5396</b>	

cigarrer. Från och med fjärde kvartalet 1999 ingår också snus- och piptobaksföretaget Leonard Dingler, Sydafrika, i koncernens räkenskaper.

– Förvärven har stärkt vår position väsentligt, säger Hindrikes. På cigarrsidan är vi tvåa i världen och med det senaste förvärvet av General Cigar Holdings ökar vår årsomsättning till närmare 3,5 miljarder kronor, när delägda Arnold André i Tyskland inkluderas.

Koncernen är också en av största i världen avseende piptobak och när det gäller snus är Swedish Match ledande i Norden och en av de större i USA.

## Produktområden

Koncernens prioriterade produktområden, snus, cigarrer och piptobak visar samtliga förbättrade rörelseresultat för 1999 jämfört med föregående år.

Snusmarknaden växer både i Norden och i USA. I Norden är Swedish Match den dominerande aktören och koncernen växer i takt med marknaden. För 1999 blev volymtillväxten cirka sex procent. I USA var marknadstillväxten under 1999 strax över tre procent. Swedish Match ökade betydligt mer. Med en volymökning på hela 44 procent hade koncernen vid årsskiftet en andel på ca 6,5 procent av den amerikanska snusmarknaden.

Rörelseresultatet för snus ökade med 29 procent till 828 miljoner kronor. Det är värt att notera att under den senaste femårsperioden har resultatet för snus ökat med i genomsnitt 30 procent per år.

Tech skjutet till immateriella rättigheter och Swedish Match bidrar med 10 miljoner dollar i startkapital.

– Hittills har vi varit verksamma inom tobaksområdet med tyngdpunkt på rökfri tobak. Genom det här initiativet kommer vi också att undersöka möjligheterna att bredda vår kärnverksamhet till att omfatta nikotinprodukter som inte baseras på tobak, säger Lennart Sundén.

– Samarbetet erbjuder en möjlighet att undersöka vilka ytterligare affärsmöjligheter som finns när det gäller att erbjuda alternativa produkter till den som inte kan eller inte vill röka.

– Swedish Match har imponerande kunskap och expertis när det gäller global marknadsföring och distribution av snabbbrörliga konsumentvaror, särskilt till tobakskonsumenter, säger Gary Kehoe, VD i Gum Tech.

– En klar tillväxtprodukt, säger Hindrikes, som räknar med en fortsatt positiv utveckling under innevarande år.

Koncernens kraftiga försäljnings- och resultatökningar för cigarrer och piptobak förklaras i huvudsak av genomförda förvärv.

Det rationaliseringsprogram, inklusive fabriksnedläggning, som produktområde tändare genomgått visar sig nu i resultatet.

– Tändare visar en klart bättre lönsamhet för fjärde kvartalet, säger Hindrikes. Vi går nu vidare med ett rationaliseringsprogram i syfte att höja vinstmarginalen även för tändstickor. 395 miljoner kronor har avsatts för programmet i 1999 års bokslut, men mer än hälften av avsättningen utgörs av nedskrivningar av anläggningstillgångar varför kassaflödet påverkas i mindre utsträckning. De planerade rationaliseringsåtgärderna sträcker sig över en treårsperiod.

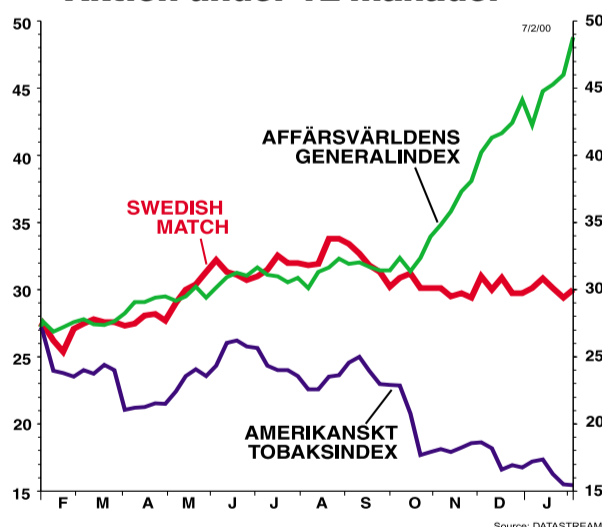
## Kapitalstruktur

Årets förvärv till trots, är koncernens balansräkning fortfarande mycket stark.

– Vår starka balansräkning och förväntat fortsatt goda kassaflöde gör att vi har kapacitet för både ytterligare förvärv och överföring av överskottsmedel till ägarna, säger Hindrikes. I syfte att nå en mer optimal kapitalstruktur och förbättra vinsten per aktie avser styrelsen föreslå stämman dels ett inlösenprogram där 1 000 miljoner kronor omedelbart överförs till aktieägarna, dels ett långsiktigt program för återköp av aktier, där beloppet kan variera år från år. Återköpsförslaget till stämman ger, om det antas, mandat att återköpa upp till fem procent av utestående antal aktier fram till nästa bolagsstämma.

– Under det kommande året ligger mycket av vår uppmärksamhet på att integrera och konsolidera de företagsförvärv som gjorts under 1999 och som utannonserats i början av 2000, avslutar Hindrikes.

## Aktien under 12 månader



## Swedish Match i samarbete om nikotinprodukter

Swedish Match och Gum Tech International har träffat ett principavtal om att bilda ett joint venture för att undersöka nya affärsmöjligheter för icke-tobaksbaserade nikotinprodukter. För ett par månader sedan bildade Swedish Match och Gum Tech ett självständigt bolag för att utveckla, tillverka och marknadsföra produkterna.

Gum Tech International, med huvudkontor i Phoenix, Arizona, är specialiserat på utveckling och tillverkning av funktionstuggummi.

Enligt avtalet kommer Swedish Match att äga 51 procent och Gum Tech 49 av det nya bolaget. Gum

## 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, Cortez, De Heeren van Ruysdael, 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 Paz, Montague, Palmtree, Picanell, Priima, Poppell, Quinas, Red Man, Renegades, Rolling, Robert Burns, Smokeless, Solstickan, Swallow, Timber Wolf, Union, Velvet, White Owl, Willem II William Penn är varumärken tillhöriga Swedish Match.

# Varumärken – koncernens

*Ingenting representerar aktieägarnas värde som Swedish Matchs varumärken. Bakom ligger ibland sekler av investeringar i produktion och marknadsföring. Men framför allt personifierar de miljontals konsumenters lojalitet och förtroende – koncernens främsta framgångsfaktorer.*

Lojalitet och förtroende är s k mjuka värden, lika svåra att sätta en prislapp på som att utveckla och vårda. – Som jag ser det, har Swedish Match idag den mest värdefulla och kompletta varumärkesportföljen av alla tobakbolag på de tobakssegment som växer, nämligen rökfria produkter och cigarrer, säger Lennart Sundén, koncernchef i Swedish Match. – Därtill kan vi lägga världens mest sålda piptobak, Borkum Riff, och rader av varumärken inom tändmedel kända över hela världen. Att värdera denna portfölj är utomordentligt svårt. För tobaksvarumärken är inte som andra varumärken.

Först och främst är de ovanligt stabila. Märkestroheten är unik. Från det konsumenten gjort sitt val varar lojaliteten många år. Detta är en ovanlig styrka som Swedish Match kan kapitalisera på under mycket lång tid. Men detta gör det också riskabelt att

modernisera och ompositionera dem. Man kan då tappa lojala konsumenter i jakten på nya.

Tobaksvarumärken är också många gånger mycket gamla. Swedish Match har 100-åriga varumärken och en stor del har funnits i 50 eller fler år. Justus van Maurik lanserades 1794 och La Paz 1813. Båda är cigarrmärken. De svenska snusmärkena har anor tillbaka till förra sekelskiftet.

Ett annan egenhet är att marknadsföringen är hårt reglerad i många länder och att konsumtionen är begränsad. De miljöer där man får röka blir allt färre. Det får märkliga effekter på varumärkenas värden. Det är vanskligt att lansera nya tobaksmärken med så få marknadsföringskanaler till konsumenterna i västerländska länder. Få nya märken lanseras, vilket innebär att värdena på de existerande stiger.

– Mot bakgrund av de här egenheterna är varumärkesarbetet i Swedish Match ett av de mest utmanande jobben man kan ha, säger Peter Strüber, chef för de europeiska cigarrvarumärkena.

– Det är en kombination av subtila tolkningar av konsumentpsykologi och hårda kostnadsintäktskalkyler.

Tobak är inte bara ett njutningsmedel, det är också ett uttryck för personlighet och sociala pretentioner. Konsumenten gör sällan rationella val vad gäller smaker, storlekar, färger och prisklasser. Det handlar också om signaler till omvärlden om hur man vill uppfattas. Cigarren är t ex en klassisk symbol för status och rikedom.

Swedish Matchs varumärken sköts av respektive division med kompetenscentera för produkterna och varumärkeschefer med ansvar för varumärkesfamiljerna.



Peter Strüber.

– I koncernledningen är varumärken och deras positioner en avgörande variabel i besluten kring förvärv. Under de senaste året har koncernen t ex mycket medvetet förvärvat sig fram till en ledande cigarrposition i USA, fortsätter Peter Strüber.

Varumärkenas läge måste hela tiden undersökas och värderas. Varumärkescheferna styr med hjälp av matriser som visar varumärkenas position och rörelse bland konsumenterna och i förhållande till konkurrenterna. Ständiga undersökningar identifierar luckor i marknaden, konkurrenternas drag, konsumenternas preferenser. Ett strategisk och taktiskt spel utvecklar sig med eventuella nya lanseringar, ompositioneringar, intensifierade marknadsåtgärder med stöd och utbildning av kunderna.

– Varumärken är och förblir en av Swedish Matchs viktigaste strategiska kompetenser, säger Lennart Sundén. Hela vårt arbete bygger ytterst på det förtroende och den lojalitet vi kan förtjäna genom att ladda våra varumärken med kvalitet, tillfredsställelse och njutning. De är symbolen för de värden vi kan skapa åt våra aktieägare.

## Översyn av snusportföljen

För tre år sedan började Swedish Match en översyn av hela snusportföljens varumärken.

– Vi kände ett behov av att bättre förstå förändringarna i konsumentpreferenserna och söka en modernisering och förstärkning av snusvarumärkena. Snus är ju en traditionsmättad produkt i Sverige. Men under de senaste 10–15 åren har det hänt mycket, med nya konsumentgrupper som snusar när rökningen minskar. Snus och snusandet höll på att förnya sig, av sig självt, så att säga, säger Anna Neiås, strategiskt varumärkesansvarig för General.



## Swedish Match lanserar General Whisky



Anna Neiås, Swedish Match, Kevin McGurk, Caroline Löfgreen, Swedish Match, Christer Karlsson, Bibendum och Patrik Hildingsson, Swedish Match-gruppen.

*Swedish Match relanserar varumärket General – Generalsnus får ny design och ny logotype. Samtidigt lanseras en whisky – General Pure Malt Scotch Whisky!*

Varumärkesarbetet har pågått under en lång tid. Vi vill förstärka och tydliggöra de värden som redan idag associeras till Generalsnus, säger Caroline Löfgreen, varumärkesansvarig. Och vi vill också ta vara på möjligheterna att kapitalisera och utveckla varumärket ytterligare.

– Samtidigt med relanseringen, som ingår i satsningen att förstärka de befintliga positionerna för ett antal snusvarumärken, förutom Generalsnus även Ettan, Catch och Grov, kommer också General Malt Whisky – en specialkomponerad 12-årig pure malt whisky.

Och varför just whisky?

– Idén att föra ihop whisky och snus kläcktes vid ett möte med marknadschefen på ett svenskt vinhus, berättar Patrik Hildingsson, marknadschef för snus.

– Omfattande undersökningar av snus-



# framgångsfaktor nr 1

För att fånga in dessa trender och få en medveten styrning av varumärkespositioneringen satte Swedish Match igång ett omfattande arbete för att kartlägga snusandets sociologi och psykologi.

– Vi djupintervjuade ett stort antal snusare och fick en mycket värdefull bild av konsumenternas värderingar och preferenser som vi nu utnyttjar för ett noggrant profileringsarbete för varje varumärke, berättar Patrik Hildingsson, marknadschef för snus.

En viktig upptäckt var att snusarna saknar ett fungerande språk att beskriva sin njutning och upplevelse av snuset. En sådan terminologi finns t ex för cigarrer, där smaker, kvaliteter, typer och former av cigarrer kan ligga till grund för en konversation på ett sätt som påminner om vinkonässörernas. Marknadsföringen präglades av detta. De olika varumärkenas budskap riktade sig i stort sett till samma typ av värderingar och människor.

Varumärkesarbetet inriktar sig nu på att differentiera och tydliggöra de olika snusmärkena för olika kategorier av konsumenter. Det största märket General, med närmare 40 procent av den svenska marknaden, har alltid haft en kvalitetsstämpel, ett tycke av manlighet, en global potential. Det senare delar General med varumärket Catch.

– Varumärket General har vi nu jobbat intensivt med i snart två år för att förstärka och förtydliga. Vi har formulerat strategin och moderniserat designen. Detaljnivån är hög i sådant arbete. Det gäller bl a att hamna exakt rätt i avvägningarna mellan hur mycket svart och hur mycket guld som ska användas i varumärkesdesignen, val av stil och uttryck i bokstäver, form och material på dosor och så vidare. För mycket guld, eller för glittrigt guld signalerar t ex ”billighet”, vilket vore helt fel, fortsätter Anna Neås.

Nu är General ute. Efter utbildning och träning bearbetar säljkåren tusentals butiker med

besök och per telefon. Det är en stor operation, som inte bara innebär marknadsföring mot konsument i butik, utan också framtagning av säljmaterial, argument, byte av logotyper på förpackningar och promotionmaterial i butikerna samt omdesign av alla kylskåp i detaljistledet.

– Samtidigt har vi annonserat i handlarnas tidningar och gått ut med brev om designbytet. Vi har också träffat alla stora centrala handlarorganisationerna som ICA, D&D-gruppen, KF och Statoil.

Med Catch, Ettan och General är de stora varumärkenas positioner förstärkta och tydliggjorda. Nu kvarstår Grovsnus och Göteborgs Rapé.

– Därefter har vi skaffat oss en strategi och redskap för att aktivt driva varumärkesutvecklingen, avslutar Patrik Hildingsson.

## Schackspelet om cigarrerna blev globalt strategispel

Inom cigarrer är varumärkespositionering ett regionalt schackspel som bla tack vare Swedish Matchs aggressivitet har blivit ett globalt strategispel. Med det senaste förvärvet av majoriteten i General Cigar råder det inget tvivel om att koncernen nu har en mycket värdefull varumärkesportfölj inom cigarrområdet.

Cigarvarumärken har under mycket lång tid varit en delikat affär, med krävande konsumenter som är utomordentligt känsliga för förändringar.

Peter Strüber vecklar ut sin ”game plan” med rutor för olika positioneringsmöjligheter där pilar indikerar varumärkesstrategin för det 30-tal olika märken han har att spela med som chef för cigarvarumärkena i Kontinentaleuropa. Här blandas konsumenternas demografi med deras köpkraft och attityder över Europa-

import, distribution och marknadsföring av whiskyn.

– Det här blir ett nytt sätt för oss att synas, säger Patrik Hildingsson. Flaskan i baren sticker ut. Dessutom säljs exklusiva whiskysorter i tax free-butiker och det skapar rätt känsla kring vårt varumärke.

General Whisky framställs på ett känt destilleri i Skottland. Den kommer att ligga inom motsvarande premiumsegment som Generalsnuset. Från och med februari finns den på Systembolaget (beställningssortimentet, nr 70496), och den kommer också att finnas på restauranger och krogar samt tax-free.

**Kevin McGurk, engelsk varumärkesexpert, ville skapa en integritet hos den nya whiskyn och samtidigt få den att stämma överens med Generalsnuset. Resultatet blev en enkel, men exklusiv genomskinlig flaska.**



kartan.

– En viss diskretion är nödvändig – konkurrenterna lusläser all tänkbar information om varumärkesstrategierna. Men kort och gott: Man kan säga att vi driver och utvecklar

fyra märken i global skala. Sen har vi ett tiotal märken som vi stöder på

lokal eller regional nivå. Utöver dessa har vi ett antal som antingen kommer att byggas vidare selektivt eller lokal eller regionalt.

Den geografiska dimensionen är endast en. Därtill kommer ett brett spektrum av sociologiska och psykologiska faktorer som måste tolkas.

– La Paz är vårt bästa exempel – ett lokalt kvalitetsmärke som vi gjorde om till ett världsmärke på mindre än tjugo år. Det var ett vågspel med ny logotype, nya förpackningar, nya storlekar och en helt ny brandimage av maskulinitet, vitalitet, oberoende och djärvhet.

## La Paz – klassiskt exempel på ”brand extension”

Ompositioneringen av La Paz var ett pionjärbete i den konservativa cigarrbranschen. Resultatet blev branschens första moderna varumärke, med hård kontroll och styrning på schackbordet hos Swedish Match brandmanagers. Det har blivit ett klassiskt exempel på ”brand extension” där Swedish Match hela tiden har lyckats hålla initiativet och driva fram La Paz till ett ledande märke i sin nisch i snart 100 länder och fått efterapande kopior.

Varumärkeskriget inom cigarrer var länge en främst regional och lokal kamp utom för det allra exklusivaste premiumsegmentet. Men för något år sedan kastade Swedish Match handskan med sitt strategiskifte att prioritera satsningarna på de rökfria segmenten och den bruna tobaken, dvs främst cigarrer – de två segment som har tillväxt.

I ett par förvärv har koncernen skaffat sig en ledande position både i USA och globalt sett. Förvärven av El Credito, och en dominans i General

Cigar har givit Swedish Match en rad av USAs finaste varumärken: La Gloria Cubana, Garcia y Vega, White Owl, Tiparillo och Tijuana Smalls. Man täcker nu alla prissegment på den nordamerikanska marknaden.



konsumenters intressen har visat att det finns starka gemensamma kärnvärden för snus och whisky. Några exempel är maskulinitet, tradition och folklighet. Bägge varuslagen har kunskapskrävande förädlingsprocesser där erfarenhet är viktigt, och omgärdas av otaliga traditioner, ritualer och en hel del mystik.

Det finns också skillnader. Whisky vänder sig till en något äldre målgrupp, som också har en utbredd vana att filosofera över smak, doft och karaktär på ett sätt som snusare sällan gör.

– Däremot pratar snusare gärna snus och det finns ett utrymme att förfinas språket, att verbalisera snuset och hjälpa konsumenten att bli snuskonässör.

Patrik Hildingsson hade dock från början svårt att vinna gehör för idén.

– Jag kände att projektet höll strategiskt, men mina kolleger menade att det vi kan är tobak, inte whisky. Därför är det så att medan Swedish Match äger varumärket General och marknadsföringen av detsamma, deltog det svenska vinhuset Bibendum i produktutvecklingen och ansvarar för



# Dessa leder Swedish Match

*Swedish Matchs ledningsgrupp består av koncernchefen Lennart Sundén och ytterligare tio personer. Men vilka är de, vad har de för bakgrund och vilka uppgifter har de ?*

## **Lennart Sundén, koncernchef och VD**

Lennart Sundén handplockades för uppgiften att leda Swedish Match in i 2000-talet 1998. Han är civilingenjör och civilekonom och började sitt yrkesliv, direkt efter examen, på Electrolux. Där hade han ett antal olika chefsjobb med internationellt ansvar, bland annat som ansvarig för Electrolux globala dammsugar- och småapparatverksamhet 1993 – 1998. Han är van vid att vara i hetluften och är därmed väl förberedd för jobbet som VD för ett tobaksföretag. I slutet av 1980-talet hamnade han i egenskap av chef för Electrolux kyl- och frysddivision mitt i freondebatten och var med och ledde det arbete som till slut ledde till världens första freonfria kylskåp.

Som VD för Swedish Match har han startat i högt tempo genom att införa en ny, mer kostnadseffektiv organisation och parallellt med detta också genomföra en översyn av koncernens strategier inför 2000-talet. Prioritering och fokusering är viktiga begrepp för honom och till hans egna prioriterade mål hör bland annat att skapa tillväxt och aktieägarvärde.

## **Bo Aulin, direktör med ansvar för Juridik och Information,**

Som informationsansvarig och talesman för företaget är Bo Aulin den i företagsledningen som fått ta de flesta dusterna i media, när det gäller att förklara företagets position, inställning, göranden och låtanden i ett ofta inflammerat debattklimat. I otaliga debattprogram och intervjuer har han företrätt Swedish Match och tobaksindustrin på ett sätt som vunnit respekt även bland de som eljest är kritiska till företagets verksamhet.

Bo Aulin kommer ursprungligen från Mora. Han har en jur kand från Uppsala. Hans juristkarriär har innehållit tingstjänstgöring, arbete på advokatbyrå och som bolagsjurist på Domänverket. Den bredd som krävs för kombinationen information och juridik skaffade han sig i ledningen för en reklambyrå samt som chefsjurist på Grossistförbundet, Svensk Handel där han också sysslade med näringspolitik.

Bo Aulin kom till Swedish Match 1990. Arbetet i koncernledningen spänner över frågor som förhandlingar, avtal, politiker- och mediakontakter, intern och extern kommunikation, samt profilering. Han är också sekreterare i såväl styrelsen som i koncernledningen.

## **Sven Hindrikes, vice VD och ekonomi- och finansdirektör**

Sven Hindrikes är dalmasen som inte ville flytta utomlands, men som fick tolv utlandsår i Mexiko och Kanada. Under hela perioden arbetade han för ABB och olika dotterbolag. Han flyttade hem till Sverige och ett jobb som ekonomidirektör och sedermera vice VD för Linjebuss, men gick vidare till Swedish Match 1998. Nu är han återigen i en global atmosfär.

En av hans första uppgifter var att arbeta fram konkreta förbättringsmål för varje verksamhet och

han framhåller gärna vikten av "shareholder value", d v s att aktieägarna får valuta för de pengar de satsar genom att äga aktier ett företag.

Idag arbetar han framför allt med att tillsammans med övriga i koncernledningen genomföra och förankra den reviderade och mer fokuserade affärsstrategin för Swedish Match, vilket även inkluderar ett åtgärdsprogram för resultatförbättring på kort sikt.

## **Göran Streiffert, personaldirektör**

Göran Streiffert ser sambanden mellan bra personalpolitik och framgångsrika företag. Hans akademiska bakgrund är inom beteendevetenskap och ekonomi och han har tidigare arbetat med personalfrågor på bland annat Gullspång, PLM och Scancem. Han vurmar för utveckling av chefer och personal och menar att ett företag som ur personalhänseende är välskött även är effektivt och lönsamt. Göran Streiffert kom till Swedish Match 1997, lockad bland annat av den snabba återkopplingen inom konsumentvaruområdet.

Just nu ser han som sin viktigaste uppgift att medverka i arbetet med att utveckla en högpresterande företagskultur, vilket görs bland annat genom chefsutvecklingsprogram, omstrukturering av organisationen och förnyelse av incitamentsystemen.

## **Massimo Rossi, vice VD**

Det går inte att presentera Massimo Rossi utan att nämna två saker: hans anmärkningsvärda karriär och hans stora erfarenhet av internationella företagsaffärer. Han kom till Sverige från Italien på 1960-talet, arbetade lite som kock, trivdes, och studerade så småningom till en fil kand i företagsekonomi, nationalekonomi och sociologi. Massimo Rossi har arbetat inom Swedish Match i 24 år. Sedan 1975 har han varit delaktig i ett sextiotal förvärv och försäljningar. Under den mest hektiska perioden genomförde han strategiska försäljningar av 25 tändsticksföretag i 25 utvecklingsländer på bara två år. Intressant är också att han varit med om sex ägarbyten. 1994 fick han kungliga Nordstjerneorden för goda insatser inom svenskt näringsliv och för humanitära insatser, bl a en donation till en Solstickefond som gynnar handikappade barn.

Idag ansvarar Massimo Rossi för att koncernens förvärv stöder koncernstrategin bland annat genom att expandera inom OTP-området, d v s cigarrer, snus, piptobak och tuggtobak.



## **Stefan Gelkner, ansvarig för North Europe Division**

Skulle man prata om Mr Snus inom Swedish Match är det få som inte skulle klara av att namnge Stefan Gelkner. Sedan han i mitten av 1980-talet blev chef för snuset har han varit intimt förknippad med denna produkt. Det var främst han som såg till att det gjordes ett undantag för Sverige när EU skulle införa ett generellt snusförbud i början av 1990-talet. Under två års tid bodde han praktiskt taget i Bryssel. Hans lobbying gav utdelning och tusentals svenska snusare kunde andas ut.

Stefan Gelkner började sin yrkesmässiga bana på Ericsson i Karlskrona men började på Swedish Match redan 1977. Idag ansvarar han för North Europe Division.



**Swedish Matchs ledning: fr v på första raden sitter Graham Jones, Match Division och Ingemar Olsson, Overseas Division. På andra raden fr v är Frans Vogels, Continental Europé Division, Lennart Sundén, koncernchef, Sven Hindrikes, ekonomi- och finansdirektör och Peter Nilsson, Lighter Division. Längst upp fr v Massimo Rossi, VDs ställföreträdare, Lennart Freeman, North America Division, Bo Aulin, Juridik och Information, Göran Streiffert, personaldirektör och Stefan Gelkner, North Europé Division.**

#### **Peter Nilsson, ansvarig för Lighter Division**

Peter Nilsson började sin karriär inom Swedish Match på House of Blend 1987. Sedan dess har han arbetat med nästan alla av de produktslag som finns inom koncernen. Enda undantagen är tändsticksverksamheten. Peter Nilsson har dessutom stiftat bekantskap med samtliga av koncernens huvudmarknader; under sin tid på House of Blend med Skandinavien, på

fd EBAS Group (cigarrer) i Holland med de europeiska marknaderna och med USA när han arbetade med den amerikanska tändarverksamheten.

Hans största utmaning just nu är att stärka Swedish Match position på den konkurrensutsatta tändarmarknaden. I strategin ingår bland annat att etablera en konkurrenskraftigare kostnadsstruktur för koncernens tändarverksamhet.

#### **Graham Jones, ansvarig för Match Division**

Ansvarig för Swedish Match internationella tändsticksverksamhet är engelskfödde Graham Jones. Han har en akademisk examen i geologi och en Masters examen i ekonomi. Till hans tidiga karriär hör två års arbete som diamantuppköpare för De Beers Prospecting Ltd i centrala och östra Afrika, tre år som revisor på Arthur Andersson & Co där han avancerade till auktoriserad revisor. Efter det blev det livsmedelsindustrin, först konfektyrföretaget Mars Ltd och sedan Scot Bowyers Ltd. 1984 började han på Bryant & May Ltd., som köptes av Swedish Match 1987.

Hans två viktigaste uppgifter just nu är att integrera och skapa lönsamhet i tändsticksverksamheterna samt att förnya det europeiska tändsticksortimentet.

#### **Frans Vogels, ansvarig för Continental Europe Division**

Holländare finns överallt i affärsvärlden – finns det inte en holländare så finns det inga pengar att tjäna. Orden är Frans Vogels, holländare i Swedish Match ledning. Han är utbildad ekonom, men har även arbetat med personalfrågor, bland annat inom telefonområdet. 1985 blev han marknadschef för cigarrverksamheten La Paz i Holland och så började hans karriär inom Swedish Match. Idag ansvarar han för Swedish Match verksamhet i samtliga marknader i Continental Europe, dvs nästan hela Europa utom nord- och östeuropa.

Som sin viktigaste uppgift just nu ser han att förstärka Swedish Match ytterligare inom cigarrområdet och göra koncernen till "världens ledande och mest smarta cigarrföretag".

#### **Lennart Freeman, ansvarig för North America Division**

Ytterligare en långvägare inom Swedish Match är Lennart Freeman. Efter ett år på Saab Personbilar började han på Svenska Tobaksbolaget 1975 som trainee. Ett kort avsteg har han dock gjort i sin karriär inom tobaksindustrin, under ett par år arbetade han som reklamchef på Exxon i Stockholm. På Swedish Match har han bland annat varit marknadschef på ett dotterbolag i USA och arbetat med koncernens affärsutveckling i Bryssel och Nyon. I Bryssel arbetade han med Tobaksbolagets integrering i Procordia, som då var ägare. Han har varit chef för Cricket och senast för cigarettverksamheten. Idag ansvarar han för hela Swedish Match verksamhet i USA.

Som sin främsta uppgift just nu ser han:

- integrering av massmarknadsverksamheten av General Cigarr
- utveckling av Timber Wolf
- att vända trenden för tuggtobak

#### **Ingemar Olsson, ansvarig för Overseas Division**

Ingemar Olsson är svensk, men han har bara jobbat i Sverige en kort tid i sin karriär inom Swedish Match. Hans första jobb inom koncernen (1983, efter tre år som produktspecialist på Sandvik Coromant) var som fabrikschef och tekniskt ansvarig på tändsticksfabriken Fosforera i Bogota i Colombia. Efter några år avancerade han till chef för hela verksamheten. I början av 1990-talet flyttade han tillbaka till Sverige som ansvarig för Swedish Match Industries och övriga tändsticksfabriker i Europa samt Arencos som tillverkar bland annat tändsticksmaskiner. 1993 – 1995 var han chef för Match Division Europe och 1995 utnämndes han till chef för Swedish Match i Brasilien. Två år senare blev han chef för hela den latinamerikanska säljregionen. Idag är han ansvarig för Overseas Division, vilket förutom Latinamerika även innefattar ansvar för Afrika, Mellanöstern och Asien.

Overseas Division är en relativt ny division och viktigast på Ingemar Olssons agenda just nu är att få den organisationen på plats och undersöka expansionsmöjligheter inom området.

## FÖRVÄRVET AV LEONARD DINGLER I SYDAFRIKA

Sedan i höstas ingår det sydafrikanska tobaksföretaget Leonard Dingler i Swedish Match-koncernen. Det är ett Sydafrika stätt i förändring som Swedish Match investerat i. Ett Sydafrika som präglas av hopp och framtidstro, fast hindren är stora och vägen är svår. För Swedish Match har förvärvet ett stort strategiskt värde; Sydafrika ses som inkörsporten till andra marknader i södra Afrika.

# Lönsamt och anrikt bolag – avstampet för expansion



VD Mark Wraith är barnbarnsbarn till grundaren Leonard Dingler.  
– När vi väl hade bestämt oss för att sälja var Swedish Match det bästa alternativet, säger han.

– När vi väl bestämt oss för att sälja företaget, som funnits i vår familj i hundra år, var Swedish Match det bästa alternativet. De två bolagen passar varandra som hand i handske – samma inriktning vad gäller produkter, säger Mark Wraith, VD för det sydafrikanska tobaksföretaget Leonard Dingler.

Våra första månader tillsammans har avlöp mycket väl, med fortsatt goda resultat, tillägger han. Leonard Dingler Ltd ligger i industriområdet Boksburg, strax utanför mångmiljonstaden Johannesburg i Sydafrika. På gräsmattorna utanför grindarna sitter mängder av arbetsökande. Med all sannolikhet har de inte något för sin trägna väntan, eftersom mycket få frivilligt slutar sin anställning hos Dingler. Den som väl fått ett arbete håller gärna fast vid det. Hos Leonard Dingler finns många som

arbetat på fabriken i över 20 år, några i över 30 år.

### 300 anställda

Inne i fabriken är den mustiga tobaksdoften stark – över 300 människor arbetar här med att föra den hundraåriga traditionen vidare. På fabriksgolvet finns enbart män, som arbetar vid både gamla och nyare egendesignade maskiner.

Cirka hälften av den tobak som används odlas i Sydafrika. Resten kommer huvudsakligen från Sydamerika.

Sedan företaget grundades, 1904, har Leonard Dingler producerat och sålt piptobak och snus i Sydafrika och dess grannländer. Idag omsätter företaget ca 400 miljoner svenska kronor med god lönsamhet.

– Sydafrika är en stor och intressant marknad för rökfri tobak och passar därför väl i vårt strategi, säger Ingemar Olsson, som ansvarar för Swedish Match Overseas Division, dit Leonard Dingler hör.

Sydafrika är en stor och stabil tobaksmarknad. Konsumenterna är märkestrogna och trots allt högre avgifter och skatter på tobak samt ett hårdnande klimat för tobaksindustrin i stort ökar totalmarknaden något varje år. Den växande opinionen mot rökning oroar dock. Även om den inte kommit lika



långt som i Europa, kommer den på sikt att innebära begränsningar på olika sätt. Andra orosmoment är accelererande skatt och accis på tobak.

Konsekvensen av detta, den ökande cigarettsmugglingen, innebär dock inget hot för Leonard Dingler, eftersom företaget inte säljer cigaretter.

– Vår största utmaning nu är att öka vår redan stora marknadsandel och att utveckla nya produkter. Andra möjligheter är att utöka marknaden för piptobaksmärket Boxer, genom att öka närvaron i fler länder i Afrika, berättar Chad Limbert, företagets försäljningschef.

Både han och kollegan Ivan McQueen startade sina karriärer inom företaget som resande försäljare för tio respektive 30 år sedan. Men i takt med den ökande brottsligheten i Johannesburg har försäljningsmetoderna drastiskt förändrats.

– Idag säljs våra produkter uteslutande via återförsäljare och ingen i vår säljkår hanterar kontanter. Dessutom använder vi våra företagsmärkta bilar i allt mindre utsträckning. Här känner nästan alla till Boxer eller Taxi, och tobak är eftertraktat stöldgods, säger Chad Limbert.



## Boxer och Taxi – två storsäljare

Leonard Dinglers största produkt är piptobaken Boxer, som står för över 70 procent av företagets omsättning. Boxer är den i särklass marknadsledande piptobaken i Sydafrika, med cirka 70 procent av marknaden.

Snuset Taxi, som är särskilt populärt bland den svarta befolkningen, står för ca 20 procent av omsättningen. Taxi finns i tre olika smaker och säljs i små röda, gröna eller blå plastburkar, beroende på smak.

Övriga produkter är piptobaken 1904, snuset Magnet och piptobaken Black&White, som exporteras till Namibia och är marknadsledare där.







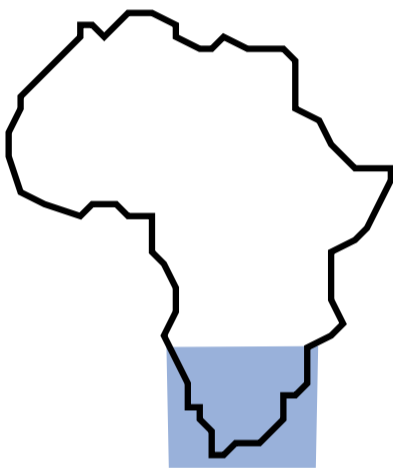
FOTO: VIKTOR LENSON BROTT



Enock Ntombela är tobakslastare.



Innosence Mtuli kör in balar i ett särskilt ångrum.



Kvaliteten är viktig, även när det gäller förpackningen. Juba Buthelezi (vänster) och Koos Mndebele granskar förpackningsmaterial till piptobaken Boxer.



– Jag började jobba här när jag var 20 och har varit här i 17 år. Jag har bra arbetskamrater och trivs här, säger Kenny Matlaisane.



Sam Sibanyoni arbetar med kvalitetskontroll.

## Invandrare med sinne för tobak

Företagets historia började när en holländsk invandrare vid namn Leonard Dingler började sälja piptobak till brittiska soldater i Transvaal under kriget med boerna. Hans enda tillgångar var erfarenhet från tobaksindustrin och en enkel skärmaskin.

Med krigets slut försvann kunderna och Leonard Dingler flyttade verksamheten till Johannesburg. Där rådde guldfeber. Människor – nya kunder – strömmade till i tiotusentals. Det gick så bra att han år 1904 kunde bolagsregistrera sin lilla verksamhet. Dagens storsäljare,

Boxer, introducerades 1937. Namnet kom sig av att en av Leonard Dingers söner var amatörboxare. Än idag pryds förpackningen av en boxare.

Lite kurios i sammanhanget är att alla essenser vid den här tiden skeppades till fabriken från Holland. Under andra världskriget sinade denna tillgång och Leonard Dingler tvingades ransonera mängden essens i produkterna. Det ledde till en ökad försäljning; den lite mildare smaksättningen passade uppenbarligen de sydafrikanska konsumenterna bättre!

1957 flyttade fabriken till sina nuvarande lokaler och 1971 introducerades snuset Taxi, företagets näst största produkt.

Fadern till dagens VD, Mark Wraith, var systerson till Leonard Dingers två söner Leonard och Fritz.



I fabriken är det rökförbud. Dorington Sitshe har arbetat här i över 20 år. Hans tröja gör reklam för snuset Taxi, som är särskilt populärt hos den svarta befolkningen.



Mabaso Mncunu är truckförare och pausar gärna med en pipa ibland.



Här flyttas en färdigpackad kartong med Boxer piptobak av Elias Mosire, som har varit anställd på Leon Dingler i 32 år.

## FÖRVÄRVET AV LEONARD DINGLER I SYDAFRIKA

# Höga förväntningar på sociala reformer

De sociala reformer som kommer att präglade sydafrikanskt näringsliv de närmaste åren, kommer att få stor betydelse även för verksamheten i Leonard Dingler Ltd. En jämlikhetslag från 1998, fastslår att företagen har fem år på sig att skapa en jämnare fördelning av arbetsstyrkan, utan diskriminering på grund av kön, ras eller handikapp.



Ansvar för att se till att detta blir gjort vilar på företagsledningarna. På Leonard Dingler pågår just nu förhandlingar med facket för att framställa den av regeringen begärda aktionsplanen som ska visa att företagen arbetar aktivt för att tillgodose de jämlikhetskrav som ställs i lagen.

– Nu vill människor se resultat. De förväntar sig en större öppenhet, bättre arbetsmiljö och större utvecklingsmöjligheter, berättar nyutnämnde personalchefen David Masina.

Han är den förste i företagsledningen som inte är vit, och inser att förväntningarna är höga även på honom.

– Vi måste, enligt lagen, se till att vår arbetsstyrka reflekterar befolkningen i Sydafrika. I vårt fall gäller det till exempel att se till att



**Personalchefen David Masina (vänster) och VD Mark Wraith har en hel del att lösa innan de kan tillfredsställa regeringens krav på ökad jämlikhet på arbetsplatserna. Arbetsstyrkans sammansättning ska spegla landets befolkning. För Leon Dingler innebär det till exempel fler kvinnor på fabriksgolvet och fler svarta arbetsledare.**

**– Nu vill människor se resultat, säger David Masina.**

vi får fler kvinnor på fabriksgolvet och fler färgade förmän. Vi kan inte göra några drastiska förändringar utan kommer att låta det ske gradvis.

Utöver detta diskuteras även andra förändringar, till exempel tydligare befodringsvägar och ansvarsbeskrivningar samt gemensamma

förmånssystem.

Den närmaste perioden blir omvälvande för alla i Sydafrika, menar David Masina. Men han ser mycket positivt på utvecklingen.

– De flesta jag känner, oavsett hudfärg, har tagit till sig att det är nödvändigt med sociala förändringar, säger han.



**Simon Malekutu (miten) är Leon Dingler Lts ende svarte förman. Han basar för hela företagets distribution.**

**– Jag hoppas att ägarbytet ökar möjligheterna för Leonard Dingler att växa så attt vi kan skapa flera arbetstillfällen, säger han.**

**Förman Apie Putter diskuterar tobakskvalitet med fabrikschefen André Oosthuizen. Cirka hälften av den tobak som används kommer från Sydafrika, resten är sydamerikansk.**



## Språkkunskaper viktiga för jobb

Leonard Dinglers produkter säljs över hela Sydafrika och i grannländerna. Ansvarig för distributionen är Simon Malekutu, som arbetat i företaget i 18 år.

Jag trivs med jobbet, säger han. Alltid mycket att göra, och mycket kontakt med kunderna.

Han upplever ägarbytet som mycket positivt.

– Jag hoppas att få se företaget växa, och att vi allt eftersom kan skapa fler arbetstillfällen. Det behöver vi i Sydafrika, där så många går arbetslösa.

Ingen annanstans i Afrika finns en så blandad befolkning som i Sydafrika. Svarta, vita, färgade och asiater är de största grupperna och inom var och en av dem finns ett otal undergrupper. Den svarta befolkningen är den största gruppen, den vita är näst störst. Det är mycket vanligt att en sydafrikan dagligdags talar flera olika språk. Simon Malekutu talar obehindrat åtta: engelska, afrikaans, north sotho, zulu, xhosa, venda, tswana och swazi.

– Det behöver jag för att kunna kommunicera med alla kollegor, påpekar han.

Även hans vita kollegor, och närmaste chefer, fabrikschefen André Oosthuizen och hans assistent Deon Putter, har glädje av att känna till ett antal språk. De tillbringar sina arbetsdagar på fabriksgolvet och har sitt kontor mitt

ute i fabriken.

– Vi använder oss av den öppna dörrens politik. Till oss är alla välkomna för att dryfta vad de har på hjärtat, oavsett om det rör jobbet eller är privat, säger André Oosthuizen.

Till hans ansvar hör även inköp av tobak samt produktion och produktkvalitet.



**– Nästan ingen slutar här, den som väl fått ett fast jobb håller fast vid det, säger Deon Putter, vice fabrikschef. Hans pappa arbetar också på fabriken.**



## PROFILER: LENNART FREEMAN

**V**i är en självständig komplett division på en tillväxtmarknad. Vi är ett bra lag. Jag gillar USA – här finns utrymme, det händer mycket, man ser effekterna av det man gör tydligt och snabbt.

Det finns visserligen en stark anti-tobak-opinion i landet. Men Swedish Match finns i det sk OTP-segmentet, Other Tobacco Products – snus, tuggtobak, cigarrer – som enligt Lennart Freeman har framtiden framför sig.

Till hans välbefinnande bidrar också att han gillar att vara chef. Omgivningen beskriver honom som nästan frustande glad och vital; "entusiasmerande, skrattar mycket, lätt att få folk med sig, frisk fläkt, full rulle, det finns bara två tempon – fort och snabbt" men också "bra framförhållning (I både stort och smått. Han säger till långt i förväg om någon behöver arbeta overtid, men är också affärsstrategiskt förutseende), effektiv och strukturerad (skrivbordet är alltid rent, inget samlas i högar)".

Själv säger han att han älskar livet och tycker om människor, men att han möjligen pratar för mycket och att han kan bli otålig. Han påpekar också att hans envishet är något utöver det vanliga. Men han kan ändra sig, till nöds, och han försöker lyssna.

Karriären inom Swedish Match började redan 1975, när han efter handelshögskoleexamen och ett kortare arbete hos Saab, började som trainee på dåvarande Svenska Tobaksbolaget. Efter ett par års mellanspel som reklamchef på oljebolaget Exxons Stockholmskontor återvände han till fadershuset 1983 som internationell marknadschef.

1987–90 var han placerad i USA. 1990–93 arbetade han i Bryssel, bland annat med Tobaksbolagets integrering i Procordia, som då var ägare.

Nästa anhalt blev Nyon i Schweiz där han 1994–1996 arbetade med koncernens engångständare, sista året som chef för divisionen. Tändarna gick med förlust 1994 och 1995, men vände till vinst 1996.

– Det var viktiga år, säger Lennart Freeman. Jag lärde mig att bli extremt kostnadsmedveten och hur viktigt det är att ha

# "Jag har det roligaste jobbet"

– Jag har det bästa jobbet man kan ha inom Swedish Match just nu. Det säger Lennart Freeman, chef för Division Nordamerika.



Foto: Victor Brott

### FAKTA

Namn: Lennart Freeman  
Yrke: Chef för Division Nordamerika.  
Ålder: 48 år.  
Familj: Tre barn.  
Bor: I Richmond, Virginia.  
Fritid: Golf, skidåkning och segling.

rättar ju till sig självt, säger han.

Lennart Freeman växte upp i Kristinehamn. Pappan var militär, så familjen flyttade några gånger, via Strängnäs till Hässelby, utanför Stockholm. Lennart var ett pratsamt och energiskt barn. Hans syster fick inte en syl i vädret. Dessutom lekte han flyttfirma med möblerna i hennes dockskåp. Han älskade att göra affärer redan då

alla med sig om man ska kunna gå från förlust till vinst.

1996 blev Lennart Freeman chef för Swedish Matchs cigarett-division

Johan Wallin är nu ansvarig för affärsutveckling under Lennart Freeman i USA. Han har haft honom som chef i sammanlagt tre år och säger så här:

Trots att Lennart bött utomlands så mycket är han en typisk skandinavisk ledare, som delegerar mycket och som har ett jämnt och gott humör.

– Det innebär att det kan ta lite tid att vänja sig, för personer som är vana vid en annan typ av ledarskap. Men även om han förväntar sig att hans medarbetare kan tänka och agera själva så är han ett bra bollplank, när man väl har gjort sitt jobb.

Själv säger Lennart Freeman att han prioriterar kommunikation och information:

– Om alla är införstådda med strategin kan de också agera på ett sätt som gynnar denna. Ordet "älskar" återkommer när man pratar om och med Lennart Freeman. Han älskar att göra affärer.

– Jag har rest med honom i många länder och sett hur han fått den andra förhandlingspartnern att trivas, berättar Johan Wallin. Han äter sköldpaddsskal, håller tal på discotek osv med samma varma själ. Ingenting är omöjligt.

Men det kan gå aningen för snabbt. Som när Lennart Freeman vid ett besök i Ryssland får veta att en person vid bordet fyller år. Han organiserar genast "Happy birthday to you"–sång. Men upptäcker vid "...dear NN..." att han inte tagit reda på vad personen heter...

– Jag kan vara för snabb i vändningarna. Men man blir långsammare med åren. Så det

## Spanskt mästerskap i piprökning i god Borkum Riff-anda

I god Borkum Riff-anda gick spanska mästerskapen i piprökning av stapeln. Det var Barcelona Pipa Club som anordnade den mycket uppskattade tillställningen. De 65 deltagarna, varav 10 var kvinnor, kommer från olika pipklubbar i Spanien.

Tävlingsmomentet går ut på att man ska försöka hålla sin pipa brinnande så länge som möjligt. Deltagarna får tre tändstickor för att tända sina pipor. Om de inte lyckas efter de tre stickorna blir de diskvalificerade. Tre gram pip-

tobak i en liten påse får de tävlande (om man inte stoppar i exakt tre gram blir man nämligen också diskvalificerad) att stoppa sina pipor med.

I år kom både piptobaken – Borkum Riff Malt Whiskey och Savinelli-piporna från Swedish Match. Vinnaren i år lyckades hålla sin pipa brinnande i drygt två timmar. Den bästa kvinnan, en tjuogoettåring från Barcelona, puffade i en timma och tio minuter. Världsrekordet ligger på ca tre timmar. Hur länge man lyckas

hålla en pipa brinnande beror på tobakens kvalitet och naturligtvis även på tekniken.

Swedish Match är marknadsledande på piptobak i Spanien med Borkum Riff som största märke.

**Maria Nicholl, tv, produktchef för Borkum Riff, deltog i tillställningen. – Tystnaden var nästan lika påtaglig som röken låg tät. Det här är män och kvinnor som tar sina pipor på största allvar!**





## Hon vårdar storsäljaren La Paz för framtiden

*Hon brinner för varumärken, och vet hur viktigt det är med inramningen, som förpackning och färgnyanser. Hon vet hur små skillnader kan lyfta försäljningen över en natt och har siffror som bevisar det; Maaïke Oomen är internationell varumärkeschef för Swedish Matches storsäljare på cigarrområdet: La Paz.*

**H**on startar alltid dagen på kontoret i Valkenswaard i Holland med en kopp kaffe och en god cigarr; La Paz naturligtvis, helst en Panatela.

– Det första jag gjorde när jag blev erbjuden jobbet på Swedish Match var att provröka en av deras cigarrer. Jag hade visserligen inte rökt på tio år, men jag kände att det var viktigt att jag kände för de produkter jag skulle arbeta med och att jag kunde sätta mig in i vad konsumenterna tyckte. Som tur var smakade de riktigt bra, berättar hon.

Maaïke Oomen har stor erfarenhet av varumärkesarbete och marknadsföring inom konsumentvaruområdet, bland annat efter flera år på Unilever.

### Känslomässiga skillnader

– Nuförtiden måste vi räkna med att de flesta produkter på marknaden är ”bra” på ett eller annat sätt och att de tillfredsställer olika smaker. Därför är det viktigt med starka varumärkesstrategier, som drar nytta av de känslomässiga fördelar ett varumärke har.

Hon tar La Paz som exempel:

– Tidigare lade marknadsföringen störst vikt vid att La Paz är en naturlig cigarr, med 100 procent äkta tobak. Det är vi långt ifrån ensamma om idag. Därför ändrade vi fokus till en starkare koppling mellan La Paz, äventyr och manlighet, både i reklam- och förpackningsstrategier.

Sedan Maaïke Oomen tillträdde sin tjänst på Swedish Match 1994, har hon hunnit genomföra även en del andra förändringar, alla noggrant uttänkta: Förpackningen bytte färgnyans, till en lite dovre brungul. Den allt vanligare släta cederträasken för La Paz Wilde

byttes mot en lite grövre variant vilket ledde till ökad försäljning över natt. En helt ny förpackning lanserades: burkar med ”klick-lock” som bevarar fräschören hos cigarrer som säljs styckvis. En av Maaïkes speciella favoriter är den helt nya jättecigarren La Paz Corona Superior, som trots sin storlek är lätt att röka och som blivit så populär att fabriken inte kan möta efterfrågan. Med mera...

### Först med osnoppad ände

Varumärket La Paz har sitt ursprung från 1813 då företaget La Paz grundades av en holländare vid namn Pasch. Det är välkänt bland annat för den första cigarren som såldes med en osnoppad ände: Wilde. Historien förtäljer att Wildesortimentet uppstod när jobbarna på fabriken i slutet av 1960-talet sökte en snabb och lättrokt cigarr som passade deras korta pauser. Jobbarna valde då de ofärdiga cigarrerna som fortfarande var ”råa” i ena änden och som smakade rikt redan från första draget. Cigarrerna blev så populära att de bjöds ut till försäljning precis som de var. Studenterna tog till sig La Paz Wilde Havana som något nytt, något som bröt mot det gamla och succén var ett faktum.

### Över 20 procent av cigarrvolymen

La Paz står idag för över 20 procent av Swedish Matches cigarrförsäljning räknat i volym och bidrar till en ännu högre del av vinsten. La Paz säljs i ca 90 länder och är världsledande bland alla sk short fillers tillverkade av äkta tobak. La Paz gynnas givetvis av Swedish Matches globala försäljningsnätverk.

Förutsättningar för att fortsätta bygga på La Paz styrka är alltså goda. Det är också precis vad Maaïke Oomen har i tankarna. Framför allt vill hon fortsätta den internationella expansionen, stärka positionen för vissa delar av sortimentet och även öka intresset för La Paz hos cigarrökare i 30–40 årsåldern.

### Priset känslig fråga

De största marknaderna för La Paz är Frankrike, Holland, Belgien, Spanien, Luxemburg och Tyskland. Familjen tillhör den exklusivare delen av sortimentet och är alltså av högre kvalitet och kostar lite mer än konkurrenterna på massmarknaden.

– Prisfrågan är känslig, berättar Maaïke Oomen. Våra konkurrenter har lanserat cigarrer i samma kategori, men till avsevärt lägre priser. Ett alternativ för oss var att följa deras prisstrategi. Vi valde istället att behålla vårt pris, men stärka våra fördelar. Kort sagt tror vi helt på att agera som den tunga marknadsledare vi är istället för att försvara oss. Det innebär att vi kan behålla vår trovärdighet hos återförsäljarna och att vi knyter våra lojala kunder ännu starkare till vårt varumärke.

– Fast det är alltid viktigt att komma ihåg att i det här gemet kan styrka också vara en svaghet – det ställs högre krav på att alltid vara bäst och att komma på nytt. Samtidigt kan hot även innebära möjligheter. Allt hänger på hur man nyttjar situationen, avslutar Maaïke Oomen.

### Här kan du köpa La Paz:

Svenska cigarrökare som skulle vilja prova La Paz kan vända sig exempelvis till:

- STOCKHOLM: Frans Svensson eftr., Brobergs Tobakshandel
- GÖTEBORG: PR Tobak, B&P Tips och Nettotobak, Brobergs
- MALMÖ: Ö. Tullgatans Tobaks Handel, Malmö Cigarr & Tobakshandel

