

#4 november 2003

## Snuset fortsatt starkt

Produktområdet snus fortsätter sin starka fram-marsch. Under de första nio månaderna ökade snusförsäljningen med 6 procent till 2 223 MSEK och rörelseresultatet ökade med 11 procent till 1 027 MSEK. Även för pipobaksverksamheten ökade försäljningen och rörelseresultatet. För cigarrverk-samheten noterades ett antal positiva tecken, sär-skönt under tredje kvartalet. Under årets första tre kvartal ökade koncernens totala försäljning i lokala valutor med två procent, men omräknat till svenska kronor minskade den med sex procent. Sid 2

## Tobakstuggummi testlanseras i Tokyo



En helt ny tobaksprodukt, tobakstuggummit Firebreak, har utvecklats inom Swedish Match och testlanseras nu i Tokyo. Tuggummit ska ge rökare ett alternativ till cigaretter. Att det blev Tokyo som först får prova på Firebreak har bl a sin bakgrund i att Japan är världens tredje största cigarettmarknad där 52 procent av männen är rökare. Sid 5

## Aktieägarvänligt bolag

Ett aktieägarvänligt bolag med en aktie som är en god investering på längre sikt. I det kortare perspektivet kan valutautvecklingen bidra negativt, vilket kan resultera i att vinstutveckling och aktiekurs kan stå still ett tag. Det var bland annat vad som framkom vid det samtal som Inside haft med tre analytiker om Swedish Match. Sid 2-3

## Möt styrelsen: Jan Blomberg

När det svenska statliga företagandet stöptes om på 80- och 90-talet var Jan Blomberg med som vice VD i Procordia och senare i Pharmacia. Sedan 1996 är han styrelseledamot i Swedish Match och leder den nyinrättade revisionskommittén. Sid 8



# Världsunik snusfabrik

I september invigdes världens mest avancerade fabrik för snustillverkning i Kungälv. Fabriken är konstruerad enligt ett eget koncept av Swedish Match och är en total investering på cirka 600 MSEK, en av de största industrisatsningarna i Västsverige under de senaste åren. "Fabriken är ett viktigt led i vår målsättning att fortsätta vara världsbäst på snus. Dessutom är det en vacker fabrik", konstaterade koncernchef Lennart Sundén vid invigningen. Sid 6-7

## Vecka i högt tempo med koncernchefen

En vecka med koncernchef Lennart Sundén präglas av högt tempo och långa dagar men också av koncentration och fokus på att få fram väl genomarbetade och förankrade beslut i många och stora frågor. Bland punkterna på agendan för veckan då Inside följde koncernchefen fanns bland annat kapitalbindning, IT-säkerhet, snusförbudet i EU, valutautvecklingen och divisionernas finansiella mål. Sid 4-5





## Kungälvfabriken stärker vårt kvalitetslöfte

ATT VI DENNA HÖST TAR en ny snusfabrik i drift är en stor händelse i koncernen. Senast var 1982 då vi invigde Göteborgsfabriken. Investeringen på 600 MSEK bekräftar våra strategier och befäster framgångarna med vårt svenska snus. Man kan säga att Kungälvfabriken är en symbolisk kulmen på över 20 års målinriktat forsknings- och utvecklingsarbete. Resultatet är en socialt accepterad tobaksprodukt som blivit ett verkingsfullt alternativ för alla dem som vill sluta att röka.

Faktum är att efterfrågan på svenskt snus ökat så kraftigt på senare år att utan den nya fabriken skulle vi snart stå inför en bristsituation. Men Kungälvfabriken kommer att ge oss så mycket mer än efterfrågade volymer. Den är utrustad med absolut senaste produktionsteknologi, vilket ger oss hög kostnadseffektivitet och den är helt uppbyggd kring våra kvalitetsnormer för GOTHIA TEK®.

Det innebär att vi än kraftfullare kan fortsätta utvecklingen av den produktkategori som svenskt snus har blivit tack vare våra forsknings- och utvecklingsinsatser. I Kungälv kommer nya generationer snusprodukter med nya egenskaper att kunna produceras. Det gör anläggningen världsunik.

Vår ambition är att ständigt sträva efter att reducera eller minimera förmodade hälsorisker i vårt svenska snus samt att ständigt bidra till att öka kunskapen om egenskaper och användning av våra snusprodukter. Därför stödjer vi oberoende forskning och inriktar vårt eget forsknings- och utvecklingsarbete på en kontinuerlig förbättring av våra produkter.

För våra konsumenter kommer Kungälvfabriken att stärka det löfte som GOTHIA TEK® innebär: Att tillverkningen av vårt snus alltid baseras på senaste tillgänglig kunskap vad gäller råvaror och tillverkningsmetoder. På sidorna 6-7 presenteras den nya fabriken.

Lennart Sundén, VD och Koncernchef

Swedish Match Inside är en tidning för Swedish Match aktieägare. Tidningen trycks i 66 000 exemplar på svenska samt 6 000 exemplar på engelska.

### UTGIVARE

Swedish Match AB

### ADRESS

Swedish Match  
118 85 Stockholm  
Tel: 08-658 02 00  
www.swedishmatch.com

### ANSVARIG UTGIVARE

Bo Aulin

### I REDAKTIONEN

Lena Forsman, Mia Hanell  
Hallvarsson&Hallvarsson AB  
Lena Olofsdotter,  
Swedish Match AB

### SKRIBENTER

Birgitta Gunnarsson,  
Martin Haag och  
Mats Hallvarsson  
Hallvarsson&Hallvarsson AB

### PRODUKTION

Hallvarsson&Hallvarsson AB

### REPRO

Scarena, Stockholm

### GRAFISK FORM

Ulrika Scharp  
Hallvarsson&Hallvarsson AB

### TRYCK

Ljungbergs, Klippan

☆☆☆  
**SWEDISH MATCH**

JANUARI - SEPTEMBER 2003:

# Fortsatt ökad snusförsäljning

Swedish Match nettoresultat under årets nio första månader förbättrades med 17 procent. Under hela perioden har försäljningen av snus gått framåt, åtföljd av en stadigt förbättrad rörelsemarginal. Under tredje kvartalet skedde dessutom en förbättring av cigarrverksamheten, både med avseende på volymer och resultat. Även piptobaksverksamheten visar öknings för såväl försäljning som rörelseresultat.



Sven Hindrikes.

**S**wedish Matchs totala försäljning i lokala valutor ökade med två procent under perioden januari – september. Omräknat till svenska kronor uppgick försäljningen till 9 692 MSEK, en minskning med sex procent.

”Vi är väldigt nöjda med förbättringen av vårt resultat hittills i år. Inte minst gäller det rörelseresultatet för det tredje kvartalet, på 624 MSEK, som ju är något högre än föregående år då vi hamnade på 620 MSEK. Det är också glädjande att se att denna resultatförbättring under kvartalet omfattar alla våra tre huvudproduktområden, snus, cigarrer och tuggtobak”, kommenterar Sven Hindrikes, finansdirektör i Swedish Match.

**PRODUKTOMRÅDET SNUS** fortsätter sin starka frammarsch. Försäljningen de första nio månaderna uppgick till 2 223 MSEK, en ökning med sex procent. I lokal valuta ökade försäljningen med 12 procent. Volymmässigt innebar det en ökning med fyra procent i Nord-europa och med sju procent i USA. Swedish Match har nu en marknadsandel på 9,2 procent av den amerikanska marknaden.

Rörelseresultatet för snus ökade med 11 procent till 1 027 MSEK och för rörelsemarginalen kan noteras en successiv förbättring under året. Tredje kvartalet 2003 uppnåddes en rörelsemarginal på 47,9 procent, vilket kan jämföras med 44,2 procent för helåret 2002.

**I APRIL LANSERADE** Swedish Match framgångsrikt två nya portionssnus på den svenska marknaden, General White Portion och Grov White Portion. Under tredje kvartalet lanserades Longhorn, ett nytt märke inom lågprissegmentet, på den amerikanska marknaden. Under året har Swedish Match också utökat sina satsningar på nya marknader, framför allt i Indien och Ryssland.

Dessutom har en helt ny, unik rökfri produkt introducerats på marknaden under oktober månad. Det är tobakstuggummit Firebreak som nu lanseras på försök i ett begränsat antal butiker i Tokyo.

**FÖR CIGARRVERKSAMHETEN** noterades ett antal positiva tecken, i synnerhet under tredje kvartalet. Framför allt har försäljningen av maskintillverkade cigarrer i USA förbättrats kraftigt under

tredje kvartalet. Lanseringen av ett antal nya maskintillverkade cigarrer har bidragit till ökade volymer och för hela niomånadersperioden steg försäljningen med fyra procent i lokal valuta. Totalt minskade affärsområdets försäljning under perioden med 12 procent, till 2 221 MSEK huvudsakligen till följd av negativa valutaeffekter vid omräkning av de utländska dotterbolagens resultat till svenska kronor. Rörelseresultatet uppgick till 296 MSEK för perioden, en minskning med 28 procent. Även här är det valutaeffekterna som slår igenom, men också den svaga försäljningen i både Europa och USA i början av året, liksom ökade juridiska kostnader för premiumcigarrer i USA, framförallt under andra kvartalet. De juridiska kostnaderna är relaterade till en varumärkestvist i USA.

Rörelsemarginalen för affärsområdet som helhet, som varit sjunkande under tre kvartal i rad, visade en rejäl förbättring under tredje kvartalet och hamnade på 15,6 procent, vilket närmar sig nivån för motsvarande kvartal i fjol.

”Vi är väldigt nöjda med att den negativa trend som rått sedan slutet av 2002 nu brutits under tredje kvartalet”, säger Sven Hindrikes.

## Samtal om Swedish Match med tre analytiker

Swedish Match är aktieägarvänligt och aktien är en god investering på längre sikt. I det kortare perspektivet kan valutautvecklingen spela in negativt, varför såväl vinstutveckling som aktiekurs kan komma att stå still ett tag till. Det är den sammanfattande bilden av samtal med tre välrenommerade analytiker för Inside.

### JOHAN GRABE, ENSKILDA SECURITIES:

#### ”Trendbrott och positiva överraskningar behövs”

”Swedish Match är på många sätt ett unikt bolag. Den vinstdrivande snusverksamheten växer fortfarande, i storleksordningen 9-10 procent per år, vilket är ovanligt inom den sektor Match är verksam i.

Det säger Johan Grabe, analytiker på Enskilda Securities i Stockholm, som har följt bolaget under de senaste två åren. Bolaget anses välskött, men Johan räknar upp fem områden som han särskilt håller ögonen på nu:

1. Cigarrverksamheten. Swedish Match

har i fyra kvartal i rad redovisat fallande marginaler. Den trenden behöver brytas.

2. Snuset bibehåller sina höga marginaler, och har chans att överraska positivt, trots nya produktlanseringar i främst USA.

3. Tändstickor och tändare. Det behövs någon form av besked hur lönsamheten ska återställas.

4. Valutornas utveckling ställer till besvär, inte minst den svaga dollarn. Cirka 40 procent av bolagets försäljning sker i dollar. Den ofta oförutsägbara valutautvecklingen gör det extra svårt att göra säkra prognoser på Swedish Match.

5. Vinsten per aktie (EPS - Earnings Per

Share) väntas få svårt att öka nämnvärt det kommande året. En fråga är hur Swedish Match tänker göra med omfattningen av sina återköpsprogram.

Den sammanfattande bedömningen från Johan Grabe är att värderingen av Swedish Match är tämligen låg. Nedsidan i aktien anses därmed begränsad, då tillväxtutsikterna och vinstpotentialen är goda på längre sikt. Swedish Match är dock en defensiv aktie, och kan komma att få svårt att matcha de mer tillväxtinriktade sektorerna på börserna i dagsläget.

”Jag ser Swedish Match som en klart köpvärd aktie för främst långsiktiga investerare”, säger Johan Grabe.

# ng i både Sverige och USA

TUGGTÖBOK, SOM FRAMFÖR ALLT säljs på den nordamerikanska marknaden visade såväl en ökad försäljning som ökat rörelseresultat i lokal valuta men efter omräkning till svenska kronor sjönk försäljningen med 14 procent till 880 MSEK och rörelseresultatet minskade med ungefär lika mycket till 264 MSEK. Piptobak och Tillbehör däremot har dragit nytta av valutaeffekter under perioden, framför allt förstärkningen av den sydafrikanska randen, ZAR. Försäljningen ökade under årets första nio månader med sex procent till 656 MSEK och resultatet ökade till 145 MSEK.

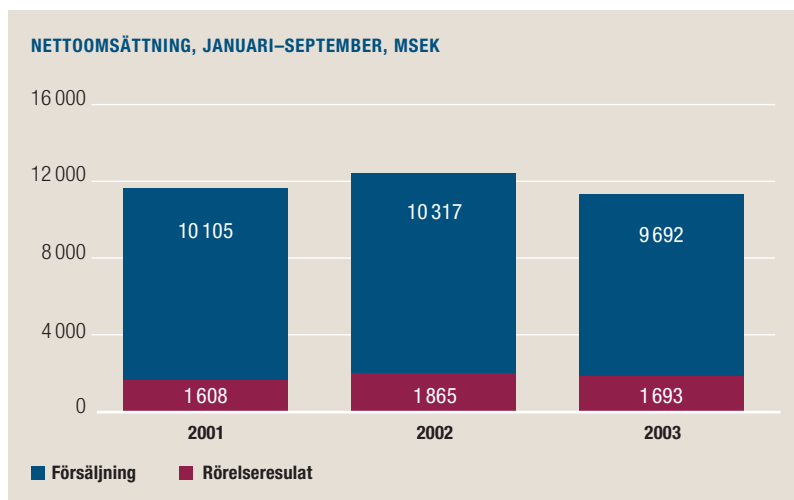
För tändstickor sjönk försäljningen med 19 procent till 1 031 MSEK. Rörelseresultatet minskade från 177 till 78 MSEK. Till det försämrade resultatet bidrog kraftiga volymminskningar på flera europeiska marknader samt negativa valutaeffekter vid omräkning av de utländska dotterbolagens resultat till svenska kronor. En påbörjad omstrukturering har också belastat resultatet under det tredje kvartalet.

Tändarverksamheten, slutligen, är utsatt för en allt större konkurrens från tillverkare i lågkostnadsländer vilket påverkar volymerna negativt.

Koncernens kassaflöde förbättrades ytterligare under perioden. Investeringar i anläggningstillgångar uppgick till 384 MSEK, varav merparten gäller den nya snusfabrik som nu tagits i drift i Kungälv utanför Göteborg.

VINSTEN PER AKTIE har ökat under året med 22 procent. I det utfallet ingår negativa valutaeffekter med 171 MSEK och positiva engångseffekter på ränte- och skattesidan. Netto har dock dessa poster haft en neutral påverkan på resultatet.

Under årets första nio månader har sammanlagt nära 14,8 miljoner aktier återköpts till ett genomsnittspris av 62:78 SEK, eller netto totalt 925



|                        | NETTOOMSÄTTNING, MSEK |               |              | RÖRELSERESULTAT, MSEK |              |              |
|------------------------|-----------------------|---------------|--------------|-----------------------|--------------|--------------|
|                        | Jan–sep 2003          | Jan–sep 2002  | Förändring % | Jan–sep 2003          | Jan–sep 2002 | Förändring % |
| Snus                   | 2 223                 | 2 090         | 6            | 1 027                 | 923          | 11           |
| Tuggtobak              | 880                   | 1 023         | -14          | 264                   | 311          | -15          |
| Cigarrer               | 2 221                 | 2 513         | -12          | 296                   | 411          | -28          |
| Piptobak/<br>tillbehör | 656                   | 618           | 6            | 145                   | 119          | 22           |
| Tändstickor            | 1 031                 | 1 268         | -19          | 78                    | 177          | -56          |
| Tändare                | 454                   | 535           | -15          | 15                    | 60           | -75          |
| Övrig verksamhet       | 2 227                 | 2 270         | -2           | -132                  | -136         | —            |
| <b>Total</b>           | <b>9 692</b>          | <b>10 317</b> | <b>-6</b>    | <b>1 693</b>          | <b>1 865</b> | <b>-9</b>    |

MSEK. Det innebär att cirka 2,4 miljoner aktier återköptes under årets tredje kvartal. Vid årets bolagsstämma beslutades om en nedsättning av aktiekapitalet med 24 MSEK genom en indragning av 10 miljoner aktier. Denna indragning registrerades i oktober och innebär att bolaget nu innehar knappt

22,8 miljoner aktier, motsvarande 6,5 procent av det totala antalet. Netto efter periodens återköp uppgår det totala antalet utestående aktier till 328,8 miljoner.

## JONATHAN FELL, MORGAN STANLEY ”Lägre risk än för andra tobaksbolag”

”Swedish Match är den europeiska tobaksaktie som gått allra bäst, sett i ett tre- eller femårsperspektiv.” Det säger Jonathan Fell, analytiker på den internationella investmentsbanken Morgan Stanley. Swedish Match skiljer sig på ett antal viktiga punkter från andra europeiska tobaksbolag: dels är bolaget mindre än jättarna, dels saknar man exponering mot cigaretter. ”Det gör att risknivån för Swedish Match är lägre än för andra tobaksbolag”, säger Fell.

Morgan Stanley har en positiv grundinställning till Swedish Matches verksamhet, men ser några områden som är problematiska på kort sikt:

Inom snusverksamheten behöver Swedish Match bredda produktutbudet i USA med fler varumärken. Beroendet av Timber Wolf är för stort. Dessutom måste bolaget svara upp mot den ökan-

de konkurrensen på den viktiga hemmamarknaden. Inom tändare och tändstickor krävs strukturåtgärder för att möta den allt intensivare lågpris konkurrensen.

På litet längre sikt ser situationen för bolaget ljus ut, och Swedish Match kommer dra fördel av övergång till snus från cigaretter i allt fler länder, tror Jonathan Fell.

”Det skulle inte förvåna om snusförbudet hävs eller luckras upp alltmer inom EU.”

Det kan därmed vara ett bra tillfälle för långsiktiga investerare att passa på och förvärva aktien i den nuvarande svackan, anser Jonathan Fell.

## FREDRIK LILJEWALL, UBS Investment Bank ”Ett klart aktieägarvänligt bolag”

”Som tobaksbolag har Swedish Match ett par sidor som skiljer företaget från genomsnittet i industrin. Framförallt

har man snuset, som uppvisar en god organisk tillväxt, både i volym och i intäkter. Detta är högst ovanligt i en tobaksindustri som generellt visar på sjunkande volymer, vilket man försöker motverka genom prishöjningar. Vidare är Swedish Match fokuserat mot nischsegment inom tobak. Företaget saknar exponering mot cigarettindustrin, som ofta är kontroversiell.” Den bedömningen gör Fredrik Liljewall, analytiker på UBS Investment Bank.

För kärnverksamheten snuset tror Fredrik på fortsatt god tillväxt, möjligen med en viss oro för ökad konkurrens i USA. På kort sikt är det dock knappast inom snuset som de största utmaningarna för bolaget ligger, anser han. De finns inom andra områden:

För det första cigarrverksamheten, där Swedish Match möter hård konkurrens på den amerikanska massmarknaden. Vidare påverkas Swedish Match av en mixförskjutning inom premiumsegmentet. Trenden är att konsumtionen ökar i de lägre prissegmenten.

## Analytikernas frågor

Swedish Matches niomånadersrapport för perioden januari – september 2003 offentliggjordes 23 oktober. Vid en efterföljande telefonkonferens mötte koncernledningen analytiker från banker och mäklarhus. Ett urval av frågor och svar presenteras här.

### JONAS PÅLSSON, ABG SECURITIES:

”Av försäljningsvolymen för snus i USA, hur mycket står nylanserade Longhorn för och har det haft någon inverkan på marginalen för snus, eller vilka är det viktigaste faktorerna bakom den goda marginalen?”

### SVEN HINDRIKES, FINANSIDIREKTÖR:

”Lanseringen av Longhorn har varit kort och effektiv och inverkan på marginalen är marginell. De viktigaste faktorerna bakom den förbättrade marginalen är att vi haft en bra utveckling av försäljningsvolymen för snus, i synnerhet i USA, Sverige och Norge kombinerat med en god kostnadskontroll.”

### MICHAEL SMITH, JP MORGAN:

”Rörelsemarginalen för snus under tredje kvartalet, 47,9 procent, ligger ju en bra bit över de 44 procent ni indikerat för helåret. Betyder det att ni kommer att hamna över målet i år?”

### SVEN HINDRIKES:

”Vi har ju sagt att vi förväntar oss en marginal på minst 44 procent. Vill man ha en indikation på vad som händer framöver är det bästa sättet att gå tillbaka 12 månader i tiden och titta på glidande medeltal.”

### FRANS HOYER, CHEVREUX DE VIRIEU:

”Kan ni berätta något om hur det går för det nya tuggummit Firebreak, hur det distribueras och om ni också siktar på marknader utanför Japan.”

### LENNART SUNDÉN:

”Tobakstuggummit Firebreak är en helt ny, unik produkt, som vi har lanserat på försök på den japanska marknaden. Vi distribuerar den via våra vanliga distributionskanaler i Japan, men än så länge är försöket begränsat till cirka 400 butiker i Tokyo. Det är tänkbart att även andra marknader kan vara intressanta, men hur vi ska gå vidare beror på utfallet i Japan. Vi följer upp utvecklingen mycket noga från vecka till vecka.”

För det andra tändar- och tändstickorna, där asiatiska lågkostnadstillverkare sätter hård press på Match. Swedish Match påverkas också negativt av den svaga dollarn då man dras med dyr tillverkning i ett euroland som Holland, medan en stor andel av försäljningen sker i länder med valutor som följer US dollarn.

Swedish Match är klart aktieägarvänligt genom att på olika sätt slussa vidare de goda kassaflödena till aktieägarna.

”Det är utmärkt att ge tillbaka pengar till aktieägarna om bolaget anser att pengarna inte behövs för att finansiera fortsatt tillväxt. Vi bedömer att bolaget är undervärderat.”

I det korta perspektivet kan aktien dock stå inför en trög period på grund av valutaosäkerheten, vinsthemtagningar samt marknadens preferens för tillväxtbolag snarare än s k defensiva placeringar, menar UBS-analytikern.

# Kon och för

Presskonferenser, bolag som en rad uppmärksa dag. Inside fick följa me den industriella verkligh vecka som började på e är: Koncentration och f sökande VD som driver och analyserande för at



Business Review-möte i Bryssel tisdag kl 10.00

## FREDAG

Vår vecka med VD startar en fredag kl 08.15. Lennart Sundén har redan varit i igång ett par timmar. Dagen har han börjat som vanligt med tidningsläsning i hemmet. Financial Times och Dagens Industri är husorgan vid sidan av de stora nationella morgontidningarna. Han är på kontoret före åtta och börjar med att gå igenom post och mail.

Dagens första möte handlar om Cash Race, koncernens projekt för att minska kapitalbindningen i rörelsen. Tillsammans med ekonomi- och finansdirektören Sven Hindrikes och finanschefen Magnus Heimburg diskuterar VD det aktuella läget jämfört med budget. Magnus Heimburg informerar om vilka koncernbolag som arrangerat seminarier för ekonomipersonalen, och vilka som återstår. De tre fattar ett antal beslut om den fortsatta utvecklingen av Cash Race-programmet.

Därefter är det dags för ett besök av Norra Europas största Hedgefond, som investerar i många bolag och vill ha en aktuell bild av koncernens utveckling efter andra kvartalet. VD drar presentationspaketet och svarar på de frågor som kommer upp. Liknande möten genomförs ofta i samband med delårsboks slutet.

Lunchen klaras av i sällskap med chefsjuristen Bo Aulin.

13.00 börjar ett möte med Göran Streiffert, chef för Human Resources, och IT-chefen Tord Jarelov om koncernens IT-baserade informationssystem och IT-säkerhet. Frågorna har varit uppe veckan innan på ett koncernledningsmöte och VD får nu en djupare lägesrapport. Detta är ett specialistämne, VD frågar, tydligt intresserad av standardiserings- och investeringsproblematiken mot bakgrund av koncernens långt drivna decentralisering. Man diskuterar också problemet med

virusattacker. Den pågående utvecklingsplanen på IT-området får VDs stöd och ett nytt möte bestäms längre fram.

Raskt in i nästa möte kl 15.00 med koncernens chefsjurist och informationsdirektör Bo Aulin och bolagsjuristen Fredrik Peyron. VD får en uppdatering av de legala processerna i Tyskland, England och EU-domstolen som ifrågasätter förbudet att sälja snus inom EU. Det är en viktig fråga för koncernen att få bort det orimliga snusförbudet.

Slutet av arbetsdagen ägnas åt tidsplanering tillsammans med VD-assistenten Jane Hellers. Styrelsemöten och ledningsgruppsmöten planeras in ett år i förväg, medan övriga interna och externa möten kan ligga ett kvartal framåt i tiden. Finjustering av kalendern görs veckovis. VD hinner också kontakta dem som sökt honom under dagen via mail eller telefon.

Vid 18-tiden tar Lennart Sundén bilen hem till villan i Bromma utanför Stockholms centrum. Portföljen är med och ser ganska så packad ut.

## LÖRDAG/SÖNDAG

Helgen ägnas familjen och vänkretsen. Lennart Sundén har under hela sin karriär markerat att det finns två sfärer – den professionella och den personliga. Han blandar dem inte. Den personliga tillhör honom själv, familjen och vännerna och i deras samvaro vistas han under helgerna. Men på söndagskvällen sitter han på hemmakontoret och går igenom veckoplanen, läser in rapporter och dokument för kommande möten.

## MÅNDAG

Dags för veckans ledningsmöte med cheferna på koncernkontoret i Stockholm hela förmiddagen. Tämligen informellt. Kavajerna av, kaffe och pepparkakor. Tillsammans med Sven

Hindrikes, Göran Streiffert, Peter Nilsson, chef för Group Business Development, och Bo Aulin går man bland annat igenom händelser under den gångna veckan och planerar den kommande. Bland annat kvällens möte med svenska och internationella journalister. De olika föredragen granskas, alla lämnar synpunkter, presentationsteman och bildmaterial finjusteras. En kamratlig stämning råder, där Lennart Sundéns skratthörs ut i korridoren.

Lunch tillsammans med kollegor i koncernledningen i företagets personalmatsal.

På eftermiddagen vidare till ett externt möte, kopplat till ett styrelseengagemang i ett svenskt noterat bolag.

Tillbaka till kontoret 16.30 för ett möte med Sven Hindrikes och redovisningschef Bertil Raihle där den finansiella strategiska viktiga frågan om återköp av egna aktier står i fokus. VD får en detaljerad genomgång av återköpsprogrammets genomförande och effekter på balansräkningen. Tillsammans skissar de på en prognos för det egna kapitalet under resten av året och en plan över omfattningen av de fortsatta återköpen.

Dagen avslutas med journalistträffen på Operakällaren i Stockholm. Evenemanget börjar bli en tradition med stort intresse från de ledande affärsjournalisterna. Efter presentationerna och maten cirklar journalisterna kring en cigarrökande koncernchef med frågor om stort och smått. Lennart Sundén undviker hypotetiska frågor, ger gärna bakgrund till branschproblematiken och lyssnar på journalistskvallret, men vet vad gränserna går. Hem vid 22.30-tiden.

## TISDAG

Upp vid halv sex-tiden. 07.20 går planet till Bryssel och Business Review-möte



Ledningsmöte måndag kl 08.30



På väg till Bryssel tisdag kl 07.30



Planering av kalender fredag kl 16.00

T SUNDÉN:

# centration fokus att få fram väl förankrade beslut

gsstämmor och delårspresentationer – i medias rampljus ser VD-jobbet ut som en framträdande på den offentliga scenen. Men även VD har en vardag som Swedish Match koncernchef Lennart Sundén en ”vanlig” arbetsvecka i Stockholm. Ett par längre resor gjorde att vi fick välja en dag som fredag och slutade på en torsdag. Summeringen av året i fokus i högt tempo och en ständigt kunskaps- och kompetensutveckling på genom en process av frågande, diskuterande och beslutsfattande för att få fram väl genomarbetade och förankrade beslut.

med Division Continental Europe hela dagen. Läsning och förberedelser med Sven Hindrikes hela resan till Valkenswaard i Holland. Lars Dahlgren från finansavdelningen assisterar och kommer att protokollföra mötet.

BR-mötena är VD:s kanske främsta instrument för den vardagliga styrningen av koncernen och markerar en stark arbetsrytm under året. Varje division går igenom en gång per kvartal, vilket gör 16 BR-möten per år. Syftet är lika mycket kontroll och uppföljning som planering och ingångsättning av projekt och åtgärder. Mötena hålls ute på divisionerna och brukar omfatta fabriksbesök, men inte denna gång. Agendan är väl utarbetad med standardinlag som ”Finansiell genomgång”, ”Försäljning”, ”Marknadsaktiviteter”, ”Personal och förändringsarbete” med en lång rad underpunkter av mer lokala frågeställningar.

Ledningen i Valkenswaard med sina specialister, totalt 13 personer, presenterar läget under närmare 20 dagordningspunkter och cigarraskan växer i askkopparna, detta är de europeiska cigarrernas hemmatorium. Lennart Sundén leder mötet koncentrerat och med starkt fokus på att få ett tydligt grepp om de siffror som presenteras. Avvikelser, både positiva och negativa möter en rad följdfrågor. Åtgärder och nya initiativ diskuteras, VD ger feedback, lyssnar och summerar diskussionen i ett antal beslut. Brysselplanet landar på Arlanda 22.00 och det märks att det varit en lång dag när VD sätter sig i bilen hem.

## ONSDAG

Åter på kontoret i Stockholm väntar ett längre förmiddagsmöte med Sven Hindrikes och Lars Dahlgren. Det är ett operativt viktigt möte om divisionernas finansiella mål för 2004. Koncernens

globala verksamhet innebär att valutakursernas utveckling har en relativt stor betydelse för koncernens resultatredovisning i svenska kronor. Till mötet har ekonomiavdelningen tagit fram olika scenarier och antaganden om valutakursutvecklingen. Diskussionen avslöjar snart en annan viktig sida av VD-jobbet vardag: att göra riskbedömningar mot bakgrund av både ekonomiska och politiska frågeställningar i olika delar av världen. Alla tre visar sig vara snabba på huvudräkning i amerikanska dollar, euro, svenska kronor, sydafrikanska rand och brasilianska real när scenarierna går igenom med nya antaganden.

På förmiddagen hinner Lennart Sundén också med att träffa en av Europas ledande affärskonsultfirmor som vill väcka intresse för att sälja in sina konsultuppdrag. Han sätter värde på att vara uppdaterad på de senaste teoretiska och praktiska rönen inom managementvetenskapen. Mötet är kunskaps- och erfarenhetsutbytte - ”praktikern Sundén” får nöta en del erfarenheter mot teorierna.

13.00 börjar ett möte med Göran Streiffert, och dennes medarbetare Nina Eskelinen och Hanna Sundvall. Mötet gäller bland annat planeringen av utvecklingsprogrammet för chefer. Lennart Sundén ska presentera koncernens strategier i de avslutande delarna av programmet när deltagarna redovisar sina projektarbeten om några månader. På nästa programpunkt som är performance management har VD många synpunkter kring de nya processer som nu arbetas fram för att skapa ännu bättre stöd åt chefer och team så att de kan utnyttja koncernens strategier för bättre resultat. Mötet löser upp en del knutar och knyter ihop en del lösa ändrar till ett beslut att presentera förslag för hela koncernledningen vid ett kommande möte.

Resten av dagen ägnas åt inläsning



På väg till gymmet  
onsdag kl 19.00

inför morgondagens heldagsmöte med Division North Europe och ytterligare planering av kalendern tillsammans med Jane Hellers.

Mycket stillasittande motverkas med en träningsrunda på gymmet inne i centrala Stockholm då och då. Senare på onsdagskvällen tar sig Lennart Sundén dit för en timmas intensivt träningspass.

## TORS DAG

Återigen upp tidigt med de avslutande förberedelserna för Business Review-möte med Division North Europe, snusets hemvist i koncernen. I formalia är det en repetition av BR-mötet i Valkenswaard. Mötet behandlar divisionens strategi och marknadsaktiviteter. En prognos för årets sista kvartal presenteras. Mötet med de nio personerna i divisionens ledningsgrupp tar hela förmiddagen och avslutas med en gemensam lunch.

På eftermiddagen träffar VD Peter Nilsson och Chester Anderson från affärsutvecklingsgruppen för att diskutera testlanseringen av den nya rökfria tobaksprodukten Firebreak. Det är ett tobakstuggummi som utvecklats inom koncernen och är det första i sitt slag på världsmarknaden. Det ska lanseras i begränsad omfattning i Tokyo i mitten av oktober. Utvecklingen av tobakstuggummit är ett led i koncernens strategi att vara ett unikt tobaksbolag som arbetar med nischprodukter i linje med samhälls- och konsumenttrender på växande marknader.

## Tobakstuggummit Firebreak lanserat i Tokyo

UNDER OKTOBER PÅBÖRjade Swedish Match ett konsumenttest av den rökfria tobaksprodukten Firebreak i Tokyo. Produkten är ett tobakstuggummi som utvecklats inom koncernen, och är det första i sitt slag på världsmarknaden.

”Syftet med Firebreak är att erbjuda cigarettökaren ett tillfredsställande alternativ”, säger Chester Anderson inom New Business Development, som är projektledare för den nya produkten.

”De konsumenttester vi gjort visar att rökare är nöjda med Firebreak.” Han fortsätter:

”Vi vill utveckla och erbjuda vuxna rökare rökfria tobaksalternativ med väsentligt lägre halter av oönskade ämnen jämfört med cigaretter. Firebreak är ett resultat av denna strategi. Den tobak som används i Firebreak möter till exempel väl de gränsvärden för oönskade ämnen vi satt upp i vår frivilliga kvalitetsstandard GOTHIA TEK®.”



DET RÖR SIG ÄN SÅ LÄNGE om en testlansering i mycket begränsad omfattning i ett distrikt i centrala Tokyo. Syftet är att få ytterligare beslutsunderlag innan en kommersialisering i större skala. Valet av plats för testlanseringen föll på Tokyo på grund av en hög andel rökare i befolkningen.

”Målgruppen för tobakstuggummit är rökare och eftersom Japan är världens tredje största cigarettmarknad där 52 procent av männen röker, anser vi att det bör finnas en betydande potential”, säger Chester Anderson.

Lanseringen gjordes på en pendeltågsstation där sex miljoner passagerare passerar dagligen. Firebreak är en tobaksprodukt och lyder därför under de lagar och restriktioner som gäller för andra tobaksprodukter. I Japan råder till exempel 20-årsgräns för inköp av tobaksvaror.

UTVECKLINGEN OCH TESTLANSERINGEN av tobakstuggummit är ett led i koncernens strategi att vara ett unikt tobaksbolag som arbetar med samhälls- och konsumenttrenderna med nischprodukter på växande marknader:

”Firebreak ska ses mot bakgrund av vår strategi att prioritera organisk tillväxt”, säger Peter Nilsson, chef för Business Development. Vissa av våra produktkategorier finns på stabila eller till och med krympande marknader i västvärlden. Det gör den organiska tillväxten allt viktigare.

”Vi ligger helt rätt med samhällstrenderna med vår satsning på rökfria produkter. Konsumtionen av cigaretter minskar stadigt på ekonomiskt utvecklade marknader, på grund av ett ökat hälsomedvetande och samhälleliga restriktioner. Då kan vi erbjuda rökare ett alternativ till cigaretterna”.



# Stort beslut

## Invigningsfest med digitalt fyrverkeri

”En helt ny arbetsplats är alltid en glädje för en kommun”.

**D**et sade en påtagligt nöjd Leif Johansson, ordförande i Kungälv kommunstyrelse, när han förrättade den formella invigningen av Swedish Match nya fabrik i Solbräcke industriområde, torsdagen den 18 september.

Uppåt tvåhundra gäster hade samlats denna soliga septemberdag för att vara med om det högtidliga evenemanget. Iförda skyddsmössor, skyddsrockar och plasttossor på fötterna, och efter obligatorisk handtvätt, guidades de runt i grupper i den nya hypermoderna anläggningen innan Leif Johansson så småningom tryckte på startknappen för det digitala invigningsfyrverkeriet.

Leif Johansson erinrade om att Swedish Match visserligen är en känd gäst sedan länge på grund av kappseglingarna i närbelägna Marstrand.

”Men nu går vi in i en ny relation och det är en stor glädje att kunna räkna in detta bidrag till ett differentierat näringsliv i kommunen”, sade han.

Lennart Sundén, koncernchef i Swedish Match, konstaterade att det var ett stort beslut som styrelsen tog för snart tre år sedan, då man gav sitt klartecken till bygget.

”Men sedan dess har marknaden bekräftat att våra prognoser var rätt och att det var nödvändigt med en framtida utbyggnad av produktionskapaciteten”.

”Den nya fabriken förverkligar visionen om att skapa ett snus utan allvarliga hälsorisker och är ett viktigt led i vår målsättning att bli världs bäst på snus. Dessutom är det en vacker fabrik”, tillade Lennart Sundén.

Den stora eldsjelen bakom Swedish Match snusvision är Stefan Gelkner, chef för Division Nordeuropa.

Han påminde dock om att det första portionssnusset introducerades så tidigt som för 30 år sedan, under benämningen ”smokeless”.

”Det blev en total flopp”, konstaterade Stefan Gelkner.

Men tanken visade sig vara rätt ändå och efter några år kom portionssnusset tillbaka under varumärket Tre Ankare. Och därefter har som bekant succén bara rullat vidare. Så det var en glad Stefan Gelkner som kunde notera ytterligare en framgång för sin vision:

”En världsunik, egenutvecklad fabrik, byggd på rekordtid och för andra generationens snus, våra White-produkter.”



### FAKTA OM NYA SNUSFABRIKEN

- 11 januari 2001 togs första spadtaget till Swedish Matchs nya snusfabrik i Solbräcke utanför Kungälv. 18 september 2003 invigdes fabriken formellt.
- Snusfabriken i Kungälv är en av de största industrisatsningarna i Västsverige hittills under 2000-talet. Investeringen i mark, byggnader, maskiner med mera uppgår till cirka 600 MSEK.
- Fabriksytan är cirka 23 000 kvadratmeter, fördelat på sju våningar.
- Snustillverkningen vid Kungälvfabriken startade i mars 2003. Vid full drift beräknas personalstyrkan uppgå till 120 personer och produktionskapaciteten till cirka 120 miljoner dosor per år (vid Göteborgsfabriken tillverkas 210 miljoner dosor per år).
- Vid Kungälvfabriken tillverkas uteslutande en ny typ av portionssnus, NYPS (Nytt portionssnus), enligt en teknologi som utvecklats och patenterats av Swedish Match. NYPS skiljer sig från traditionellt portionssnus bland annat genom att det fuktas på ett nytt sätt som gör att det rinner mindre och smakar mer. Exempel på NYPS-produkter är General White Portion och Grov White Portion.
- Fabriken är byggd helt i enlighet med GOTHIA TEK®, Swedish Matchs unika tillverkningsstandard.
- Arbetsmiljö och hygien har varit två grundstenar vid utformningen av fabriken. Tillverkningen av svenskt snus lyder under livsmedelslagen och därför betraktas hela fabriken som en hygienzon. Lokalerna är ljusa och fräscha och bullernivån är exceptionellt låg.
- Arkitekter har varit Semrén & Månsson

#### Bilder till vänster:

Koncernchef Lennart Sundén, ordförande i Kungälv kommunalstyrelse Leif Johansson och chef för Division Nordeuropa Stefan Gelkner trycker på startknappen.

Lars-Olof Löfman, Stefan Gelkner och alla gäster guidas runt i den hypermoderna anläggningen iförda skyddsmössor och skyddsrockar.

Invigningen firades med en lunch i fabriken.

# at blev vacker fabrik

## Snabbt bygge av världsunik fabrik

Klockan 11.00 den 11 januari 2001 togs första spadtaget till vad som idag är Swedish Match nya, världsunika snusfabrik i Kungälv, nära Göteborg. Kungälvfabriken är inte bara världens mest avancerade fabrik för snustillverkning. Bygget har dessutom genomförts betydligt snabbare än beräknat och enligt ett helt eget koncept. Invigningen i september blev en symbolisk kulmen på många års målinriktat forsknings- och utvecklingsarbete inom Swedish Match.

Det har varit korta ledtider mellan beslut, genomförande och invigning av den nya fabriken. Det var i augusti 2000 som Swedish Match styrelse fattade beslut om en ny snusfabrik, för att möta den ökande efterfrågan i Sverige. Beslutet innebar också att det skulle bli världens mest avancerade snusfabrik och med tillverkningsprocesser helt enligt GOTHIA TEK®-standard.

Redan 11 januari 2001 – cirka fyra månader senare togs första spadtaget. I mitten av mars 2003 påbörjades driften, tre månader före tidsplanen. Då drogs den

första produktionslinjen igång och den andra linjen provstartade under andra halvan av april.

Uppdraget att leda arbetet föll på Lars-Olof Löfman som är ansvarig för produktion och utveckling inom Division Nord-europa. Han har till sin hjälp haft en styrgrupp på 5-6 personer. Kenth Gamhed som arbetar med strategiska projekt inom divisionen är den som hållit i det operativa projektledaransvaret. Marie Lindström, som är produktionschef, kom in i verksamheten i januari i år, för att rekrytera personal och se till att de introducerades i arbetet.



### Detta är GOTHIA TEK®

- Svenskt snus från Swedish Match skiljer sig väsentligt från de flesta andra rökfria tobaksprodukter i världen. För att säkerställa den unika kvaliteten har Swedish Match utvecklat kvalitetsstandarderna GOTHIA TEK®.
- GOTHIA TEK® är resultatet av årtiondens forskning och utveckling, ett arbete som lett till unika produkter, framställda med en unik tillverkningsprocess.
- Utgångspunkten i standarden är de stränga gränsvärden som Swedish Match ställt upp för vissa oönskade ämnen i svenskt snus. Dessa ämnen finns eller bildas i naturen och kan förekomma i grödor av olika slag, bland annat i tobak. Vissa av dessa ämnen har av forskare utpekats som möjliga hälsorisker vid höga koncentrationer.
- Tobaken i svenskt snus enligt GOTHIA TEK® kontrolleras ständigt så att de interna gränsvärdena för icke önskvärda ämnen uppfylls i varje enskild produkt. Genmodifierad tobak accepteras inte.
- Alla tillsatser ska uppfylla kraven i Swedish Match ingredienspolicy, vilket innebär att de ska vara godkända som livsmedelstillsatser i de länder där produkterna marknadsförs. I vissa fall är Swedish Match krav dessutom striktare än lagstiftningen.
- I tillverkningsprocessen värmebehandlas, "pastöriseras" tobaken så att merparten av den naturliga bakteriefloran oskadliggörs.
- Färdigpackat snus överförs direkt till kylrum.
- All öppen hantering, såsom fyllning i konsumentförpackningar sker i utrymmen som minst uppfyller nationella hygienkrav för livsmedelslokaler.

## Aktien som går emot börstrenden

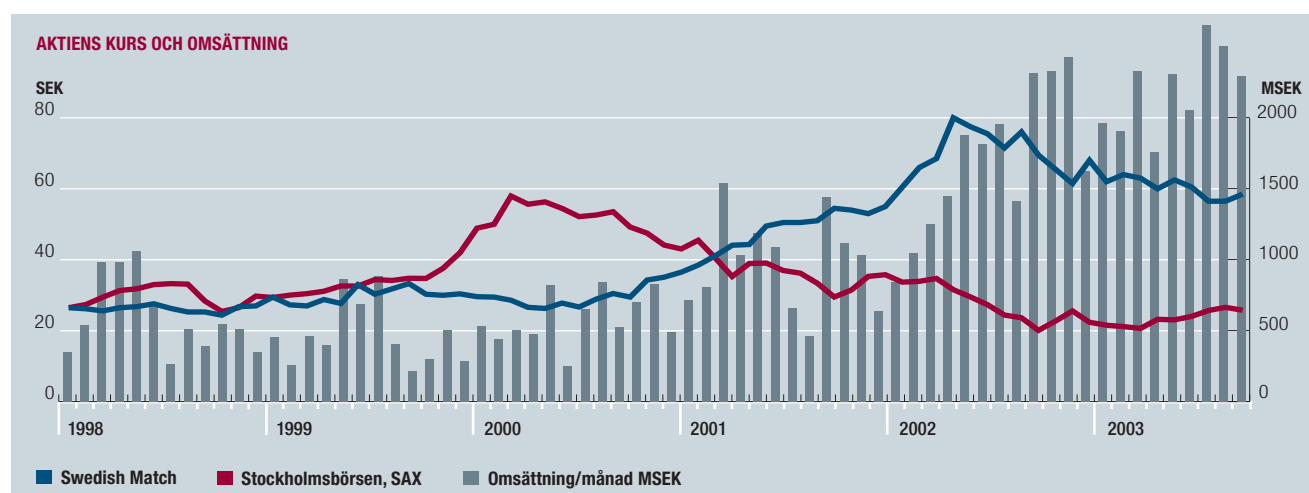
Stockholmsbörsen har skjutit ny fart under hösten, och fram till slutet av oktober är uppgången drygt 25 procent i genomsnitt. Bakom kursuppgången ligger förbättrade vinster i börsbolagen, utsikter till en förstärkning av den amerikanska konjunkturen och ett fortsatt gynnsamt inflations- och ränteläge.

Swedish Match-aktien har inte följt med i den allmänna uppgången utan ligger kring 65 SEK. Sedan årsskiftet innebär detta en nedgång med 4 procent.

Nedgången ska dock ses i ljuset av att Swedish Match-aktien under de senaste åren trotsat den allmänna börsnedgången och varit en av börsens vinnaraktier. Mätt sedan början av mars 2000 har aktien mer än fördubblats i kurs medan Stockholmsbörsen i genomsnitt backat med 55 procent under perioden.

Som framgår av intervjuer med analytiker på sid 2-3 är Swedish Match en s k defensiv aktie som ofta går emot den allmänna börstrenden.

Det finns också ett antal frågetecken på aktiemarknaden rörande bolagets vinstutsikter i det korta perspektivet, bl a till följd av valutakursernas fluktuationer, vilket påverkat den aktuella kursutvecklingen. Swedish Match har ambitionen att vara en god investering för sina aktieägare i ett långsiktigt perspektiv och bolaget har förhoppningen att det så ska bli framgent likvärdigt som under gångna år.



### TOTALAVKASTNING

Totalavkastning, %

|                       |    |
|-----------------------|----|
| 1 jan–28 oktober 2003 | -2 |
| 2002                  | 25 |
| 2001                  | 56 |
| 2000                  | 32 |
| 1999                  | 4  |
| 1998                  | 19 |

### NYCKELTAL

Vinst per aktie, SEK

|      |      |
|------|------|
| 2002 | 4,10 |
| 2001 | 3,40 |

Eget kapital per aktie, SEK

|             |       |
|-------------|-------|
| 31 dec 2002 | 11,72 |
| 31 dec 2001 | 11,73 |

### KURSUUTVECKLING

1 jan–28 oktober 2003, %

|               |    |
|---------------|----|
| Swedish Match | -4 |
| SAX           | 26 |



MÖT STYRELSEN: JAN BLOMBERG

# Ekonom med strategiskt intresse

Han satt i händelsernas centrum när det statliga företagandet stöptes om på 1980- och 1990-talen. 1996 tog Jan Blomberg plats i Swedish Match styrelse och nu leder han styrelsens nyligen inrättade revisionskommitté.

**J**an Blomberg hade egentligen tänkt bli auktoriserad revisor efter sin civilekonomexamen vid Handelshögskolan i Stockholm. Det blev inte riktigt som han hade tänkt. Efter ett par år som revisor blev det i stället skogsföretaget SCA, där han blev kvar i 17 år, varav de sista som ekonomidirektör. Efter fyra år som vice VD i stål- och skogsföretaget Uddeholm följde han med VD Sören Gyll till motsvarande befattning i den statliga koncernen Procordia.

”Det blev inledningen till en oerhört spännande tid med väldiga förändringar i det statliga företagandet under hela 1980- och en bra bit in på 1990-talet. Det handlade både om stora branschvisa omstruktureringar och om en modernisering av styrningen av de statliga företagen, bort från regionalpolitiken och mot de företags-ekonomiska och marknadsmässiga principer som gäller för börsföretagen”, berättar Jan Blomberg.

En av nyckelaktörerna i denna process var just Procordia, framför allt inom branscherna läkemedel, livsmedel och drycker. Swedish Match köptes också in i gruppen och lades samman med Tobaksbolaget.

Procordia börsintroducerades 1987 genom en nyemission på drygt en miljard kronor. Nästa steg i utvecklingen var förvärven av Volvos livsmedelsdel och 40-procentiga innehav i Pharmacia. Därmed blev Volvo en lika stor ägare i Procordia som staten. En bit in på 1990-talet gick staten och Volvo skilda vägar. Läkemedelsdelen, dvs Pharmacia och Kabi, behölls i statens ägo medan livsmedel och tobak släpptes till Volvo, som i sin tur sålde livsmedelsdelen vidare till norska Orkla, medan Swedish Match börsnoterades. Det var då Jan Blomberg valdes in i Swedish Match styrelse, tillsammans med Klaus Unger.

**VID DET HÄR LAGET** var Jan Blomberg vice VD och ekonomiansvarig i Pharmacia. Men inte heller läkemedelsbranschen har, som bekant, stått stilla. År 1995 gick Pharmacia samman med amerikanska UpJohn och då bestämde sig Jan Blomberg så småningom för att hoppa av och helt ägna sig åt styrelsearbete istället.

”Framför allt hade det att göra med att moderbolaget hamnade i USA och huvudkontoret i England, och det var inte aktuellt för mig att flytta med dit. Men det föll sig också naturligt att ändra inriktning

eftersom det här med styrelsearbete också är något jag ägnat mig åt under i stort sett hela min yrkeskarriär”.

Förutom i Swedish Match är Jan Blomberg numera ledamot i styrelserna i Skandia Investment, Capio AB och Svenska Spel AB. Han är också ordförande i Handelsbanken Regionbank City.

**JAN BLOMBERG HAR ALDRIG** ångrat att han inte blev revisor.

”Det jag har hållit på med genom åren har ju varit betydligt mera framåtriktat. Jag har visserligen alltid haft en inriktning på ekonomiska frågor – hela karriären har varit på ekonomisidan. Men samtidigt har det alltid funnits en koppling till strategifrågor, något som intresserar mig mycket. Det är ju också något man ägnar sig mycket åt i styrelsearbetet.”

Nu har han ändå kommit in på ett slags revisorsbana, som ordförande i Swedish Match styrelses revisionskommitté, som inrättades förra året. Kommitténs huvuduppgift är att ”utöva tillsyn över rutinerna för redovisning och finansiell rapportering samt över revision i koncernen.”

”Kraven på en styrelse att vara insatt i verksamheten har ökat kraftigt. Vi har vis-

serligen inte, som i USA, ändrat lagstiftningen, men vi har ändå fått ett allt större fokus på styrelsernas ansvar. Det var bakgrunden till att vi i Swedish Match styrelse inrättade först kompensationskommittén, där jag också sitter med, och nu senast revisionskommittén. Kommittéerna innebär dock inte att styrelsen delegerat ansvaret, kommittéerna rapporterar till styrelsen som har det kollektiva helhetsansvaret.”

**HÖGRE KRAV BETYDER** också större arbetsinsatser.

”Ja, den arbetsinsats som krävs är betydligt större. Antalet möten har till exempel ökat. De flesta styrelser har 6 – 8 schemalagda möten per år och dessutom en hel del telefonmöten.

Men det innebär ju också att man numera är mycket mera insatt och har ett större engagemang i rörelsen. Det gör naturligtvis styrelsearbetet mera stimulerande. I Swedish Match fall är det oerhört intressant att följa utvecklingen av nya produkter och marknader, inte minst när det gäller snuset.”

## SWEDISH MATCH I KORTHET

Swedish Match är ett unikt företag med ett komplett utbud av marknadsledande varumärken inom snus och tuggtobak, cigarrer och piptobak – tobakens nischprodukter, samt tändstickor och tändare.

Koncernens verksamhet är global och produkterna säljs i 140 länder. Under 2002 var medelantalet anställda 14 795. Swedish Match aktie är noterad på Stockholmsbörsen (SWMA) och på Nasdaq (SWMAY).

### Rökfri Tobak

Swedish Match har en bred närvaro på världsmarknaden för rökfri tobak, dvs snus och tuggtobak med framskjutna positioner i de nordiska länderna, Nordamerika och Sydafrika.



#### MARKNADSPPOSITION

**Snus:** Marknadsledare i Norden och Sydafrika samt den tredje största aktören i Nordamerika.  
**Tuggtobak:** Marknadsledare i Nordamerika.

### Brun Tobak

Tillsammans med rökfri tobak har brun tobak, dvs cigarrer och piptobak, identifierats som ett tillväxtområde för Swedish Match. Produkterna säljs i stora delar av världen med tyngdpunkt på Nordamerika, Europa och Sydafrika.

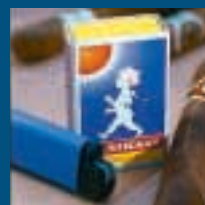


#### MARKNADSPPOSITION

**Cigarrer:** Världens näst största cigarrföretag.  
**Piptobak:** En av de större aktörerna i världen.

### Tändstickor och Tändare

Swedish Match tillverkar och marknadsför tändstickor och tändare globalt. Produkterna säljs i mer än 140 länder.



#### MARKNADSPPOSITION

**Tändstickor:** Världens enda globala tändsticksbolag.  
**Tändare:** Bland världens tre största tillverkare.

#### NYCKELTAL

| MSEK                               | 2002   | 2001   |
|------------------------------------|--------|--------|
| Nettomomsättning                   | 13 643 | 13 635 |
| Rörelseresultat <sup>1)</sup>      | 2 439  | 2 193  |
| Rörelseresultat före avskrivningar | 3 090  | 2 863  |
| Årets resultat <sup>2)</sup>       | 1 429  | 1 228  |
| Vinst per aktie efter skatt, SEK   | 4:10   | 3:40   |
| Utdelning per aktie, SEK           | 1:60   | 1:45   |
| Avkastning på eget kapital, %      | 35,2   | 28,3   |

<sup>1)</sup> Exkl. jämförelsestörande poster  
<sup>2)</sup> Efter finansiella poster

☆☆☆  
**SWEDISH MATCH**