



SWEDISH MATCH

Information till Swedish Matchs aktieägare och andra intressenter • NR 2 • MAJ 2000

Bolagsstämma 2000

Det nya Swedish Match:

"Bland de främsta inom cigarrer och rökfri tobak"

SIDORNA 2-5



På jakt efter perfekt balans

Cigarrer av högsta klass handrullas på El Credito i Dominikanska Republiken till latinamerikanska rytmer och dunk från knivar som skär till täckbladen. Balansen mellan inlaga, omblad och täckblad är mycket viktig, säger VD Ernesto Perez-Carrillo.

SIDAN 6

Kapital till aktieägarna

Swedish Match goda kassaflöden och starka finanser skapar möjligheter till kapitalöverföringar till aktieägarna. Styrelsen föreslog stämman överföringar av sammanlagt cirka 2 miljarder kronor.

SIDAN 3

Cigarrköpsguide för flygresenärer

Sugen på att köpa en exklusiv cigarr före flygresan? Då kan det löna sig att läsa aktieägartidningens lilla guide till flygplatser ute i världen och ta del av expertens goda råd före köpet.

SIDAN 4

DELÅRSRAPPORT JANUARI - MARS 2000

Snabb resultattillväxt i nuvarande verksamhet +33%

Sven Hindrikes, ekonomi- och finansdirektör, kan för det första kvartalet redovisa ett rörelseresultat på 415 miljoner kronor jämfört med 440 miljoner kronor för samma period förra året. Resultatet föregående år inkluderade 127 miljoner kronor i resultat från den nu sålda cigarrdivisionen.



Sven Hindrikes

– Exklusive såld verksamhet förbättrades resultatet med 33 procent, vilket är i nivå med våra förväntningar, förklarar Hindrikes.

– I den nuvarande verksamheten finns en god bas för fortsatt expansion och med hänsyn tagen även till utannonserade förvärv finns en stor potential för fortsatta försäljnings- och resultatökningar på koncernnivå, säger han.

Rökfri tobak

Rökfri tobak, dvs snus och tuggtobak, fortsatte sin starka tillväxt under årets första tre månader och svarade för 72 procent av koncernens rörelseresultat. Snusförsäljningen ökade med 22 procent men rörelseresultatet hängde inte med i riktigt samma takt utan stannade på en uppgång med 8 procent.

– Den lägre rörelsemarginalen för det första kvartalet förklaras främst av tillfälligt ökade marknads-kostnader i samband med introduktionen av nya snusprodukter på den svenska marknaden samt ökade satsningar på produktutveckling.

– Marknadskostnaderna kan variera en hel del mellan olika kvartal när nya produkter lanseras och jag räknar med fortsatt god resultattillväxt för snus.

Tuggtobak säljs nästan uteslutande på den amerikanska marknaden och Swedish Match har här en mycket stark position. Produktområdet är en stabil bidragsgivare till koncernens resultat och marknadsandelen har ökat under det senaste halvåret.

– Vår starka ställning och storlek när det gäller tuggtobak bidrar till att stärka vår position när det gäller våra övriga produkter på den amerikanska marknaden, säger Hindrikes. Tack vare vår storlek på

marknaden för tuggtobak har vi en kritisk massa som gör att vi kan genomföra kostnadseffektiva marknads- och försäljningsinsatser för samtliga våra produktområden.

Brun tobak

Brun tobak, dvs cigarrer och piptobak, är tillsammans med rökfri tobak koncernens strategiska tillväxtområden. Under det senaste året har ett flertal förvärv genomförts som förklarar merparten av försäljnings- och resultatökningen för både cigarrer och piptobak.

När det gäller cigarrer ökade försäljningen betydligt mer än resultatet under det första kvartalet. Hindrikes förklarar det med ökade avskrivningar till följd av företagsförvärv samt viss förskjutning mot lägre prissatta cigarrer på den amerikanska marknaden.

– Piptobak visar mycket bra resultat och det under slutet av föregående år förvärvade bolaget i Sydafrika har resultatmässigt överträffat mina förväntningar, säger Hindrikes.

Tändare och tändstickor

– När det gäller tändare har förra årets omstruktureringar gett effekt och resultatet är i nivå med vårt rörelsemarginalmål, säger Hindrikes. Nu ska även tändstickor genomgå ett omstrukturingsprogram.

– Programmet innebär kostnadsänkande åtgärder samt neddragning av produktionskapacitet, berättar Hindrikes. Omstrukturingsprogrammet kan inkludera nedläggningar såväl som effektivisering av befintlig produktion. Målet är att nå en rörelsemargi-

Nettoomsättning per produktområde

MSEK	helår 1999	99Q1	00Q1
Snus	1 688	376	459
Tuggtobak	1 068	261	282
Cigarrer	1 438	224	405
Piptobak och Tillbehör	420	55	173
Tändstickor	1 673	448	391
Tändare	662	165	175
Övrig verksamhet	1 742	243	509
Subtotal	8 691	1 772	2 394
Avyttrad verksamhet	729	350	–
Koncernens nettoomsättning	9 420	2 122	2 394

Rörelseresultat per produktionsområde

MSEK	helår 1999	99Q1	00Q1
Snus	828	193	209
Tuggtobak	297	75	89
Cigarrer	206	39	52
Piptobak och Tillbehör	109	17	49
Tändstickor	107	29	25
Tändare	14	2	16
Övrig verksamhet	–127	–42	–25
Subtotal	1 434	313	415
Avyttrad verksamhet	255	127	–
Koncernens rörelseresultat	5 396	440	415

nal på 10 procent, att jämföras med 6 procent under första kvartalet.

Fokus 2000

– Under detta år kommer vi att fokusera på fortsatt integration av förvärvade enheter. Genom att ta till vara samordningsfördelar har vi goda möjligheter att förstärka våra marknadsledande positioner inom våra strategiska produktområden, avslutar Hindrikes.

Kapitalöverföring till aktieägarna

Swedish Match genererar varje år betydande kassaflöden, som trots en uttalad tillväxtstrategi, även skapar goda möjligheter att överföra kapital till aktieägarna. Vid den ordinarie bolagsstämman den 27 april fick aktieägarna ta ställning till styrelsens förslag om tre olika åtgärder för kapitalöverföring – höjd utdelning, inlösen av aktier och bemyndigande om återköp av aktier. Förslagen baseras på Swedish Matchs starka finansiella ställning och styrelsens strävan att överföra överskottsmedel till aktieägarna.

Utdelningen för bokslutsåret 1999 föreslogs bli 1,25 kronor per aktie, en höjning med 15 öre per aktie.

Förslaget om inlösen innebär att aktieägarna får en inlösenrätt för varje Swedish Match-aktie de äger. Inlösenrätten kan sedan användas på två sätt. Den som vill behålla samtliga sina aktier i Swedish Match

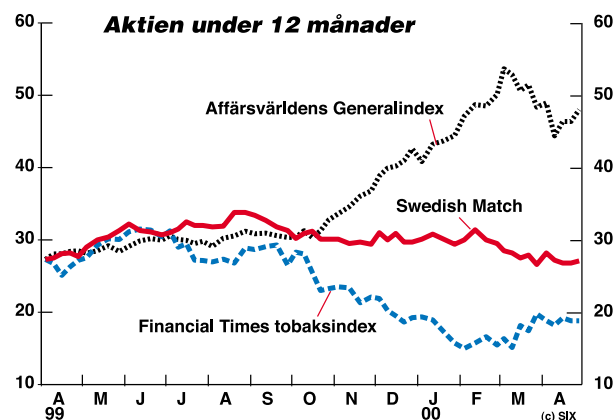
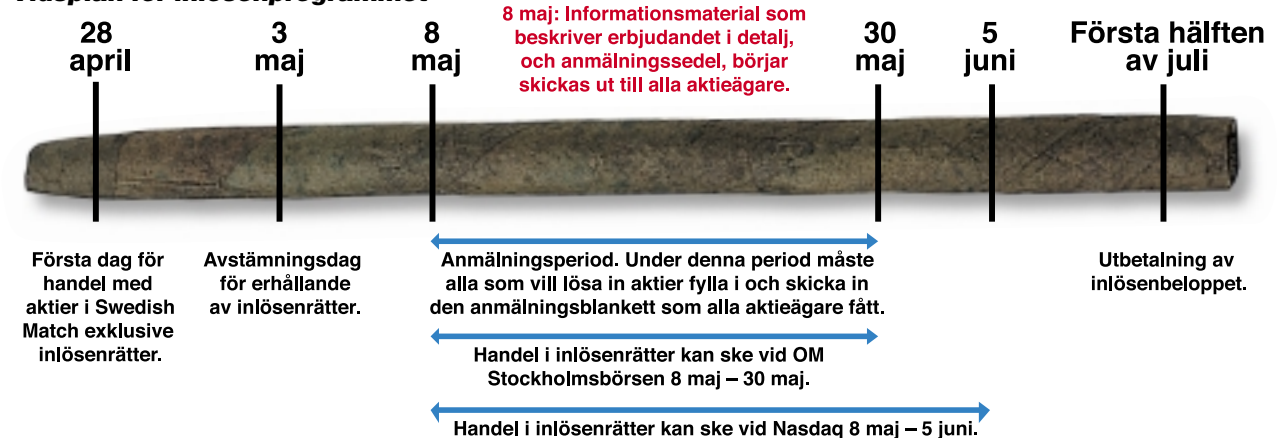
kan sälja sina inlösenrätter och få kontant betalning för dem. Inlösenrätterna kan också användas för att lösa in aktier. Det krävs fjorton inlösenrätter för att lösa in en aktie och för varje inlöst aktie erhålls 35 kronor kontant. Om alla inlösenrätter utnyttjas fullt ut, kommer 30,8 miljoner aktier att lösas in och 1 078 miljoner kronor att överföras till aktieägarna.

Ett parallellt erbjudande kommer att riktas till amerikanska och kanadensiska aktieägare samt ägare av ADR.

Förslaget till återköpsprogram innebär ett bemyndigande till styrelsen att till nästa ordinarie bolagsstämma förvärva högst så många egna aktier att bolagets innehav inte överstiger 5 procent av samtliga aktier i Swedish Match.

Sammantaget innebär ovanstående förslag att totalt cirka 2 miljarder kronor överförs till aktieägarna.

Tidsplan för inlösenprogrammet



UTGIVARE

SWEDISH MATCH 2 • Maj 2000 – 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

Mina damer och herrar, aktieägare och mötesdeltagare...

”När jag mötte er aktieägare i Swedish Match för första gången på bolagsstämman för ett år sedan hade jag en kort tid bakom mig som verkställande direktör i bolaget. Jag kunde då konstatera att vi stod inför ett antal utmaningar som i några få ord kunde sammanfattas som att skapa bättre förutsättningar för tillväxt.

Idag, 12 månader senare, har vi tagit oss an utmaningarna och jag vill påstå att vi har kommit en bit på väg.

Ett intensivt förändrings- och utvecklingsprogram har givit resultat som gör att ett ”nytt” Swedish Match tonar fram:

Swedish Match har blivit en av de främsta aktörerna i världen inom rökfri tobak och cigarrer, de segment som växer på många håll i världen på en för övrigt stagnerande tobaksmarknad. Vi har lyckats vända resultatutvecklingen, som i ett par år varit negativ och redovisar en bra vinst. Vi föreslår höjd utdelning och ytterligare betydande överföring av vinstmedel till aktieägarna.

Vi arbetar nu på många sätt med trenderna i samhället, medan många av våra konkurrenter tvingas arbeta mot dem.

Hur omvandlingsarbetet har bedrivits, vad det hittills har gett för resultat och vad det för med sig under den närmaste framtiden är mina bärande teman idag. Jag skall också presentera vår verksamhet under första kvartalet i år och till slut vill jag också fördjupa vår syn på de olika åtgärder att ge aktieägarna en större del av vårt resultat som styrelsen förbundit sig till. Jag kommer senare att redogöra för motiven till, och genomförandet av, de tre förslag till bolagsstämman som handlar om utdelningshöjning, inlösenprogram och återköp av aktier.

Den i hög grad levande dialogen med er aktieägare ger oss i ledning och styrelse en ständig påminnelse om vilka som är våra främsta uppdragsgivare – våra ägare. Den analys vi gjorde när jag tillträdde utgick också ifrån föreställningen att – i ökad tillväxt finns en potential att ytterligare höja resultatet per aktie och stärka den långsiktiga utdelningskapaciteten.

Den allmänna bakgrunden till de strate-



– Vi arbetar nu på många sätt med trenderna i samhället, medan många av våra konkurrenter tvingas arbeta mot dem, sade Lennart Sundén, VD för Swedish Match apropå det ”nya” Swedish Match som tonar fram.

gival vi stod inför är en global tobaksmarknad där cigarettkonsumtionen på de avancerade marknaderna under lång tid har minskat. Det är en utveckling som på ett djupare plan återspeglar förändrade samhällsvärderingar som vi har stor respekt för i Swedish Match och som vi i väsentliga avseenden delar. Exempelvis har vi sedan länge policyn att tobak är en vuxenprodukt. Under 18 år ingen tobak.

Vår försäljning av cigarettverksamheten var ett logiskt och företagsekonomiskt riktigt beslut som ett steg i en strategi att koncentrera resurserna till tillväxtsegmenten. Cigaretter, den enskilt överlägset största delmarknaden i världen, karaktäriseras av ett fåtal mycket stora globala företag och ett stort

antal lokala eller regionala företag, som vi själva var. Vår marknadsposition tvingade oss till en begränsad roll att bevaka och förstärka en grupp starka, men lokala, varumärken.

Försäljningen under sommaren av cigarettverksamheten gav oss kraftigt förstärkta resurser både för en aggressiv expansion, bland annat baserad på förvärv, och kapacitet att tillgodose våra aktieägare.

Med avyttringen är Swedish Match kraftfullt positionerat som en av världens ledande tillverkare av rökfri tobak – snus och tuggtobak. Tillsammans med brun tobak, det vill säga cigarrer och piptobak, formar den rökfria tobaken vår nya, strategiska plattform. Det är dessa två tobaksområden som vi ska expandera inom. Och skälet är enkelt – och framför allt gäller det snus – det är här vi kan se en inneboende organisk tillväxt, som har en tydlig framtidspotential.

Den rökfria tobaken är ett produktområde som har en vidare geografisk spridning än man vanligtvis tänker sig. Förutom Norden och Nordamerika har vi betydande konsumtion i stora delar av Afrika, Mellersta Östern och Indien. Det är visserligen en nischmarknad på den stora globala tobaksmarknaden. Men den har en etablerad organisk tillväxttakt på mellan 4–5 procent per år i de länder där vi idag är verksamma, Skandinavien, Sydafrika och USA.

Det är denna efterfrågetillväxt som vår strategi nu pekar ut som den främsta drivkraften i vår expansion. Det svenska snuset är vår spjutspetsprodukt, och jag vill uttrycka företagets tacksamhet till alla inom bolaget som har arbetat upp en teknologi i världsklass. Bakom snuset finns nämligen en relativt komplicerad, högteknologisk tillverkningsprocess med mycket höga kvalitetskrav. Särskilt för vår verkliga tillväxtprodukt, portionssnuset. Vi anser att vi här har ett teknologiskt försprång, förutom en unik varumärkesportfölj, och ett marknadskunnande och distributionskunnande som är ledande i världen.

Det andra tillväxtområdet, den bruna tobaken, består av cigarrer, som är en marknad där vi ser tillväxt på många håll i världen med ökade möjligheter till konsolidering, och piptobak med stadigt minskande konsumtion men med höga marginaler. Expansion måste här delvis ske via förvärv. Under de senaste åren har en omstrukturering tagit fart där Swe-

– ...höjd utdelning och ytterligare betydande överföring av vinstmedel till aktieägarna.”

En stark utveckling

...för våra tillväxtområden



BOLAGSSTÄMMOTAL 2000

– Den som har studerat Swedish Match vet att bolaget har en ovanlig position i dagens aktiemarknad vad gäller vinstkapacitet och finansiell styrka, sade Lennart Sundén på bolagsstämman.

dish Match och ett antal andra aktörer skjutit fram sina positioner via uppköp och fusioner. Under året har vi varit ett av de mest aktiva förretagen med tre betydande förvärv.

Drivkraften är varumärkespositionering och behovet av en betydande kritisk massa för att kunna vara kostnadseffektiv i produktion, marknadsföring och distribution. Dessutom har vi restriktioner i form av annonsförbud på många betydande marknader, vilket innebär att möjligheterna att lansera och bygga upp nya varumärken är starkt begränsade. Jag vill påstå att Swedish Match genom förra årets förvärv tillförts en stark varumärkesportfölj som representerar betydande värden för aktieägarna.

Vi började med att köpa amerikanska General Cigars verksamhet för maskintillverkade cigarrer, som i ett slag gjorde oss till ett av de största cigarrföretagen i världen och gav oss en god position på den största enskilda marknaden med 11 procents andel.

Senare under året följde vi upp med att förvärva El Credito, som gav oss ett av USAs främsta premiummärken för handgjorda cigarrer, La Gloria Cubana.

Vi får heller inte glömma vårt förvärv av det marknadsledande företaget Leonard Dingler i Sydafrika. Företaget är stort inom Piptobak, men har också har en mycket lovande snusverksamhet på en marknad som visat god tillväxt på 3–5 procent per år. Därmed har vi inlett expansionen på den intressanta afrikanska kontinenten.

Vårt strategipaket innehöll förutom tillväxtpotentialer också komponenter av omstruktureringar och kostnadsbesparingar.

Vi genomförde i fjol en organisationsförändring som innebar att vi övergick från en matrisorganisation med 15 enheter till sex divisioner med tydligt lönsamhetsansvar. Därmed lyckades vi påtagligt sänka kostnadsnivån i koncernen. Detta förändringsarbete har gått bra, och detta första steg är i stort sett avslutat.

Omstruktureringar och kostnadsnedskärningar har också varit ett tema för den återstående produktkategorin tändare och tändstickor. Vi har goda marknadspositioner. Tändardivisionen är världens tredje största tillverkare av engångständer. Inom tändstickor är

vi världens enda globala tillverkare.

Ni aktieägare är väl medvetna om att vi har haft svaga resultat i dessa verksamheter. De arbetar under hårda marknadsvillkor med stark konkurrens från 100-tals konkurrenter i lågkostnadsländer och har under ett par år varit pressade av dåliga konjunkturen på stora och betydande marknader med en i stort sett stagnerande efterfrågan.

De har emellertid en viktig strategisk betydelse för koncernen, tack vare den globala utbredningen med försäljning i 140 länder, vilket ger distributionskanaler, marknadskännedom och lokal närvaro.

Vår strategi har därför blivit att ta hand om lönsamhetsproblemen, att arbeta mycket aktivt med omstruktureringar och kostnadsbesparingar.

Och jag är mycket glad att nu kunna säga att denna strategi börjar bära frukt för i första hand tändarverksamheten. Vi har lagt ned en stor fabrik inom tändarverksamheten och allmänt anpassat de fasta kostnaderna, vilket lett till successivt bättre lönsamhet.

Vad har då vårt strategiarbete under 1999 givit för resultat?

Låt oss snabbt gå igenom resultat- och balansräkning, som ni redan har fått ta del av, och titta på några viktiga nyckeltal innan vi går vidare med framtiden.

- Koncernens nettoförsäljning steg med 15 procent till 9 420 miljoner kronor. Av detta svarade förvärven för 9 procent.

- Rörelseresultatet ökade med 13 procent till 1 689 miljoner kronor före jämförelsestörande poster. Den något försämrade rörelsemarginalen förklaras av att vi sålt cigarettverksamheten och fortsättningsvis endast distribuerar cigarett till den svenska marknaden. Distributionsverksamheten ingår i koncernens försäljning, men har en lägre marginal än den tidigare cigarettverksamheten.

Vi har därmed vänt en trend av fallande rörelseresultat – ett tecken på tillväxt och inre effektivitet. För fullständighetens skull bör jag också nämna att rörelseresultatet, inklusive reavinsten på försäljningen av cigarettverksamheten blev 5 396 miljoner kronor.

- Effekterna på balansräkningen av detta utfall är att soliditeten stärkts väsentligt och

uppgick till 37 procent vid årsskiftet. Vår kassa och våra kortfristiga placeringar överskred räntebärande skulder med 1 267 miljoner kronor. Därmed har ert företag en mycket god finansiell handlingskraft för fortsatt expansion via förvärv och möjligheter att överföra vinstmedel till aktieägarna. Till detta återkommer jag senare.

1999 års verksamhet ger oss fortsatt mycket konkurrenskraftiga nyckeltal. Rörelsemarginalen var drygt 18 procent. Vinsten per aktie ökade med nära 18 procent till 2 kronor och 31 öre, före jämförelsestörande poster.

Låt mig också kommentera våra produktområden under 1999.

Produktområdet för Rökfri Tobak, det vill säga Snus och Tuggtobak, uppvisade en stark tillväxt med 15% under 1999. Särskilt bra gick det för snuset, som hade en omsättningsökning på 26 procent. Den amerikanska försäljningen gick mycket bra med en volymökning på 44 procent och en ökning av marknadsandelen på 1.6 procentenheter till 6,5 procent.

Försäljningen av tuggtobak var i svenska kronor oförändrad, men minskade något uttryckt i lokal valuta. Rörelseresultatet minskade 10 procent. Genom ett intensifierat marknadsarbete lyckades koncernen återta marknadsandelar efter föregående års negativa utveckling. Rörelseresultatet för hela området ökade med 16%.

Stark tillväxt kännetecknade också produktområdet Brun Tobak, det vill säga Cigarrer och Piptobak. Försäljningen ökade med 66%, och det berodde främst på förvärven inom produktområdet. Rörelseresultatet mer än fördubblades.

Produktområdet Tändstickor och Tändare, uppvisade en försäljningsökning med 1 procent, vilket främst berodde på de förvärv inom tändsticksverksamheten som genomfördes under 1998. För tändarverksamheten minskade både försäljning och rörelseresultat under 1999, som en följd av fallande konjunkturen i framför allt Östeuropa under slutet av 1998. Rörelseresultatet för hela området sjönk med 20%, vilket visade på nödvändigheten av en kraftfull omstrukturering.

Om vi då vänder blicken mot framtiden och ser på innevarande år, som nu har passerat sitt

”Vi har därmed vänt en trend av fallande rörelseresultat – ett tecken på tillväxt och inre effektivitet.”



första kvartal, vilka bedömningar och utsikter gör vi då?

Först och främst skall jag slå fast att vi fortsätter att följa strategin.

Det innebär att vi målmedvetet satsar vidare på våra tillväxtområden, rökfri tobak och brun tobak. Där finns det organisk tillväxt på många håll. Vi förväntar oss att snusförsäljningen fortsätter att öka ungefär i samma takt som i föl på våra huvudmarknader i Skandinavien, och USA. Vi har inlett ett genomgripande varumärkesarbete inom området som långsiktigt ytterligare ska stärka vårt grepp som marknadsledare.

Vi studerar också olika vägar hur vi ska utnyttja vårt stora kunnande för att kunna ex-

pandera rökfri tobak till nya marknader, ett spännande och utmanade arbete som kräver stor omsorg och förståelse för lokala konsumtionskulturer, marknadsvillkor, lokala råvaror och produktionsförutsättningar. Det är en tidskrävande process som säkerligen tar ytterligare några år, men som innehåller en betydande potential. Ni

aktieägare kommer att löpande hållas underättade om de viktiga stegen i detta arbete.

En dramatisk förändring skulle vara om inte bara den varningstext som nu finns på våra snusdosor, utan också EUs snusförbud togs bort. Förbudet infördes innan Sverige blev medlem och främsta skälet var att snuset antogs eller påstods vara cancerframkallande. Forskning har visat att det inte finns någon grund för detta påstående. Det är mot den bakgrunden som EU-Kommissionen föreslagit att den missvisande varningstexten "Orsakar cancer" skall bytas ut mot "Kan skada din hälsa" något som inom parentes sagt kan sägas om de flesta produkter.

Detta är gott och väl. Konsumentinformation är viktig. Än viktigare är att den är korrekt och relevant. Annars underminerar man trovärdigheten i andra liknande meddelanden. När nu EU-Kommissionen kommit fram till att det inte finns någon grund för påståendet att snus skulle kunna vara cancerframkallande är naturligtvis den enda rimliga konsekvensen att också förbudet tas bort.

På cigarrområdet har vi av naturliga skäl nu ett betydande konsoliderings- och rationa-

liseringsarbete framför oss. Vi måste på bästa sätt ta hand om de stora förvärven från förra året, integrera produktion, administration och marknadsföring och få ut synergieffekter. Det är krävande processer som kommer att ta mycket tid i anspråk för våra medarbetare.

Omstruktureringen på cigarrmarknaderna kommer sannolikt att fortsätta liksom en tillväxt på flera håll i världen. Den amerikanska marknaden ser aningen svagare ut än förra året vid samma tid, men det är för tidigt att dra några större slutsatser för hela året. Vår målsättning är att fortsätta att växa snabbare än de marknader vi

agerar på, dels genom operativa förbättringar, dels genom fortsatta förvärv. Detsamma gäller också piptobak, en starkt fragmenterad marknad som kanske kan ge oss tillfällen till intressanta förvärv.

Inom tändstickor fortsätter det interna omstruktureringsarbetet för att anpassa produktionskapacitet till aktuell efterfrågan. Vi är mycket bestämda på att lyckas höja marginaler och lönsamhet till acceptabla nivåer. Jag har goda förhoppningar att förbättrade resultat kommer att visa sig inom 2-3 år.

Jag tycker också det är viktigt att nämna att vår satsning på tillväxt innebär ett betydande inslag av forskning och utveckling. Vi satsar resurser på innovativa projekt som söker nya vägar.

Ett sådant är vårt joint venture med amerikanska Gum Tech International, där vi äger 51 procent i det gemensamma bolaget. Med tio miljoner dollar i startkapital skall bolaget utveckla nya affärsmöjligheter för icke-tobaksbaserade nikotinprodukter. Vad vi kan iakttaga är att tobaksverksamhet re-

gleras allt mer världen över medan det motsatta förhållandet gäller för nikotinprodukter som inte baseras på tobak och snart nog möts dessa produkter i samma butiker ute på marknaden. Vi avser att vara väl positionerade när så sker.

Jag har talat mycket strategi idag och det vore ett allvarligt förbiseende om jag inte nämnde något om utvecklingen av vår kompetens och personal. Det är en intressant och utmanade uppgift med personal i många länder. Swedish Match har en gammal fin tradition av affärsmanenskap, som vi fortsätter att utveckla när det nu tillkommer ett betydande antal medarbetare genom våra förvärv.

Duktiga och engagerade ledare är en nyckelfaktor. Vi satsar stort på utbildning i professionellt ledarskap med en rad olika program. Ett axplock ur programtitlarna visar bredden: international management program, senior management program och internationella traineeprogram. Innehållet har fokuserat på internationella relationer, ledarskap i svåra situationer och affärsmanenskap.

Låt mig nu efter denna översikt av omvärldsfaktorer och vår strategi också redovisa hur 2000 börjar – det vill säga utvecklingen under första kvartalet.

Försäljningen ökade med 13 procent till 2,394 miljoner kronor.

Rörelseresultatet, exklusive den avyttrade

cigaretterverksamheten, ökade med 33 procent från 313 till 415 miljoner kronor. Verksamheten förra året inklusive cigaretterverksamheten, gav ett resultat om 440 miljoner kronor.

Den starka utvecklingen fortsatte för våra

tillväxtområden Rökfri Tobak, det vill säga snus och tuggtobak, och Brun Tobak, som omfattar cigarrer och piptobak.

Försäljningen av rökfria tobaksprodukter ökade med över 16%. För snus var ökningen särskilt stor, 22 procent. Det beror framför allt på ökade volymer i USA. Rörelseresultatet förbättrades med 11% trots ökade satsningar på produktutveckling och marknadsföring. Marknadsandelen ökade påtagligt för både snus och tuggtobak i USA.

Försäljningen för Brun Tobak mer än fördubblades. Rörelseresultatet ökade med 80%.

Cigarrverksamheten hade en försäljningsökning på 81 procent, huvudsakligen beroende på de nya förvärven i Nordamerika. Verksamheten för piptobak och tillbehör hade också en stark försäljningsökning, och även den berodde till stor del på nyförvärv, nämligen Leonard Dingler i Sydafrika.

Efterfrågan på tändstickor fortsatte att minska i Europa och det ledde till en försäljningsminskning på 13 procent för koncernens tändsticksverksamhet. Ett omstruktureringsarbete med målsättningen att förbättra rörelsemarginalen till 10 procent inom de närmaste åren startades för några månader sedan. För tändardivisionen har det börjat se ljusare ut och både försäljning och rörelseresultat ökade. Resultatförbättringen är en följd av omstruktureringar och ökat kapacitetsutnyttjande. Sammantaget minskade försäljningen för hela produktområdet med 8%. Rörelseresultatet ökade med 32%.

De viktigaste händelserna under första kvartalet var först och främst avtalet om förvärv av 64% i General Cigar, under förutsättning att en extra bolagsstämma i General Cigar den 8 maj godkänner förvärvet. Myndighetsgodkännande för denna affär har vi fått.

Under det första kvartalet har vi också slutit avtal om att förvärva det amerikanska företaget National Tobacco's varumärken och rörelse för tuggtobak. Köpet är villkorat av amerikanska konkurrensmyndigheters godkännande.

Sist, men inte minst viktigt, återgår jag till vårt huvudtema, Swedish Match ansträngningar att skapa värden som kan komma aktieägarna till godo.

Vid förra bolagsstämman redogjorde vi för styrelsens program för överföring av överskottsmedel till aktieägarna. Den som har studerat Swedish Match vet att bolaget har en ovanlig position i dagens aktiemarknad vad gäller vinstkapacitet och finansiell styrka. Denna position är så stark att bolaget varje år, med sitt stora kassaflöde, trots en aggressiv tillväxtstrategi, kan överföra betydande belopp till er ägare.

Vår generösa utdelningspolitik är ett uttryck för detta: att långsiktigt dela ut 40-50 procent av koncernens nettoresultat, med reservation att storleken får avgöras år från år beroende på normala affärsöverväganden för att säkra fortsatt långsiktig utdelningskapacitet.

Idag är den nya lagstiftningen om återköp också på plats varför förslag nu ligger till stämman att fatta beslut om tre olika åtgärder för överföring av vinstmedel till aktieägarna. De är:

1. Utdelning
2. Inlösen av aktier till ett värde av ca 1000 MSEK
3. samt ett program för återköp av aktier.

Lennart Sundén,
VD och koncernchef

Swedish Match 1999

- **Avyttring av cigarettverksamheten**
- **Förvärv av General Cigars verksamhet för maskintillverkade cigarrer i USA**
- **Förvärv av El Credito – tillverkare av premiumcigarrer i USA**
- **Förvärv av Leonard Dingler i Sydafrika – piptobak och snus**

Strukturaffärer första kvartalet 2000

- **Förvärv av 64% av General Cigar (förutsätter godkännande av extra bolagsstämma i General Cigar)**
- **Avtal om förvärv av amerikanska National Tobaccos varumärken för tuggtobak**



Här är cigarren

Latinamerikanska rytmer dånar i högtalarna. Det dunkar och smäller från knivar som slår i arbetsborden. I rader sitter cigarrvirtuoserna, män och kvinnor som ger cigarren dess form och innehåll. Några har en cigarr i mungipan – varan måste ju kvalitetskontrolleras ibland.

På El Creditos fabrik i Santiago på Dominikanska Republiken buntas fyllningen, inlagan, ihop och får av flinka fingrar ett omblad som håller den på plats. I en annan rad



Ernesto Perez-Carrillo, VD för El Credito, har arbetat i tobaksbranschen sedan han var 15 år.

Från 1 till 6 miljoner cigarrer på två år

Hans farfar rullade cigarrer på Hgatan i Havanna. Hans pappa arbetade inom tobaksindustrin på Cuba, men tvingades lämna landet som politisk flykting 1959. Ernesto Perez-Carrillo själv, är framgångsrik företagsledare. Idag driver han cigarrföretaget El Credito, som förvärvades av Swedish Match 1999.

– Det finns inget som gör mig så glad som att se någon röka en av våra cigarrer, på en flygplats, eller var som helst, säger han.

Tio år efter familjens flykt från Cuba till Miami, bestämde Ernesto Perez-Carrillos pappa sig för

att satsa på något han verkligen kände för.

– Han byggde upp El Credito utan några andra medel än sin stora kunskap om tobak, berättar Ernesto Perez-Carrillo.

Det var bra nära att han själv kom att ägna sig åt något helt annat än cigarrer. Han är mycket musikintresserad och arbetade ett tag som trummis i olika band, samtidigt som han tjänade extra genom att arbeta nattskift i cigarrfabriken. Att det till slut blev cigarrer på heltid i alla fall ser han som fullständigt naturligt.

– Min far lade grunden för

Produkterna från El Credito

På El Credito handrullas många olika cigarrmärken i olika storlekar. De tre största varumärkena är La Gloria Cubana, El Rico Habano och La Hoja Selecta. La Gloria Cubana, som står för 90 procent av produktionen, tillverkas i 17 olika storlekar. Tobaken till cigarrerna kommer framför allt från Dominikanska Republiken, Nicaragua, Ecuador och USA.





n ett äkta hantverk

rullas täckbladet på, det som ger cigarren dess yttre form och färg, och det lilla locket, som "täpper till" cigarren i ena änden limmas omsorgsfullt på plats.

Här görs cigarrer från den finaste tobaken. Distinkta, fylliga i smaken, det närmaste en kubansk cigarr man kan komma utan att den är från Kuba, enligt Ernesto Perez-Carrillo, VD för El Credito.

– Och våra cigarrer tillhör förstås de bästa som finns på marknaden idag, fortsätter han.

Han avslöjar att 60 – 70 procent av smaken kommer från täckbladet och från hur väl det kompletterar ombladet. Balansen måste

vara perfekt.

I en annan del av lokalen sorteras de färdigrullade cigarrerna, noggrant efter de färgskiftningar som det naturligt blir på varje cigarr. Cigarrerna flyttas fram och tillbaka framför kritiska ögon, snabbt går det, tills färgkombinationen blir den perfekta. När cigarrlådan till slut öppnas av konsumenten, ska cigarrerna vara så gott som exakt lika i färg och form.

De som arbetar här är unga, många har lärt sig yrket från grunden i fabriken. Ett exempel är Joanny Toribio, 24, som pratar god engelska och som är vår guide i fabriken. Förmän-

nen, däremot, är lite äldre, och har lång erfarenhet bakom sig. En sådan är Felix Rodriguez, 40, som handplockats av Ernesto Perez-Carrillo för att delta i uppbyggnaden av fabriken.

Varje maggördel sätts på för hand med hjälp av ett naturligt lim. Varje cigarr synas och stoppas ner i små cellofanpåsar innan de hamnar i handgjorda cederaskar med cigarrnamnet utanpå.

– La Gloria Cubana är min stolthet. Det tog sex år att skapa den perfekta kombinationen av fyllning, omblad och täckblad, berättar Ernest Perez-Carrillo stolt.

På El Credito på Dominikanska Republiken tillverkas cigarrer som de tillverkats i århundraden. Det omsorgsfulla hantverket kan beskådas på nära håll; från inlagan som är cigarrens "fyllning" till storlekskontroll av den färdiga cigarren med ett yttre täckblad av högsta kvalitet.



mitt stora intresse för cigarrer och tobak och lärde mig allt jag kan. Han hade stora visioner för hur vår verksamhet kunde utvecklas och hade ett stort förtroende för mig, som jag hoppas jag gjort mig förtjänt av, säger Ernesto Perez-Carrillo.

El Credito har idag två fabriker, i Miami och på Dominikanska Republiken, med sammanlagt ca 325 anställda.

– Under cigarrboomen i mitten på 90-talet tillverkade vi cigarrer för glatta livet i Miami, men kunde ändå inte möta efterfrågan. Därför såg vi oss om efter ytterligare en fabrik, och valet föll på Dominikanska. Här finns ett fantastiskt hantverksskunnande och fantastiska människor. Hälften av den tobak vi använder kommer

härifrån.

Efter etableringen på Dominikanska Republiken fortsatte volymerna att växa. 1997 producerad El Credito 6 miljoner handrullade kvalitetscigarrer, mot 1 miljon 1995!

– 1998 togs de första kontakterna med Swedish Match. Jag behövde hjälp och stöd för en ytterligare utveckling av verksamheten. Det är klart att det var ett svårt beslut att lämna över den yttersta kontrollen till någon annan, men på det här sättet kan jag förverkliga de idéer jag har.

– Idag är jag glad att jag valde cigarrerna framför musiken, att jag verkligen vågade satsa. Nu skulle jag aldrig kunna lämna det här, säger Ernesto Perez-Carrillo.



I cigartillverkning är det noga med varje beståndsdel och balansen mellan de olika delarna. Det kan ta år att hitta rätt kombination av inlaga, omblad och täckblad. Varje del måste noga synas.

Foto: Victor Brott

Swedish Match utvecklar sina kontakter med Kina

Ett första, officiellt kontrakt om leveranser av cigarrer till en agent i Kina finns redan underskrivet och klart. Nu går Swedish Match Hong Kong vidare in på den kinesiska marknaden.

Ronald de Groot, chef för Swedish Match verksamhet i Hong Kong, sitter bakom skrivbordet på kontoret som ligger i Chai Wan, en förort till Hong Kong. Tunnelbanan dit tar cirka 20 minuter från finanskvartan i city. Kontoret är ihopbyggt med lagret där tobak och cigarrer förvaras i svala containrar.

– Jag blev mycket glad när avtalet med agenten Massfine i Peking blev klart i början av mars i år. Det var ett genombrott för Swedish Match i Kina. En första leverans av La Paz och Willem II har skett, berättar Ronald de Groot.

– Nu är vi på gång i Kina och kan jobba vidare för att få utökade kvoter.

– Den skattefria försäljningen ökar i omfattning, säger Chimy Ng som är ansvarig för taxfree hos Swedish Match Hong Kong. ”Bland annat byggs det nya storflygplatser och där vill vi gärna finnas med våra produkter. Vi koncentrerar oss just nu på taxfree på flygplatser och de viktiga gränsstäderna. Vi säljer bra i taxfreeaffärerna redan.

– Swedish Match Hong Kong har en effektiv organisation för att ta sig in i Kina. Logistik, kontakter och kunskaper om den speciella marknaden är viktiga. Och så förstås produkterna. Vi har en produktportfölj som är mycket stark. Vi har produkter som marknaden verkligen efterfrågar, säger Ronald de Groot.



Ronald de Groot, chef för Swedish Matchs verksamhet i Hong Kong, visar upp det första avtalet om leveranser till en agent i Kina. Kontor och lager ryms i samma byggnad.

Fakta:

- Från Swedish Match i Hong Kong levereras cigarrer till Thailand, Macau, Malaysia, Indonesien, Filipinerna, Singapore, Korea, Guam, Kina och så förstås Hong Kong.
- Piptobaken Borkum Riff levereras till Thailand, Indonesien, Malaysia, Singapore, Macau, Filipinerna, Kina och Hong Kong.



Svenskt snus i globalt rampljus

Den prestigefyllda globala affärstidningen Business Week uppmärksammade Swedish Match i början av april.

Portionssnusets fördelar beskrivs i detalj och den positiva försäljningsutvecklingen för snus totalt sett redovisas.

Dessutom berättas om hur nya snusprodukter omsorgsfullt testas fram med hjälp av en panel bestående av specialtränade provsmakare. Den som vill läsa mer kan beställa texten från Swedish Match huvudkontor. Maila till lena.olofsdotter@swedishmatch.se eller faxa till Swedish Match på 08-658 23 92.

Nya tuggtobaksmärken stärker amerikanska portföljen

Under förutsättning av konkurrensmyndigheternas godkännande kommer Swedish Match att förvärva amerikanska National Tobaccos varumärken för tuggtobak.

– Förvärvet kommer att innebära stora synergifördelar för Swedish Match. Den största fördelen är att koncernens organisation för produktion och försäljning av tuggtobak kan utnyttjas bättre, säger Harold Price, marknadsdirektör för Swedish Matchs nordamerikanska division.

Förvärvet ger tillgång till några av USAs äldsta och mest välrenommerade varumärken för tuggtobak: Beech-nut, Durango, Trophy och Havana Blossom. I köpet ingår även receptur och lager.

Bakgrunden är dels att den totala marknaden för tuggtobak stadigt krymper, dels att Swedish Match i och med förvärvet bättre kan utnyttja befintlig produktionskapacitet.

– Genom att utnyttja den kapacitet vi har uppbyggd för tuggtobak, kan vi tillverka och sälja de nya märkena utan att nyanställa, säger Harold Price.

– Beech-nut ger oss ytterligare en fördel. Varumärket är starkt i västra och nordöstra USA, precis de områden som vi vill expandera i.

Swedish Match hittills mest kända märke är Red Man, som har en ganska stark smak. Beech-nut är sötare och mildare, men har ungefär samma pris.

National Tobaccos tuggtobaksverksamhet hade förra året en försäljning på ca 50 miljoner dollar.

– I och med förvärvet ökar vi vårt kapacitetsutnyttjande och stärker vårt distributionsystem i Nordamerika. Det kommer att ge oss förbättringar både vad gäller vinst per aktie och kassaflöde, säger Lennart Sundén, koncernchef och VD i Swedish Match



Ta med cigarren på flyget

En cigarrälskande flygresenär har många goda chanser till att hitta exklusiva rökverk utomlands. Fast det gäller att planera in rätt flygplats. Och ibland till och med den rätta terminalen. Dyra välkända cigarmärken säljer bra på flygplatserna, uppger de butiksansvariga. En annan trend är "walk-in" humidors, särskilda rum i tax-free butikerna där cigarren förvaras i rätt temperatur.

Här presenteras en liten guide som kan vara till hjälp för den jaktade resenären. Ett tips för Skandinavien resenären är att hålla ögonen öppna redan i Köpenhamn. På Kastrup finns, enligt våra uppgifter, norra Europas bredaste utbud av cigarrer och tillbehör.

Och vad ska man tänka på när man

köper cigarrer på flygplatsen? En expert på Swedish Match ger några goda råd.

– Om en dyr cigarr inte förvaras i humidors när den säljs bör man be om att få öppnat en ask så att man kan kontrollera kvaliteten, råder Gert Kamphuis, försäljningschef för Swedish Match i Benelux.

Det köparen relativt lätt kan kontrollera själv är dels fukthalten – cigarren ska



Syna cigarrerna före köp, råder Gert Kamphuis.

inte krasa kraftigt när man klämmer på den – dels färgen på täckbladen. En låda cigarrer med olika färg på täckbladen skvallrar om tillverkarens låga kvalitetskrav.

– Vanligtvis är exklusiva long fillers förpackade styckvis i cellofan. Även lådan kan vara inslagen. Det bevarar cigarrens fukt, säger Gert Kamphuis.

Arlanda

Ett ganska litet utbud cigarrer i taxfree-shopen. Flygplatsen planerar ingen förändring under nära framtid, utan avvaktar den stora planerade ombyggnaden av både terminaler och butiker.

Köpenhamn

Satsar stort och har sedan ett år en modern separat shop med walk-in humidors. Totalt cirka 60 märken och ett stort sortiment av accessoarer. Säljer mer och mer stora long fillers. Nya märken tas in ungefär varannan månad. Ett brett utbud av Swedish Match-cigarrer.

London Heathrow

I terminal 1 och 4 finns de separata butikerna Cigar House, små shoppar med walk-in humidors som funnits ett par år, och som idag säljer cirka 200 sorter. Bästsäljare är exklusiva long fillers av exklusiva märken. Även ett stort sortiment mindre cigarrer och cigariller, som till exempel La Paz.

London Gatwick Northern Terminal

I butiken World of Whiskies finns vid båda ingångarna snygga små humidorer. De innehåller ett antal olika cigarmärken.

Zürich

Ett stort urval i en walk-in humidors i en speciell avdelning i taxfree-butikerna i båda terminalerna. Här finns omkring 400 sorter. Mest säljs de dyraste Havana-cigarrerna. Här finns bland andra La Paz och Willem II.

Paris Charles du Gaulle

Har ingen speciell cigarrbutik men stora cigarravdelningar i alla taxfree-shoppar. Störst yta och urval i terminal 2C där det finns en walk-in humidors med omkring 100 märken. Säljer många medelstora cigarrer, men populärast är long fillers. I sortimentet finns Montague, La Paz, m.m.

Frankfurt

Har flera avdelningar i taxfree-butikerna med fyra kvm stora walk-in-humidors. Cirka 200 sorter totalt. Long fillers säljer bäst. Här finns Cortez och La Paz m. fl.



Illustration: Charlie Norrman

Milano Malpenza

Inget för cigarrvirtuosen. Här finns endast några italienska märken i den separata tobaksbutiken. Ingen humidors. Köp istället en bit Parmesanost och flyg vidare.

Amsterdam

Har stora cigarravdelningar med humidors i fyra taxfree-shoppar. Här säljs många long fillers från Kuba och Dominikanska Republiken. Mest efterfrågade är de dyraste. Ambitionen är att öppna speciella butiker; försäljningen och intresset ökar ständigt. I sortimentet finns bland andra Montague.

Bryssel

Har nyligen installerat humidors i båda byggnaderna. I den nya delen är walk-in humidorerna av glas och cigarmärkena är lätta att se. Den gamla delen i Schengenbutiken har enligt uppgift en mycket vacker humidors med cirka 20 exklusiva märken från Kuba och Dominikanska Republiken. De dyraste cigarrerna säljer bäst. Montague, La Paz, Willem II, Cortez, m.m. finns i sortimentet.

Madrid

Har en särskild cigarrbutik i terminal 1. I humidoren förvaras de finaste och dyraste rökverken. De säljer mycket cigarrer varje dag, har inte märkt någon ökning i år.

New York JFK

Terminal 1 har en cigarravdelning i taxfree-shopen. De har en rymlig humidors med glasdörrar, med cirka 25 märken. På grund av handelsrestriktionerna finns inga kubanska. British Airways säljer cigarrer från vanliga hyllor i egen taxfree butik.

Chicago O'Hare

Har ingen särskild cigarrbutik men säljer relativt många märken.

São Paulo

Har ett litet, men exklusivt cigarrsortiment. Cigarrerna trängs med goda viner och andra alkoholhaltiga drycker i en av utrikesterminalens små shoppar för exklusiva varor.

Singapore

I terminal 2 finns en speciell cigarrbutik med stort sortiment och walk-in humidors. Försäljningen uppges vara mycket god, främst gällande de dyraste finaste handrullade sorterna.

Bangkok

Har ett stort sortiment av framförallt cigariller. Bäst är taxfree shopen vid gate 1-27. Det finns humidors för de finaste cigarrerna.

Melbourne

Ett ganska litet sortiment i taxfree-butikerna. Urvalet är relativt magert både vad gäller cigarmärken och storlekar. Av Swedish Match-ägda märken finns White Owl och Willem II. Inga accessoarer.

Hongkong

Ett stort och imponerande sortiment i åtta taxfree-butiker av snabbköpsmodell. Brett utbud av både exklusiva cigarrer och cigariller, varav kvalitetsmärken förvaras i skåp. Inga tillbehör.



Pip- och cigarrentusiasm i de tio tusen pipornas hus

För den som gillar piprökning måste ett besök hos Peter Heinrichs och hans "pipaffär" vara en njutning för ögat. Plus en njutning för näsan! Redan i dörren möts man av tobaksdofter. Och den som händelsevis inte är road av pipor kan dra sig in i ett vältempererat rum, där det finns tusentals cigarrer från all världens tobaksföretag, givetvis också från Swedish Match.

Peter Heinrichs liv kretsar kring tobak i allmänhet samt pipor och cigarrer i synnerhet. Han öppnar sin huvudbutik i Köln kl sex på morgonen alla dagar i veckan utom

lördag. Men så dags är det väl inga kunder? Jodå, skrattar Herr Heinrichs.

– Folk går hellre upp lite tidigare på morgonen för att i lugn och ro hinna välja ut sin favorittobak – eller kanske till och med fundera på en ny pipa. På kvällarna däremot – då har alla bråttom hem.

Varje söndag är han i butiken i Niederaussem, några mil väster om Köln. De tio tusen pipornas hus kallar han den. Utanför huset står en blänkande amerikansk lastbil av värstingmodell, överallt elegant bemålad med cigarmärken.

– Det här ska bli världens första mobila cigarrsalong, skrattar Peter Heinrichs. I den ska jag erbjuda cigarrkännarna en annorlunda upplevelse i en elegant, mobil miljö.

De finns överallt. Bruna och svarta, diskret matta och silvrigt blänkande, stora och grova, små och eleganta. Och där det inte ligger, hänger eller står pipor i de mest skiftande former trängs förpackningar med piptobak av alla slag och för de mest skiftande smakriktningar.

Peter Heinrichs skrattar ofta och gärna – hellre skrattrynkor än åldersrynkor säger han. Han skrattar också när han berättar hur han fick lov att ha butiken i Niederaussem öppen på söndagar. Söndagsöppet är nämligen i princip förbjudet för tysk detaljhandel. Men Peter Heinrichs hittade en utväg. Han inrättade ett litet pip- och tobaksmuseum samt ett lite café i övervåningen. Museer får ha öppet liksom caféer och då fick han också ha affären öppen.

I butiken finns pipor i prisklasser från 300–400 kronor men också dyra och exklusiva modeller där en tusenlapp inte räcker långt. Vilken är den dyraste han sålt?

– Det var faktiskt bara för någon vecka sedan – i Köln. Två stycken för tillsammans 16 000 D-mark eller cirka 70 000 kronor, till en samlare.

Några gånger om året slår Peter Heinrichs upp ett stort tält utanför och bjuder in ett par hundra gäster till tobaksfest från tidiga kvällen till midnatt med underhållning och mat – samt förstås mycket prat om tobak. Han ger ut en liten tidning till 15 000 prenumeranter och säljer pipor och

tobak per postorder till USA. Han har också idéer om att öppna en butik i Kina.

– Men det tar tid och gör man fel eller har för bråttom går det inte alls. Jag känner till ett stort företag som visserligen har en affär i Peking sedan fem år. Men de har inte kunnat öppna den ännu.

Ännu en kund kommer in – en herre i 35-årsåldern, som sakta vandrar runt, tittar på piporna, luktar på tobaksproverna. Han berättar att han faktiskt var där även dagen innan och köpte vad han behövde. Men tillägger han: det är så trevligt att bara gå runt och titta.

Piptobak finns naturligtvis – till exempel Borkum Riff i olika smaker från Swedish Match liksom Mellow Breeze, vilket en nöjd Michael Reuter, marknadschef på Swedish Matches delägda tyska bolag Arnold André kan konstatera. Peter Heinrichs nöjer sig dock inte med att tillhandahålla vad andra tillverkat. Han har också sina egna blandningar – över två hundra enligt den senaste listan.

Mer än en halv miljon piprökare

Antalet piprökare i Tyskland uppskattas till över en halv miljon. Antalet har varit ganska konstant i många år, men ett något ökat intresse kan skönjas, säger Peter Heinrichs och får medhåll av Michael Reuter, marknadschef på Swedish Matches tyska bolag Arnold André.

– Jag märker också att en hel del går över från cigarr till pipa, bland annat därför att det blir billigare – i alla fall om man har rökt lite dyrare cigarrer. Och en vacker dag kanske det blir lika "inne" med pipa, som det blivit med cigarr under senare år säger Peter Heinrichs.



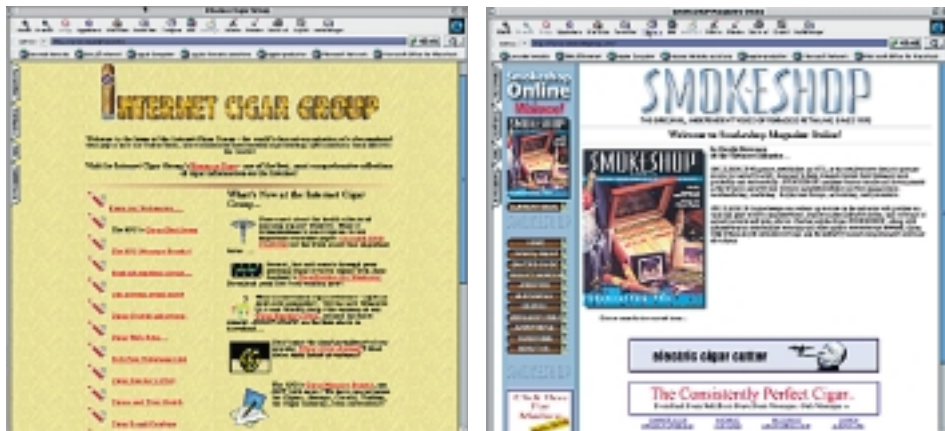
Peter Heinrichs, idéernas man när det gäller pipor och cigarrer.



Vilken ska jag välja: Rainer Husfeldt, piprökare sedan 30 år, funderar på att köpa sin 46:e pipa.



Sugen på ett besök i pipornas hus? Adresserna är Voltastrasse/Ohmstrasse i Bergheim-Niederaussem och Hahnenstrasse 2 i Köln.



Cigarrer på webben

Vet du att internet är en fantastiskt kunskapskälla om tobak? Framför allt om cigarrer?

Det är bara att ösa...

En bra sida är naturligtvis www.swedishmatch.com, med information om både koncernen och varumärken. Här är några andra kul tips:

En lättillgänglig och täckande tobakssida är www.wine-line.se där den oinvidde kan lära sig cigarrökningens grunder, läsa de senaste cigarrnyheterna, cigarrtester, reportage och fakta eller handla i cigarrbutik och ta del av en spännande frågelåda.



Beställ cigarrer kan surfaren även göra på www.cigarrummet.com,

en välgjord sida som även erbjuder det mesta i tillbehör: giljotiner, litteratur, exklusiva humidorer och mycket mer. Ytterligare en cigarrsida värd ett besök tillhör cigarrklubben i Norrbotten: www.felilit.se/ckin/ som

bland annat redovisar resultaten av en provrökning av Swedish

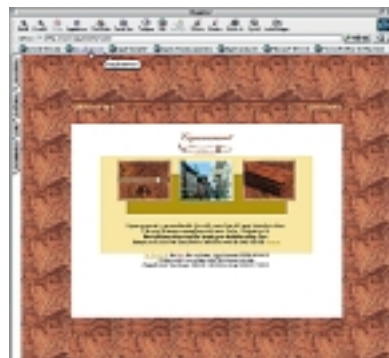
Matches Montague #1 och publicerar en lista med max- och minimimått på olika cigarrvarianter i både meter och inches. Läs mer om Montague på www.montaguecigars.com.

Andra spännande cigarrsidor är till exempel de informations- tunga och internationella sidorna www.cigarfriendly.com som tipsar om lämplig cigarmusik och

cigarrvänliga restauranger över hela världen och www.fujipub.com/cigar. Ytterligare tips är Internet Cigar Groups www.cigar-group.com samt tidningarnas internetsidor: www.smokemag.com, www.cigaraficionado.com, www.cigarweekly.com och www.smokeshopmag.com. Den som absolut vill ha hela cigarrlådan med sig på resan kan ha glädje av www.burningsolutions.com/road-war.html, som bland annat säljer resehumerer i färgglad plast med livstidsgaranti.

För piprökaren är utbudet inte lika stort, men på www.pipesmoke-mag.com finns allt man kan tänka sig och lite till. Artiklar, tester, tillbehör, synpunkter, skolor, butik, m.m. Det finns även en uppsjö av sidor tillhörande lokala tillverkare, men den som vill tillgodogöra sig de sidorna bör vara ganska språkkunnig.

Kvalitetssidor om snus är det däremot ont om. Den som är bekant med Bengt Sändh kan dock ha glädje av ett besök på www.snus-bengt.se, där det går att köpa tillbehör (till exempel en något pittoresk snusdosa), CD-skivor, m.m.



Vanilla Cavendish - europeisk expansion

I början av året lanserades den nya produkten Borkum Riff Vanilla Cavendish, på den tyska marknaden. I slutet av april är det dags för Österrike och Schweiz.

Enligt Maria Nicholl, produktchef för Borkum Riff, är Tyskland bra som testmarknad för nya produkter; det är en stor pipmarknad som ständigt är sugen på nya alternativ. Vanilla Cavendish finns i dag hos många tobakshandlare i Tyskland, men det är ännu för tidigt att säga någonting om försäljningsresultaten.

Lanseringen, med bro-

schyrer och gratisprover i butik, har gått mycket bra i alla tre länderna. Hela 15 000

schweiziska piprökare har hört

av sig

med

positiva

kommentarer

och förfrågningar om

var produkten går att köpa.

Borkum Riff

Vanilla Cavendish

är framtagen för att tillfredsställa den

moderna piprökarens

höga krav. Det är en

blandning av Kentucky,

Burley- och Virginiatobak

som är smaksatt med finaste

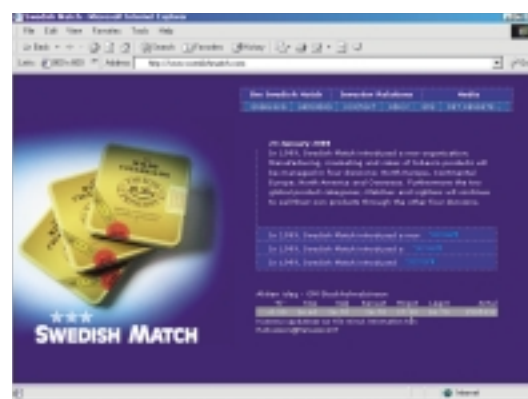
vaniljen.



www.swedishmatch.com

Tag en titt på Swedish Match nya hemsida, www.swedishmatch.com som lanseras i maj. Här finns förutom information om bolaget och produkterna, även den senaste finansiella informationen. Sidan är lätt att navigera i och är interaktiv – det kommer nämligen att bli möjligt att köpa Swedish Match aktier direkt över nätet. Aktieägare får också hjälp att räkna ut avkastningen på sin aktie.

Enligt planerna kommer hemsidan så småningom att utökas med ett cigarrum, med informa-



tion om koncernens totala cigarsortiment, cigarrskola, tillbehör, rankinglistor, med mera.

Beställ årsredovisningen

Saknar du Swedish Match nypublicerade årsredovisning för år 1999?

Beställ ett exemplar genom att faxa till Swedish Match, 08-658 02 62.



Snabb succé för ny cigarr

På bara tre år har Independence Fine Cigars blivit Tysklands mest sålda! Independence har ett betydligt lägre pris än traditionella cigarrer, säljs styckvis i silvrig tub och hittas i vanliga livsmedelsbutiker.

Den har även lanserats med framgång i Österrike och Frankrike, nu står Spanien och Nederländerna närmast i tur.



Frans Vogels ansvarar för 75 varumärken inom samtliga Swedish Matches produktområden. Han säljer dem till en halv miljon butiker i 25 länder med vitt skilda kulturer.

Moldavien har inte många likheter med Storbritannien, varken när det gäller konsumenter, distribution eller affärstraditioner.

– **M**an måste ha ett äkta intresse för mångfald och mosaik i mitt jobb, säger Frans Vogels.

– Jag ägnar en stor del av min arbetstid åt att prata med de berörda i hela kedjan: anställda, återförsäljare och tobakshandlare i olika länder. Jag betraktar varje individ i organisationen som en radar. Det gäller att ta del av den information de scannar av.

– Det visar sig också att de där samtalen bär frukt. Tillväxtidéer uppstår, som varken jag eller de jag pratar med skulle komma på.

Frans Vogels har säkert nytta av att han är holländare. Holländare, är precis som svenskar, kända för att kunna absorbera de mest skilda inflytanden i sina företag. Förmodligen för att Holland är en liten nation och att ursprunget inte stör relationen.

Hofstedes teorier lärorika

– Jag har lärt mig mycket av de teorier som professorn på Universitetet i Maastricht, Geert Hofstede lagt fram, säger Frans Vogels. När han var personaldirektör på IBM, frågade ledningen honom någon gång på 70-talet varför vissa länders IBM-företag inte lydde alla order från det amerikanska huvudkontoret. Hofstede undersökte saken och kom fram till att man kan dela upp olika folk efter fyra förhållningssätt; hur de förhåller sig till auktoriteter, om det råder manliga eller kvinnliga värderingar, om folken är individualistiska eller kollektivistiska, och om de är risktagare eller sådana som helst vill undvika osäkerhet och överraskningar.

Definitionerna är inte självklara. Med manligt menade Hofstede intresse för personlig framgång. Med kvinnligt menade han en omhändertagande attityd. Med kollektivism menade han starka familjeband.

Enligt det schemat blir svenskarna ett kvinnligt, individualistiskt folk, utan respekt för auktoriteter, men försiktiga när det gäller att ta risker. Det är därför svenskar är avancerade inom ICT, Information, Communication och Technology, och internetutveckling.

– Även om det här är grova generaliseringar så finns det en poäng. För att en global koncern ska fungera måste den både respektera olikheterna och etablera en egen stark norm för samarbetet. Att bara ha normer räcker inte.

Frans Vogels tar sin försäljningschef, Javier Muelas som är spanjor, som exempel.

– När han arbetar med våra tyska medarbetare visar han vägen till sin strategiska vision på ett djärvt och entusiasmerande sätt.

– Utomordentligt, tycker tyskarna. Men låt oss gå igenom alla detaljer så att vi helt säkert vet att det kommer att fungera.

– Resultatet blir perfekt, det bästa av två världar, det spanska risktagandet och den tys-

Utmaningen för globala företag:

Att utnyttja det bästa i alla världar

Foto: Victor Brot

ka önskan att förebygga otrevliga överraskningar. Men den viktiga orsaken till att resultatet blir perfekt är att Swedish Matches norm säger att personliga egon alltid måste underordna sig företagets bästa. Utan den normen kunde resultatet förstås bli ett haveri i interna stridigheter i stället.

Mitt i mångfalden försöker Frans Vogels bygga internationella varumärken. Det är som allt annat i hans verksamhet en balansgång mellan profilering och anpassning.

Frans Vogels tar Swedish Matches storsäljande cigarrer som exempel.

– La Paz ändrar vi inte. Det är den starka macho-cigarren att jämföra med bilindustrins Landrover. De som köper La Paz och Landrovern är rätt lika överallt. Därför behöver inte heller produkterna anpassas lokalt.

– Willem II däremot ändrar vi efter de lokala smaklökarna. Det här är en mildare cigarr, imagemässigt att jämföra med General Motors och Ford, som också marknadsanpassar sina bilar. Willem II betyder avkoppling precis som de motsvarande bilarna betyder transport.

Släkt av handelsmän

Till BMW-Alfa Romeo-folket har Swedish Match Wings att erbjuda, en ung, vital och sportig cigarr. För Mercedes och Rolls Royce-åkarna finns Montague, och nu även amerikanska Macanudo. Premiumcigarrerna har liksom bilarna en hel del status att skänka sina brukare.

PROFLEN

Namn: Frans Vogels.

Yrke: Chef för Division Kontinentaleuropa.

Ålder: 49 år.

Familj: Fru och två söner.

Bor: I Drunen, Holland, mitt emellan Bryssel och Amsterdam.

Fritid: Jogging, tennis, familjeliv och vänner.

Frans Vogels är en person som man gärna skulle köpa en begagnad cigarr av. Han härstammar från en släkt av handelsmän, med allt från grönsakshandlare till cykelförsäljare. Och han menar att holländare har näsa för affärer. Om det inte finns en holländare på ett ställe så finns det heller inga pengar att tjäna.

På släktens födelsedagsfester har det alltid varit affärer som de vuxna talat om. Barnen blir inspirerade.

Frans Vogels växte upp i Haag, 500 meter från havet. Efter handelshögskola och militärtjänst började han på holländska televerket.

1985 började han på Swedish Match, "ett väldigt trevligt företag". 1990 blev han chef för La Paz i Holland och 1993 försäljningschef i Europa. 1999 fick han sitt nuvarande jobb och inträdde i koncernledningen.

– Swedish Match är inte svenskt, utan typiskt globalt, säger han; här samsas svensk säkerhet, latinsk sofistikerad njutningskultur, amerikanskt entreprenörskap och holländska affärsmän.