



# SWEDISH MATCH

Information till Swedish Matchs aktieägare och andra intressenter • NR 1 • MARS 1998



## Cigarren allt mer i fokus

SID 4-6

### Swedish Match exponeras

Whitbread är betydligt mer än bara en seglingstävling. För Swedish Match är det såväl en symbol för det interna förändringsarbetet som ett verktyg för att exponera namnet Swedish Match över hela världen.

**SISTA SIDAN**

### Tror på rätten att välja själv

– Jag är en liberal personlighet. Jag tror på människors rätt att välja och litar på deras goda ömdöme. Jag tror på fri konkurrens, naturligtvis. Det säger Swedish Matchs koncernchef Göran Lindén i ett porträtt som tecknas på **SIDAN 7**

### Förslag lösa in aktier

De pengar som företaget inte behöver för sin egen verksamhet ska delas ut till ägarna. Det säger Swedish Matchs styrelse i ett aktieägarprogram och föreslår bolagsstämman inlösen av aktier för i storleksordningen 1,2 miljarder kronor. **SIDAN 3**



# Bra resultat trots minskad marknad

*Swedish Match  
resultat efter finansnetto  
uppgick till 1 558 miljoner  
kronor, vilket är en  
marginell ökning  
jämfört med 1996.*



Jan Gabrielsson,  
ekonomi- och  
finansdirektör på  
Swedish Match.

## Koncernens resultaträkning i sammandrag

MSEK	1997	1996
Försäljning	7 465	7 416
Rörelseresultat före jämförelsestörande poster	1 586	1 723
Rörelseresultat	1 586	1 600
Resultat efter finansnetto	1 558	1 530
Årets resultat	1 045	1 109

## Försäljning per division

MSEK	1997	1996	Förändring, %
Chewing Tobacco	1 149	1 043	10
Cigarettes	1 546 *	1 983	-22
Cigars	691	678	2
Lighters	834	846	-1
Matches	1 299	1 241	5
Pipe Tobacco	166	196	-15
Snuff	1 079	900	20
Koncerngemensamt	701 *	529	33
<b>Totalt</b>	<b>7 465</b>	<b>7 416</b>	<b>1</b>

\* Efter den 1 maj 1997 redovisas den externa faktureringen avseende Prince cigaretter under Koncerngemensamt. I Cigarette Division kvarstår legotillverkningen. Detta innebär av total Prince-försäljning under maj-december om 340 MSEK redovisas 121 MSEK i Cigarette Division och 219 MSEK under Koncerngemensamt.

## Rörelseresultat före jämförelsestörande poster, per division

MSEK	1997	1996	Förändring, %
Chewing Tobacco	420	368	14
Cigarettes	537*	789	-32
Cigars	131	136	-4
Lighters	53	48	10
Matches	147	118	25
Pipe Tobacco	28	41	-32
Snuff	522	431	21
Koncerngemensamt	-252*	-208	-21
<b>Totalt</b>	<b>1 586</b>	<b>1 723</b>	<b>-8</b>

\* Det huvudsakliga bidraget från försäljningen av Prince cigaretter redovisas i Cigarette Division.

Det är glädjande att se att vi har lyckats hålla upp resultatet för 1997 trots den försämrade försäljningen av cigaretter i Sverige och trots stora projektkostnader av engångskaraktär för till exempel Whitbread-satsningen, säger Jan Gabrielsson, ekonomi- och finansdirektör på Swedish Match.

– Det visar att vi har en motståndskraftig struktur i bolaget. Tack vare att vi har många produktområden och finns på många marknader är vi inte så känsliga för förändringar på en enskild marknad.

## Förskjutning mot rökfri tobak

De senaste årens trend med en förskjutning mot rökfri tobak höll i sig även under 1997.

– Den rökfria tobakens andel av Swedish Match tobaksförsäljning ökade från 26 till 30 procent under 1997. Av resultatet svarade rökfri tobak för 51 procent, jämfört med 41 procent året innan. Vårt beroende av cigarettmarknaderna minskar alltså betydligt, vilket är helt i linje med vår strategi, säger Jan Gabrielsson.

## Viktiga händelser under året

1997 var ett händelserikt år för tobaksindustrin i världen. I USA träffades under sommaren en preliminär uppgörelse, "Global Settlement", mellan fem stora bolag inom tobaksindustrin, och de 39 amerikanska delstater som lämnat in stämningar mot dessa bolag.

Enligt förslaget till uppgörelse ska delstaterna återta sina stämningansökningar samtidigt som begränsningar införs när det gäller möjligheterna att kräva bolagen på skadestånd för produktansvar i framtiden. I gengäld ska tobaksindustrin betala närmare 370 miljarder USD under de första 25 åren. Uppgörelsen kräver att en ny lagstiftning införs.

Det går ännu inte att säga i vilken omfattning Global Settlement genomförs och när. Hur uppgörelsen kommer att påverka Swedish Matchs verksamhet i USA går därför inte att förutsäga.

I Sverige genomfördes två kraftiga höjningar av tobaksskatten, i januari med 25 procent och i augusti med ytterligare 30 procent.

– Totalt höjdes tobaksskatten med 63 procent under 1997. Man kan misstänka att den enorma höjningen ledde till att en stor del av de reguljära leveranserna till handeln ersattes med taxfree gränshandel, postorderförsäljning via Internet och smuggling, berättar Jan Gabrielsson.

– Staten har bland annat motiverat skattehöjningarna med att man vill förbättra folkhälsan och att staten behöver öka sin skatteintäkt. Frågan är om inte höjningarna snarare fått motsatt effekt. Den svenska marknaden gick 1997 ned med 27 procent. Vi ser dock ännu inga tecken på att rökningen skulle ha kraftigt minskat, bara att den okontrollerade handeln och därmed brottsligheten har ökat.

– Den genomsnittliga skatteökningen under året var för cigaretter 40 procent, men på

grund av den minskade reguljära försäljningen gav den 0,6 procent i minskad skatteintäkt för staten, förklarar Jan Gabrielsson.

## Tuggtobak

Chewing Tobacco Division tillverkar och säljer tuggtobak på den nordamerikanska marknaden, huvudsakligen i USA.

Tuggtobaksmarknaden i USA har under nittiotalet minskat med två-tre procent per år. Minskningen var något större under 1997.

Swedish Match försäljning ökade med tio procent och resultatet med 14 procent, främst beroende på prishöjningar och en starkare dollar. Uttryckt i lokal valuta minskade försäljningen med tre procent jämfört med 1996.

## Cigaretter

80 procent av Cigarette Divisions försäljning sker på den svenska marknaden. Divisionen säljer även cigaretter till Estland och taxfree samt cigarettpapper och filter till Storbritannien.

Cigarette Divisions försäljning minskade under 1997 med 22 procent och resultatet med 32 procent. Minskningen beror huvudsakligen på att den svenska totalmarknaden för cigaretter sjönk med 27 procent under året, vilket i sin tur beror på de stora skattehöjningarna som genomfördes under året.

– En annan förklaring till den minskade försäljningen är Prince-avtalet som trädde i kraft i maj 1997. Avtalet ger Swedish Match rätten att även fortsättningsvis tillverka och distribuera Prince-cigaretter, medan det danska bolaget svarar för försäljningen. Cirka 160 miljoner kronor av divisionens minskade försäljning beror på Prince-avtalet, säger Jan Gabrielsson.

## Cigarrer

Cigar Division är en av världens största tillverkare av cigarrer och cigariller. Den viktigaste marknaden för divisionen är Väst-europa.

Under 1997 ökade Swedish Match försäljning av cigarrer med två procent, trots volymminskning i till exempel Holland. I Holland har ett antal grossister slagits samman, vilket på kort sikt har minskat deras lagerhållning. I USA har testförsäljningar och marknadsinvesteringar genomförts med lovande resultat. Resultatet sjönk med fyra procent bl a på grund av marknadssatsning i USA.

Fabriken i Härnösand stängdes under året och tillverkningen flyttades till Belgien. I december förvärvades ett cigarrföretag i Finland från R.J. Reynolds.

## Tändare

Swedish Match är världens tredje största tillverkare av engångständare. De viktigaste marknaderna är Europa, USA och delar av Asien.

– I Östeuropa var försäljningen fortsatt stark under året, särskilt i Ryssland och Polen.

– Swedish Matchs försäljning på den amerikanska marknaden minskade under året. Den av oss sålda barnsäkra tändaren upplevdes som alltför komplicerad av användaren. Under 1998 kommer vi att lansera en ny variant som vi tror ska lyckas bättre, säger Jan Gabrielsson.

Volymminskningen på den amerikanska marknaden pressade resultatet, som bl a tack vare valutaeffekter ändå var positivt. Till det positiva resultatet bidrog också kostnadsbesparingar som har genomförts i divisionen.

Fortsättning sidan 3

## SOM VI SER DET

# Aktieägarna i fokus

*För många företag kan finansiering av framtida tillväxt och ambitionen att föra en aktieägarvänlig utdelningspolitik vara svår att förena. För vår del, med våra stora och stabila kassaflöden, är det fullt möjligt att kombinera bägge dessa ambitioner.*

Nyligen slutförde styrelsen och ledningen för Swedish Match en omfattande analys av bolagets långsiktiga finansiella situation och struktur. Det analysarbetet har medfört att befintliga finansiella mål vidareutvecklats, nya finansiella mål har tillkommit och att styrelsen har antagit ett aktieägarprogram.

En viktig del i det aktieägarprogrammet är att de pengar som företaget inte behöver för sin egen verksamhet skall delas ut till ägarna. Det kan ske dels i form av den traditionella utdelningen där målet är att normalt dela ut mellan 40 och 50 procent av koncernens nettovinst.

Men det kan också ske, som nu styrelsen beslutat föreslå bolagsstämman den 29 april, genom att en del av bolagets utestående aktier löses in. Därigenom minskas det egna kapitalet och antalet aktier. Swedish Match föreslår att aktier till ett värde av i storleksordningen 1 200 MSEK löses in.

Den här tekniken har blivit allt vanligare och förra året genomförde en rad stora börsbolag olika inlösenprogram. Det gällde Volvo, Skanska, Sandvik, Trygg Hansa och Custos bland andra.

Tanken bakom aktieinlösen är helt enkelt den att bolaget inte skall sitta med överfulla kassor i onödan, kassor som inte ger stort mer än bankränta. Då är det bättre att aktieägarna själva bestämmer var pengarna gör bästa nytta.

Inlösen av aktier innebär att det totala antalet aktier minskar i bolaget. Det innebär att nyckeltal som vinst och kassaflöde

per aktie förändras, som stiger, liksom förstås kapital per aktie, som sjunker.

Inlösen, som är en slags omvänd nyemission, är i dag den enda tekniken för svenska bolag att förändra mängden utestående aktier.

I USA och på andra håll kan företagen, inom vissa bestämda gränser, återköpa aktier och lägga dem i kassaskåpet och alltså inte förändra det totala antalet aktier. Det innebär att bolaget delvis kommer att äga sig självt.

I Sverige är detta ännu inte tillåtet men en ändring av aktiebolagslagen kan vara på väg.

Närmare information om exakta villkor kommer att lämnas i mitten av april, senast den 22 april. En särskild extra bolagsstämma planeras till omkring den 7 juli, och då skulle utbetalning av inlösenbelopp kunna se i slutet av juli.



GÖRAN LINDÉN,  
koncernchef i Swedish Match

Fortsättning från sidan 2

## Tändstickor

Match Division är världens enda globala tändstickstillverkare. De viktigaste marknaderna är Europa och Brasilien. Divisionen tillverkar även maskinutrustning för tändstickstillverkning genom Swedish Match Arenco.

Trots minskade volymer i Europa och lägre försäljning för Arenco ökade försäljningen totalt sett med fem procent under 1997. Resultatet ökade med 25 procent, främst tack vare prishöjningar och kursvinster. I Brasilien förbättrades marginalerna tack vare bl a omfattande produktionsrationaliseringar.

I slutet av året förvärvade Swedish Match intresseandelar i en fabrik i Indien och majoriteten av aktierna i en bulgarisk fabrik. Ett joint venture-avtal tecknades med en tillverkare i Turkiet.

– Förvärven är ett led i Swedish Match expansionsstrategi. Genom att

etablera tändsticksverksamheter i dessa länder öppnar vi dessutom möjligheterna för andra delar av vårt produktsortiment, till exempel för tändare, säger Jan Gabrielsson.

## Piptobak

Pipe Tobacco Division är en av världens största tillverkare och försäljare av piptobak. De viktigaste marknaderna är USA, Sverige samt övriga Västeuropa.

Divisionens försäljning minskade med 15 procent och rörelseresultatet med 32 procent under 1997, främst på grund av starkt vikande huvudmarknader.

– Minskningarna i USA och Schweiz beror till stor del på tidigareläggande av leveranser till 1996, berättar Jan Gabrielsson.

Under året har Swedish Match förvärvat rätten att marknadsföra Borkum Riff på den amerikanska marknaden. Fabriken i Arvika har stängts och

tillverkningen har flyttats till Malmö.

## Snus

Snuff Divisions största marknader är Sverige, inklusive taxfree, och USA.

Försäljningen av snus ökade med 20 procent och rörelseresultatet steg med 21 procent under 1997.

Taxfree-försäljningen ökade under året och bidrog till ökade volymer i Sverige jämfört med året innan. I USA ökade snusdivisionen sin marknadsandel från 2,3 till 3,2 procent, trots att det sedan en tid råder priskrig på den amerikanska marknaden.

På snussidan har Swedish Match ägnat stor kraft åt produktutveckling. Under 1997 lanserades en ny typ av portionssnus, Miniprillan, som främst blivit ett uppskattat alternativ för rökande kvinnor.

## Koncerngemensamt

De koncerngemensamma kostnaderna

för 1997 uppgick till 252 miljoner kronor, vilket är högre än normalt.

– Normalt räknar vi med koncerngemensamma kostnader på cirka 200 miljoner kronor. Den högre nivån i år beror på satsningen på Whitbread Round the World Race samt på det interna Global Challenge-projektet, säger Jan Gabrielsson.

– Whitbread-satsningen beräknas kosta drygt 100 miljoner kronor för 1997 och 1998. I dessa kostnader ingår även hamnaktiviteter och andra evenemang som genomförs i samband med tävlingen.

– Global Challenge-projektet är en viktig del i det interna förändringsarbete som vi startade när vi gick in i en ny organisation i januari 1997, då vi samlade alla våra verksamheter under det gemensamma namnet Swedish Match. Syftet är att stärka sammanhållningen, vi-känslan och samarbetet i den globala organisationen.



Foto: Magnus Elgquist

## Blend får ny design

Under 1998 kommer Sveriges största cigarettfamilj, Blend, att få ett helt nytt utseende. Med den nya designen moderniseras varumärket Blend och ges en identitet som är mer anpassad till dagens cigarettmarknad. Det senaste tillskottet i Blendfamiljen, Blend King Size, får en helt ny smakkaraktär och döps samtidigt om till Blend Kings.

Mer än var tredje cigarett som säljs i Sverige är en Blend. Under 1996 lade svenska rökare ned 4,4 miljarder kronor på sitt populäraste varumärke.

## KALENDARIUM 1998

Årsredovisning	.....slutet mars
Bolagsstämma	.....29 april
Delårsrapport för första kvartalet	.....29 april
Halvårsrapport	.....10 augusti
Niomånadersrapport	.....26 oktober

## UTGIVARE

**SWEDISH MATCH – information till aktieägare och övriga intressenter**  
utges av Swedish Match AB,  
Rosenlundsgatan 36, 118 85 Stockholm,  
telefon 08-658 02 00.  
Ansvarig utgivare: Bo Aulin.

Accent, Bellman, Blend, Borkum Riff, Caravelle, Clubmaster, Cortez, De Heeren van Ruysdael, England's Glory, Ettan, Feudor, Fiat Lux, Frans Suell, General-snus, Granger Select, Grovsnus, Hamiltons Blandning, Half and Half, Inside, J.D's Blend, Jusus van Maurik, Jackpot, John Silver, Korona, La Paz, Leek, Montague, Palmtree, Picanell, Prima, Poppell, Quinas, Red Man, Renegades, Right, Rolling, Rumba, Smokeless, Solstickan, Swallow, Swan Vestas, Three Stars, Timber Wolf, Union, Velvet, Willem II är varumärken tillhöriga Swedish Match.



## TEMA: CIGARRER

*Ingen annan produktdivision inom Swedish Match har så många internationella varumärken som cigarrdivisionen.*

## En av världens ledande cigarrtillverkare

De många varumärkena är en av förklaringarna till att Swedish Match är ett av världens största cigarrföretag. Från sina starka marknadspositioner i Europa blickar cigarrdivisionen nu mot USA – cigarrvärldens mest spännande framtidsmarknad.

Ett par timmars bilresa från Amsterdam ligger Valkenswaard. Den lilla orten i sydöstra Holland ligger inte så långt från gränsen till Belgien. Valkenswaard är knutpunkten i Swedish Match's cigarrverksamhet. Här har cigarrdivisionen sitt alldeles nya huvudkontor. Sedan i januari sitter bl a produktutvecklare, rå tobaksinköpare, marknadsstrateger och divisionsledningen under samma tak.

– Det finns många fördelar med att samla medarbetare från olika enheter i ett och samma hus. Kommunikationen blir effektivare samtidigt som idé- och kunskapsöverföringen går snabbare, säger Rob Zwarts, chef för cigarrdivisionen.

På kontoret i Valkenswaard arbetar Swedish Match även med sensorisk analys. Här samlas regelbundet cigarrexperter som får provröka och bedöma företagets cigarrprodukter. Den här verksamheten är en viktig del i den löpande produkt- och kvalitetsutvecklingen.

### Unik bredd

Swedish Match säljer idag cigarrer på 90 marknader runt om i världen. På dessa marknader hanterar cigarrdivisionen ett tjugotal olika varumärken. Skandinavien och Väst-europa står för ca 90 procent av divisionens försäljning. De största enskilda länderna är

Holland, Frankrike, Belgien och Tyskland. Swedish Match är dessutom marknadsledare i Sverige, Finland, Australien och flera andra länder.

– Swedish Match säljer cigarrer inom i stort sett alla prisklasser, från de enklare och billigare cigarrerna till det riktigt exklusiva premiumsegmentet. Denna bredd gör oss unika på marknaden, berättar Rob Zwarts.

Företagets största och viktigaste cigarrvarumärke är La Paz, Willem II och Clubmaster. Av Swedish Match's totala cigarrproduktion står dessa tre varumärken för ca 65 procent av volymen.

– I Skandinavien är svenska Bellman och finska Hofnar de viktigaste varumärkena, berättar Rob Zwarts. Hofnar kom in i cigarrdivisionen genom vårt förvärv av R.J Reynolds finska cigarrverksamhet 1997.

Produktportföljen innehåller också flera exklusiva varumärken som Montague, De Heeren van Ruysdael och Justus van Maurik etablerades redan 1794 och är därmed Swedish Matchs äldsta varumärke. Dessa premiumcigarrer säljs i betydligt mindre volymer än La Paz och Willem II. Men genom det högre priset är premiumcigarrerna viktiga grundstenar i divisionens affärsverksamhet. Juvelen i kronan är den handrullade Montague.

Det är en relativt ny produkt som konkurrerar med exklusiva varumärken som Davidoff och Cohiba. Montague är främst utvecklad med sikte på USA-marknaden, men säljs även i Holland och Tyskland.

Cigarrdivisionen köper 70–80 procent av sin cigarrtobak från Indonesien, i dollar. Ci-

garrerna tillverkas vid fabriker i Holland, Belgien samt i Indonesien. Verksamheten i Indonesien har expanderat kraftigt det senaste året. Främst genom den omfattande satsningen på Montague.

– Idag har vi totalt 300 medarbetare som alla enbart arbetar med tillverkning av Montague i Indonesien, berättar Rob Zwarts. Vi planerar för en fortsatt expansion och räknar med att det om två år är 1 000 personer som tillverkar Montague.

### Fokus på USA-marknaden

I USA har intresset för cigarrer ökat dramatiskt under senare år. Det gäller särskilt cigarrer i det s k premiumsegmentet, där tillväxten varit ca 60 procent per år sedan mitten av 90-talet. Cigarrintresset har fått stark draghjälp av exklusiva livsstilsmagasin som "Cigar Aficionado" och "Smoke".

Swedish Match, som är en relativt ny aktör på den amerikanska cigarrmarknaden, lanserade 1997 Montague i USA. Utvecklingsarbetet pågick under flera år. Cigarrdivisionen tog bl a hjälp av kubanska experter som utbildade den egna personalen i hur Montague skulle tillverkas. Och att tillverka en handrullad kvalitetscigarr som Montague tar tid. En erfaren medarbetare kan tillverka 80–100 cigarrer på en dag.

– Vid lanseringen av Montague genomfördes en rad marknadsundersökningar och här hade vi stor hjälp av Swedish Matchs organisation i USA, berättar Rob Zwarts. Resultaten från undersökningarna gjorde också att vi justerade och förbättrade Montague på flera sätt.



– Swedish Match säljer exklusivare cigarrerna till flera marknader, bl a i USA.



## TEMA: CIGARRER

Swedish Matchs största cigarrvarumärken är La Paz, Wilhelm II och Clubmaster. Produktportföljen innehåller även exklusiva varumärken som Montague, De Heeren van Ruysdael och Justus van Maurik.



## Stark position i Europa

Med 16 procents marknadsandel är Swedish Match det ledande företaget på den europeiska cigarrmarknaden. Det är West European Sales Region, som ansvarar för att Swedish Match utvecklar sina redan starka positioner i Europa. Andra produktområden där regionen har starka marknadspositioner är tändstickor, engångständare och piptobak. Inom regionen finns 12 försäljningsorganisationer med sammanlagt 375 medarbetare. Huvudkontoret ligger i holländska Valkenswaard.

– Cigarverksamheten står för ca 60 procent av omsättningen inom West European Sales Region, berättar Frans Vogels, som är chef för West European Sales Region. Våra största cigarrmarknader är Frankrike, Tyskland och Holland.

### Viktiga varumärken

De viktigaste varumärkena är Willem II, Clubmaster och La Paz. De starka positionerna på cigarrmarknaderna i flera europeiska länder gör att företagets ständigt utmanas av hungriga konkurrenter. Varumärkeskoncept kopieras, eller t o m plagieras, samtidigt som priskonkurrensen är tuff. Ett aktuellt exempel är La Paz Wilde Havana – ett produktkoncept som är särskilt populärt i latinska länder och som många konkurrenter därför kopierat.

– Vi lägger hela tiden ned mycket kraft på att försvara våra positioner. Konkret handlar det om olika sälj- och marknadsföringsinsatser som säkerställer att våra varumärken håller och utvecklar sina positioner, säger Frans Vogels. Där emot ägnar vi oss inte åt att sänka priserna på La Paz för att klara konkurrensen.

### Intresset ökar

Nu är inte Europa en enda homogen cigarrmarknad. Smakpreferenserna skiljer sig åt mellan länderna. I Spanien och Portugal, där cigarrmarknaden vuxit under senare år, föredrar konsumenterna t ex cigarrer med starkare smak. Till skillnad från USA har Europa däremot inte ännu upplevt någon "cigarr-boom". Andelen cigarrökare ökar förvisso i Västeuropa. Samtidigt har intresset för exklusivare cigarrer – t ex Justus van Maurik, De Heeren van Ruysdael samt den nyligen lanserade Montague – också ökat på senare år.

### Läs mer om cigarrer på Internet på följande adresser:

<http://www.montague.com>  
<http://www.cigarlife.com>  
<http://www.cigarficionado.com>  
<http://www.smokemag.com>



...ljger cigarrer inom stort sett alla prisklasser, från de enkla och billiga till de riktigt exklusiva premiumsegmentet. Denna bredd gör oss unika, berättar Rob Zwarts, chef för Cigarrdivisionen.

Cigarrdivisionens satsning på Montague har bara börjat. Att etablera en ny produkt på den jättelika amerikanska marknaden kommer att ta tid.

– Vi räknar med att lägga stora resurser på marknadsföring i USA under de närmaste åren. Det handlar om olika sälj- och promotionaktiviteter samt naturligtvis om annonsering, säger Rob Zwarts. Samtidigt räknar vi med att etablera La Paz i USA. Även detta kommer att ta tid eftersom cigarrer i mellanprisklassen fortfarande är ett ganska outvecklat segment i USA.

### Effektivare produktutveckling

Jämte satsningen på USA siktar cigarrdivisionen även mot nya marknader i Asien. Trots krisen i regionen bedöms Hong Kong, Singapore och Malaysia vara intressanta på sikt. Östeuropa är en annan spännande marknad i det längre perspektivet. – Kreativitet och innovationsförmåga kommer att bli ett allt viktigare konkurrensmedel i framtiden, förutspår Rob Zwarts. Utvecklingen visar att nya produkter står för en allt större andel av våra försäljning. Därför måste vi ständigt försöka utveckla allt fler produkter i en allt snabbare takt.

– Strategiska förvärv av andra cigarrföretag hör också framtiden till. Vi har en bred erfarenhet av att förvärva, rationalisera och integrera företag, fortsätter han. Närmast står verksamheten i Finland på tur, men det kommer att bli fler affärer i framtiden. För det är bara genom framsynta och offensiva satsningar som Swedish Matchs cigarrverksamhet kommer att växa och utvecklas.



## TEMA: CIGARRER

Gissa vad det är för likhet mellan Ingvar Kjellson, Sören Gyll, vinskribenten Bengt Frithiofsson, konstnären Gunnar Brusewitz, Ernst-Hugo Järegård och OM-gruppens Olof Stenhammar?

Svar: alla är de ledamöter av

# Cigarrklubben Gustaf V



Foto: Elisabeth Ohlson



Foto: Pressens Bild

Samtidigt som Jesper Parnevik, dock inte (ännu?) ledamot av cigarrklubben Gustaf V, sänkte den sista putten – och därmed för första gången vunnit på USA-touren – plockade han upp segercigarren.

– En polare lade cigarren i min bag, jag brukar glömma den. Det kanske var nyckeln till segern?

Sällskapet stiftades 1950 av kommandörkapten Henning Hammargren samt fem av hans marina kolleger. Det majestätiska namnet botten i att det skedde ombord på ett pansarskepp, döpt efter gamle kungens pappa. Idag är ca en tredjedel av de runt 100 medlemmarna sjöofficerare. En tiondel är utländska medborgare, bl.a. presidenten i Finlands högsta domstol, Curt Olsson.

Middagar och möten äger rum i Sjöofficerssällskapets festlokaler, Långa Raden 8 på Skeppsholmen i Stockholm.

Enligt § 1 i stadgarna, ändamålsparagrafen, är klubbens syfte att "genom välvillig upplysning verka för spridning av det utsökta medel till tankeskärpa och välbefinnande som en god cigarr utgör, och därmed också

en grund för balanserade samtal och utbyte av tankar".

Det fordras ett enhälligt mötesbeslut för att välja in en ny medlem. Vad gäller det interna begreppet "cigarricitet" råder det däremot ingen fullständig konsensus. De flesta bröder definierar det som cigarrens möjligheter att utveckla avnjutarens reflexionsförmåga, kringsynthet och sinnesfrid. För andra betecknar det kanske mera vederbörandes förhållningssätt till cigarren. Den sanna cigarriciteten är uppenbarligen blandning av konst och vetenskap. "Att njuta är en ädel konst och allkonst fordrar kunskap", för att citera Ingvar Kjellson, medlem nr 66.

Cigarrvänner har i alla tider värjt sig med den äran mot anti-rök-agitatorernas attacker. Enligt legenden var det vid förra se-

kelskiftet som den unge teologistuderanden Östergren utbrast "var finnes denna verkligt goda cigarr?", då en viss herr Byström i ett brandtal om tobakens skadlighet gastade: "Akten eder för den farliga cigarren, som för med sig glaset och skökan!"

I vår forcerade tid fungerar cigarren väl mer än nånsin som ett redskap för besinning och avslappning. Men också som en del av rekvisitan och ritualen när man firar något storslaget. När Jesper Parnevik nyligen vann på USA-touren fiskade han upp en stor fet segercigarr ur golfbagen.

"Att se detta som ett uttryck för cigarricitet är nog förhastat", säger Bengt O'Konor. "Han har säkert en bit kvar, men med omsorgsfull träning kan han kanske nå dit."

Gottfried Grafström

## Swedish Match köper indiskt tändsticksbolag...

Swedish Match etablerar sig – återigen – i Indien. Man har nämligen förvärvat majoritetsposten i två investmentföretag av indiska Jatia Group som behåller minoritetsandelen. De två investmentföretagen är största aktieägare i det indiska tändsticksbolaget Wimco. Genom köpet får Swedish Match tillsammans med Jatia Group kontrollen i Wimco.

– Wimco har en speciell historisk anknytning till Swedish Match eftersom vi grundade företaget 1923. Fram till 1991 hade Swedish Match sedan kontrollen i

Wimco, berättar Graham Jones (bilden) som är chef för Swedish Matchs tändsticksverksamhet, Match Division.

Wimco är ett publikt bolag vars tändsticksverksamhet omsätter ca 375 miljoner kronor och som är noterat på Bombay-

börsen samt på andra indiska börser. Det är också, med en produktionskapacitet på ca 5 miljarder tändsticksaskar, en av de största tändstickstillverkarna i världen.

– Wimco har dessutom, konstaterar Graham Jones, ett av de mest välutvecklade distributionsnäten för konsumentprodukter i Indien.

Och det primära syftet med samarbetet är just att öppna den indiska marknaden också för Swedish Matchs andra produkter i samverkan med partners med lokal kunskap och erfarenhet.

## ...liksom i Bulgarien och Turkiet

Swedish Match har likaså förvärvat majoriteten av aktierna i Bulgariens ledande tändstickstillverkare, PLAM Bulgarski Kibrit JSCO.

Försäljningen av PLAM, som omsätter ca 35 miljoner kronor, är ett led i Bulgariens privatiseringskampanj. Företaget kontrollerar i princip hela den bulgariska tändsticksmarknaden (ca 9

miljarder tändstickor, dvs ungefär lika stor som den tyska tändsticksmarknaden).

Bulgarien har omfattande etniska, kulturella och kommersiella band med länderna på Balkan (Serbien, Rumänien etc) och vid Svarta Havet. Det innebär att en marknad som omfattar nästan 140 miljoner människor har öppnats upp för ett västerländskt levnadssätt.

– Idag är vi nästan inte alls representerade på de här marknaderna, säger Graham Jones. Genom förvärvet avser vi dock att expandera med såväl tändstickor som tändare och tobaksprodukter.

I höstas tecknade Swedish Match även ett joint venture med Turkiets ledande tändstickstillverkare KAV.

Samarbetet med KAV kan bidra till att utveckla verksamheten inte bara inom Match Division, utan också inom andra delar av Swedish Match.

## Reklamkläder i sortimentet

Swedish Matchs affärsområde Advertising Products har fått exklusiv distributionsrätt för kläd-

tillverkaren Texets produkter i Europa.

Avtalet gäller distribution av Texets varumärken James Harvest och Printer Basic Wear i Tyskland, Österrike, Storbritannien, Frankrike, Spanien och Portugal.

– Med avtalet stärker vi vårt produktsortiment och skapar en plattform för att bli ett av de största bolagen inom industrin för reklamprodukter i Europa, säger Fredrik von Oelreich, chef för Swedish Matchs affärsområde Advertising Products.

– Texets starka produktsortiment passar mycket bra in i vår högkvalitativa produktportfölj.

Avtalet tecknas med Texet AB, som är ett helägt dotterbolag till Texet International AB. Företaget hade 1996 en omsättning på 120 miljoner kronor.

– Avtalet är historiskt och strategiskt mycket viktigt för oss. Nu får vi tillgång till en organisation som täcker hela Europa, från Haparanda i norr till Gibraltar i söder. Det kommer att öka vår omsättning väsentligt redan i år, säger Johan Hedberg, chef för Texet AB.

Swedish Match Advertising Products omsätter drygt 300 miljoner kronor på 20 olika marknader.



## PROFILEN

Vilka är det som leder Swedish Match?  
Vad har de för bakgrund och erfarenheter?  
Hur ser deras visioner för företaget ut?  
Och hur ser privatpersonen ut?  
Vi inleder serien med ett porträtt av  
Swedish Matchs VD och koncernchef  
Göran Lindén.

*Ett porträtt av  
Göran Lindén blir  
med nödvändig-  
het en komplex  
teckning. Han är  
en person med  
många i närings-  
livet ovanliga  
egenskaper.*



Foto: Elisabeth Ohlson

**S**ociologi, statskunskap och ekonomi. Göran Lindéns formella utbildning ger ingen entydig vägledning om vart karriären skulle leda. Säljare, marknadsundersökare och strategisk planering i konsumentvaruföretaget Abba. Bilden börjar klarna, men vägen till koncernchefskapet i Swedish Match har inte varit utan krokarna och utvikningar. Göran är inte en konventionell person. Han seglar inte under bekvämlighetsflagg och sticker inte under stol med sina åsikter. Han avstår hellre än medverkar i sådant han tycker är fel. Han har vid flera tillfällen tagit konsekvenserna av en stark inre övertygelse och stor personlig integritet.

På Abba, som då ingick i Volvoägda Provendör, var han en populär VD.

– Det kändes så. Men jag hade svårt för Volvos flaggregler. Möjligen blev också någon av de ledande befattningshavarna lite purkna när jag valde en betydligt mindre tjänstebil än deras. Man gör ju som chefen gör...

Han rekryterades till dåvarande Statsföretag, sedermera Procordia, som vice VD.

– Procordia-tiden blev lärorik, säger Göran. Här fanns bl a Svenska Tobaks där jag blev styrelseledamot 1985. Här fick jag också användning för egenskaper som jag knappast visste att jag hade, nämligen att jobba med strukturfrågor, köpa och sälja företag, hitta rätt affärs- och ägarmässiga konstellationer,

värdera, förhandla, vänta och komma till avslut. Till bra priser.

Den här erfarenheten kom senare till användning i Volvo, som skulle renodlas. Göran ledde ett stort utförsäljningsarbete, bl a Pripps liksom förberedde börsintroduktionen av Swedish Match.

### Roar mig att se de stora linjerna.

Vad är han då egentligen mest, företagsledare eller strukturera?

– Både ock, hoppas jag. Min bakgrund i marknadsanalys och konsumentvaror har gjort mig djupt intresserad av marknadsföring, konsumenttrender och konsumtionsmönster. Samtidigt roar det mig att se de stora linjerna, försöka skapa allt bättre kombinationer, dra ut synergier. Det handlar om att använda resurserna rätt. Allt detta får jag utlopp för i Swedish Match, som ju befinner sig i en period av förändring och expansion.

I Swedish Match, liksom tidigare i Statsföretag har Göran befunnit sig i verksamheter delvis under statsmakternas inflytande. Reklamförbud, varningstexter, skatter...

– Jag är en liberal personlighet. Jag tror på människors rätt att välja och litat på deras goda omdöme. Jag tror på fri konkurrens, naturligtvis. Reglering och detaljstyrning begränsar människor. Det gäller generellt. Staten ska inte driva affärer. Men mina erfarenheter av staten som

ägare har ändå i det stora hela varit bra.

Viktigaste egenskap hos en företagsledare?

– Att omge sig med rätt personer, lita på dem, följa upp och korrigera.

Egenskap Du uppskattar bland dina vänner?

– Humor! Distans till sig själva. Lojalitet och allmän hygglighet.

Du är glad och pratsam...

– Min fru kallar mig kontemplativ. Det ena förutsätter det andra, tror jag. Man blir inte trygg i sin person om man inte har funderat lite över tillvaron och satt in sig själv i ett större perspektiv.

### Framtiden ser bra ut

Framtiden för Swedish Match ser bra ut, menar Göran Lindén.

– Men gruppen ändrar långsamt struktur och går mot ett mindre beroende av cigaretter. Detta sker dels på grund av nedgången i cigarettkonsumtionen, dels tack vare våra framgångar med de rökfria tobaksprodukterna. Snus och tuggtobak svarade 1997 för mer än hälften av koncernens resultat. Men utvecklingen går inte över en natt. Konsumenter tenderar att vara trogna, och ändrar bara långsamt sina vanor.

Den allra största utmaning just nu gäller koncernens tillväxt. Att genomföra strategin att växa globalt inom tändstickor, tändare och det ”bruna tobakssortimentet”, dvs rökfri tobak, cigarrer och piptobak.

Vad har då koncernchefen för budskap till aktieägarna?

– Vi kommer att kombinera en balanserad tillväxtstrategi med ett aktieägarprogram som syftar till att överföra resultatet av vårt arbete till aktieägarna. Detta kommer vi att göra på ett ansvarsfullt och affärsmässigt sätt inom de ramar som samhället ställer upp för det omstridda tobaksområdet.

### Siktat på att bli en ”läckerbit”

Aktien har kallats en ”trist läckerbit”...

– Tidningsrubriker är ju till för att dra till sig läsare. Här antyds att innehållet är läckert men förpackningen är trist. Förpackningen är lättare att ändra än innehållet. Vi siktat på att bli en läckerbit utan förtecknet ”trist”. Förhoppningsvis är vårt aktieägarprogram och vår tillväxtstrategi ett steg i rätt riktning.

Lisette Schulman

## PERSONALIA

**Ålder:** 53

**Familj:** Hustrun Britt. Barnen Ebba, 25, Johan 23, Sara, 18, Filipa, 15.

**Bor:** Finstaholm, Bålsta, fritidshus Fiskebäckskil

**Fritid:** Läser, seglar, jagar

**Styrelseuppdrag:** Ledamot i 6:e AP-fonden, Pripps Ringnes AB, Monark Stiga AB, Liber AB





Foto: FLT PICA

En symbol för Swedish Matchs  
 interna förändringsarbete  
 och ett verktyg för att sprida  
 Swedish Match namn över  
 hela världen. Whitbread  
 Round the World  
 Race

**mer än  
 bara en  
 seglingstävling**

**A**rets upplaga av Whitbread är den sjunde i raden och det mest uppmärksammade idrottsevenemanget i världen efter de olympiska spelen. För Swedish Match innebär det en betydelsefull exponering av företagets namn.

Tävlingen är uppdelad i nio delsträckor och i varje hamn världen över sätter Swedish Match upp en paviljong där man genomför en mängd kundaktiviteter.

Lars Lindqvist är chef för Asia Pacific Sales Region, som bland annat omfattar Nya Zeeland och Australien där Whitbread passerade under december och januari.

#### Effektiv produktinformation

– Till både Sidney och Auckland bjöd vi in partners, kunder, distributörer och andra personer som är viktiga för vår affärsverksamhet i regionen. Under sociala former kunde vi diskutera affärer och knyta personliga kontakter, vilket är oerhört värdefullt för att skapa en större känsla för företaget och produkterna, menar Lars Lindqvist.

– I Australien, där vi är marknadsledare på cigarrer och piptobak, bjöd vi till exempel in till cigarrträffar. Under en trevlig middag berättade vi om hur olika cigarrer tillverkas, varför de ser ut som de gör och vilken tobaksblandning de innehåller.

– Vi passade också på att genomföra mer formella informationsträffar där vi berättade om Swedish Match, om företagets inriktning och produkter.

– En av höjdpunkterna för våra gäster är naturligtvis att få träffa besättningen och höra hur arbetet fungerar på en båt som korsar de stora oceanerna. Dessutom har de fått träffa personer från Swedish Matchs koncernledning. Vid evenemangen i Sidney deltog till exempel koncernchefen Göran Lindén och ställföreträdande koncernchefen Massimo Rossi.

#### Enhetlig profil

Beslutet att satsa på Whitbread togs kort tid efter börsintroduktionen i maj 1996, i samband med att Göran Lindén presenterade sin vision för det nya bolaget.

Börsintroduktionen innebar en helt ny situation för Swedish Match. Efter ett antal år som underkoncern till Volvo skulle företaget plötsligt träda fram i förgrunden, som en egen koncern med en egen profil. Whitbreadprojektet passade utmärkt som symbol för det förändringsarbete denna förändring lett till, och som ett verktyg för att göra Swedish Match känt i omvärlden.

#### Symbol för lagarbete

Ur ett marknadsföringsperspektiv talar man om tre olika värden som den här typen av projekt kan ge: exponeringsvärde, kontaktvärde och konceptuellt värde.

– Kontaktvärdet ligger naturligtvis i att vi träffar våra kunder, affärspartners och andra viktiga grupper. Det konceptuella värdet tar vi tillvara genom att till exempel använda

Whitbreadsatsningen som symbol för det interna lagarbetet, att människor som är spridda över ett stort geografiskt område ska arbeta för att nå ett gemensamt mål, säger Bo Aulin, chef för Corporate Affairs och den som har det övergripande ansvaret för projektet.

– Exponeringsvärdet ligger främst i att båten heter Swedish Match och är målad i Swedish Matchs färger. Varje gång tävlingen uppmärksammas i media syns Swedish Matchs logotyp på det stora seglet och på besättningens kläder.

#### Uppmärksamhet via Internet

Utöver uppmärksamheten i tidningar, radio och TV, har även Internet vuxit fram som en viktig exponeringskanal. Före målgången i Auckland i Nya Zeeland besöktes till exempel Whitbreads web-sida av 13 miljoner besökare under ett dygn – eller hade så många "träffar", som man säger i Internetsammanhang.

– Troligen kommer det att handla om över en miljard träffar under de åtta månader som seglatsen pågår. Det är långt mycket mer än någon annan kommersiell aktivitet, och tre gånger mer än en sommarolympiad, säger Bo Aulin.

#### Förstärkningseffekter

Fördelen med den här satsningen är att många enheter inom Swedish Match kan använda samma tema, och därmed få en betydligt bättre effekt än om varje enhet genomför egna aktiviteter, menar Bo Aulin.

Lars Lindqvist håller med.

– Ja, tack vare att den här satsningen görs på koncernnivå har vi fått betydligt större uppmärksamhet än för de mindre satsningar som vi själva har resurser till. Och jag har hört många exempel på att folk som inte ens visste att vi existerade nu plötsligt vet vilka vi är och vad vi står för, säger Lars Lindqvist.

## OM RACET

Whitbread Round the World Race går av stapeln vart fjärde år och är världens längsta och mest krävande tävling för professionella seglare. I år är det 25 år sedan den första starten i september 1973.

Efter det att båtarna lämnar Southampton i september tar det ungefär åtta månader innan de första masttopparna åter kan skymtas från hamnen i den engelska kuststaden. Då har båtarna tagit sig runt hela jordklotet, via Frankrike, Sydafrika, Australien, Nya Zeeland, Brasilien och Nordamerika.

I år är det första gången som alla deltagare seglar samma båtclass, så kallade Whitbread 60. Båttypen är en 19,5 meter lång och 13,5 ton tung jättejolle, med en mast som är 26 meter hög och som ska hålla uppe en segelyta på cirka 500 kvadratmeter.