

# inside #1

Mars 2008

SWEDISH MATCH  
☆☆☆☆

FINANSDIREKTÖR  
MED ORDNING  
PÅ KAPITALET

VERTIGO  
FÖR MODERNA KVINNOR

TEMA STRATEGI

## SVEN & CONNOR

LEDARNA OM FRAMTIDEN

# 10

NYA PRODUKTER

TRENDSPANING  
KONSUMENTEN ÄR KUNG

SMARTA FÖRVARV  
KOMPLETTERAR PORTFÖLJEN

PLUS!  
MÖT STYRELSELEDAMOT  
ARNE JURBRANT

# "Bra plattform för fortsatt utveckling"

**V**älkommen till ett nytt nummer av Swedish Match Inside. Tidningen vänder sig till dig som vill följa bolaget och få fördjupad information om vår verksamhet. I det här numret ägnar vi extra uppmärksamhet åt Swedish Match strategier och hur bolaget ska utvecklas framöver.

Först vill jag peka på några viktiga händelser under 2007. Vi avslutade året starkt med att koncernens försäljning nådde *all time high* under det fjärde kvartalet. Den skandinaviska marknaden för snus har utvecklats positivt, trots en utmanande skattehöjning på snusprodukterna i Sverige. Den amerikanska snusmarknaden fortsätter att växa och Swedish Match har tagit marknadsandelar som gör att vi nu börjar få en betydande position i USA. Där har vi dessutom lanserat vårt starka varumärke Red Man som snusprodukt, vilken har mottagits positivt av handeln och konsumenterna.

Cigarrverksamheten visade ett starkt sista kvartal. Förvärven av Bogaert och Cigars International har konsoliderats i koncernen och lämnar ett positivt bidrag till koncernen. Våra övriga



FOTO: PETER KNUTSSON

verksamheter visar fortsatt goda marginaler och bidrar till vårt starka kassaflöde i bolaget. Vår aktiekurs steg under året i storleksordningen 20 procent. Sammantaget har vi en bra plattform för vår fortsatta utveckling med fokus på organisk tillväxt, kompletterande förvärv och en effektiv återföring av kapital till våra aktieägare.

I detta nummer av Inside kan du läsa om hur vi jobbar med vår produktutveckling genom en aktiv omvärldsbevakning för att fånga konsumenttrender och livsstilsmonster. Vi presenterar också våra nya snusprodukter, Triumph, för den amerikanska marknaden, och Vertigo, som vänder sig till kvinnor på den skandinaviska marknaden. Finansdirektör Lars Dahlgren intervjuas om vår finansiella strategi och vikten av att ha en effektiv balansräkning. Vidare möter du styrelseledamot Arne Jurbrant som har en mångårig erfarenhet av konsumentmarknadsföring.

Återigen välkommen till ett nytt nummer av Inside och välkommen att fortsätta resan med oss på Swedish Match!

**Sven Hindrikes,**  
VD och koncernchef

## NUMMER 1, 2008

Swedish Match Inside är en tidning för Swedish Match aktieägare, anställda och andra intressenter. Tidningen trycks på svenska i cirka 50 000 exemplar och på engelska i cirka 6 000 exemplar.

UTGIVARE  
Swedish Match AB

ANSVARIG UTGIVARE  
Bo Aulin, Swedish Match AB

CHEFREDAKTÖR  
Annette Kaunitz, Swedish Match AB

PRODUKTION  
Karoline Hammar, Swedish Match AB  
Lotta Örtmä, Citat Journalistgruppen AB

ART DIRECTOR  
Tom Sörhuus, Citat Journalistgruppen AB

OMSLAGSBILD  
Magnus Fond

REPRO  
Bildrepro

TRYCK  
Intellecta Tryckindustri

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

## ☆☆☆ SWEDISH MATCH

Swedish Match är en global koncern med ett brett sortiment av marknadsledande varumärken inom rökfri tobak, cigarrer, pipetobak och tändprodukter. Aktien är noterad på OMX Nordiska Börs i Stockholm.



FOTO: HÅKAN MÖBERG

# INNEHÅLL

## MARS 2008



FOTO: ISTOCKPHOTO

10



FOTO: STIG-GÖRAN NILSSON

17



19



FOTO: MAGNUS FOND

05

### 05 | LEDARNA OM FRAMTIDEN

Sven Hindrikes och Conny Karlsson inleder årets strategitema med att berätta hur Swedish Match ska skapa tillväxt och öka effektiviteten.

### 10 | KONSUMENTERNA VISAR VÄGEN

Swedish Match stärker greppet om konsumenterna genom ständig produktutveckling och god konsumentinsikt. Det ger både affärsvärde och nöjda kunder.

### 18 | SNUS PÅ USA-MARKNADEN

Svenska General uppskattas enligt testförsäljning i USA. Nu lanseras även snuset Triumph till de amerikanska konsumenterna.

### 19 | CIGARRER, SNUS OCH TÄNDARE

10 nya produkter lanserades under senaste kvartalet. Här är ett axplock av nya cigarrer, snus och tändare.

### 20 | KVARTALET I KORTHET

Finansdirektör Lars Dahlgren ger sin syn på fjärde kvartalet 2007. Analytiker kommenterar rapporten och vi ger en överblick av kursens utveckling.

### 22 | MÖT ARNE JURBRANT

Varumärken och strategier ger Arne Jurbrant en kick. Möt styrelseledamoten som ser tillväxt som styrelsens viktigaste uppgift.



Lars Erik Rutqvist och Freddi Lewin, Scientific Affairs inom Swedish Match.

## EU bekräftar hälsofördelar med svenskt snus

Det finns inte längre något vetenskapligt stöd för ett fortsatt snusförbud inom EU. Det är Swedish Match slutsats av den slutliga utredningen från den vetenskapliga kommittén SCENIHR, som gjorts på uppdrag av EU-kommissionen.

–**Utredningen bekräftar** det svenska snusets hälsofördelar jämfört med cigaretter. Detta innebär en omvärdering av snuset inom EU, där det idag är förbjudet, säger Lars Erik Rutqvist, koncernansvarig för vetenskapliga frågor inom Swedish Match, samt cancerläkare och professor i onkologi vid Karolinska Universitetssjukhuset.

I sin utredning av hälsoeffekterna av rökfri tobak slår en enig kommitté fast att snusning är betydligt mindre hälsofarligt än rökning, och att en rökare som

går över till snus avsevärt minskar risken för tobaksrelaterad sjukdom. Tillgången på snus har haft positiva effekter på den svenska folkhälsan och svenska data motsäger uppfattningen att snus skulle vara en inkörsport till rökning.

–Slutsatserna medför att den vetenskapliga diskussionen kring snus kommit till vägs ände. Nu måste EU:s politiker ta ställning till det rimliga i att förvägra EU:s rökare tillgång till ett väsentligt mindre hälsofarligt tobaksalternativ än cigaretter, anser Lars Erik Rutqvist.



FOTO: STIG-GÖRAN NILSSON

## Årsstämma 22 april 2008

**Tisdagen** den 22 april 2008, kl 16.30 äger Swedish Match årsstämma rum på Rival i Stockholm. Kallelse publiceras i dagstidningar och skickas ut till bolagets aktieägare. Anmälan till stämman kommer att kunna göras på [www.swedishmatch.com](http://www.swedishmatch.com), per telefon, post eller fax.

## Havana Honeys nytt förvärv

**Swedish Match** dotterbolag General Cigar har förvärvat en del av Havana Honeys Holdings, ett privatägt företag baserat i Las Vegas, USA. Havana Holdings tillverkar och marknadsför smaksatta cigarrer. Förvärvet utgör en möjlighet att stärka positionen inom det växande segmentet smaksatta premium-cigarrer. Förvärvet är dessutom ett bra komplement till den befintliga varumärkesportföljen.

## Tips och idéer tack!

**Vi på** Swedish Match är måna om att göra en så aktuell och läsvärd tidning som möjligt. Vi ser gärna att du hör av dig till oss med idéer, tips och kommentarer. Maila frågor och synpunkter till: [inside@swedishmatch.com](mailto:inside@swedishmatch.com)

**TEMA.** Swedish Match framgång under 2007 är ett kvitto på att koncernens långsiktiga strategier håller. I fyra temanummer ska Swedish Match Inside ge en fördjupad inblick i strategierna för fortsatt tillväxt och lönsamhet. I det här numret belyser vi dem ur ett övergripande koncernperspektiv.

# ”Vår syn på framtiden”



**VD och koncernchef Sven Hindriks och styrelseordförande Conny Karlsson om året som gått och strategin inför framtiden.**

TEXT: LOTTA ÖRTNÄS FOTO: MAGNUS FOND



### Vad är det mest positiva som hänt under 2007?

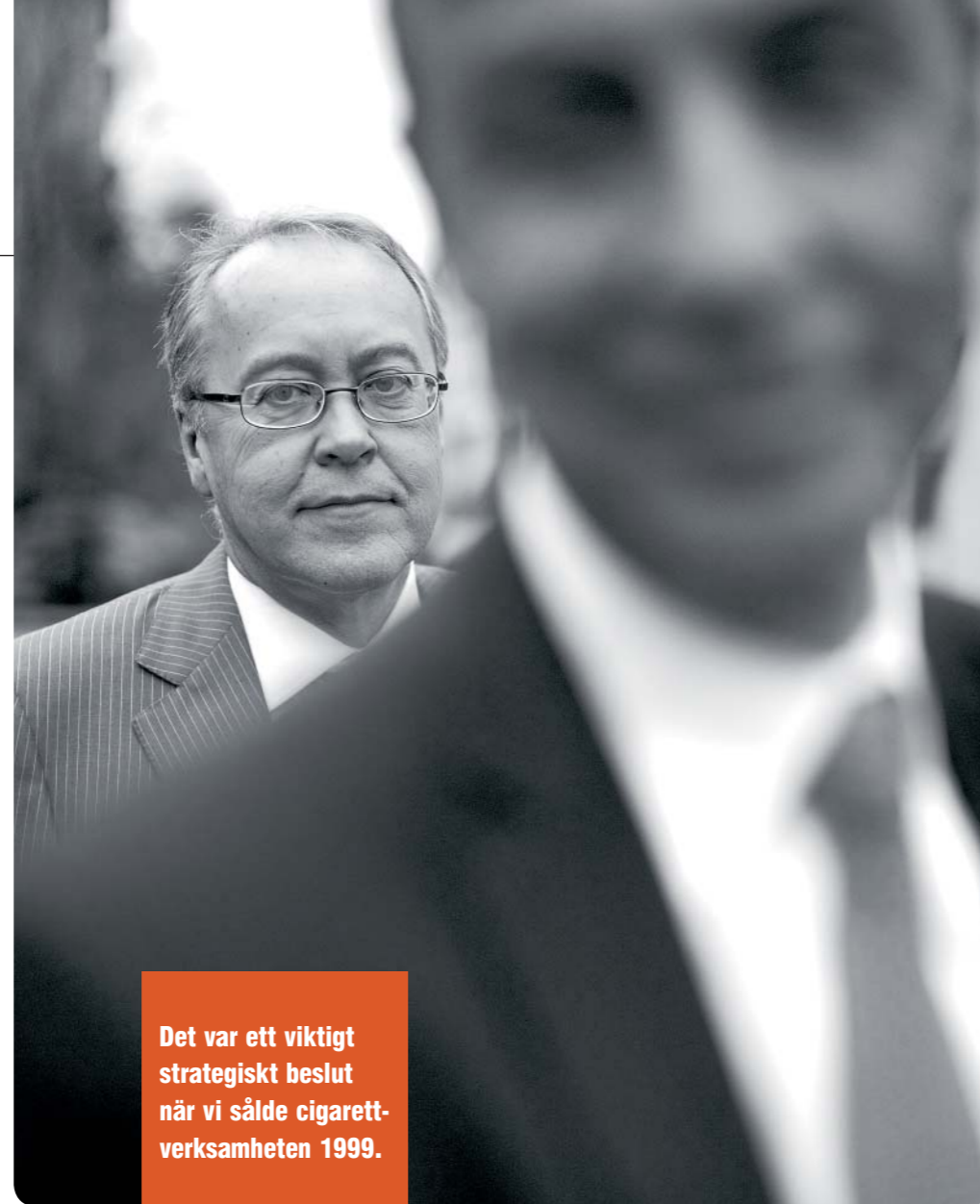
**Sven Hindrikes:** Det har hänt mycket positivt under året. Våra aktieägare kan glädjas åt en kursuppgång i storleksordningen 20 procent. Vi har gjort två lönsamma cigarrförvärv och försäljningen av vårt amerikanska snus har ökat kraftigt under året. I Skandinavien har vi trots kraftiga skattehöjningar på snus lyft resultatnivån och vi har sålt vår kontorsfastighet i Stockholm till ett bra pris.

### Vilken är Swedish Match strategi framåt?

**SH:** Vår målsättning har varit densamma under många år och vi fortsätter med samma långsiktiga strategi. Den består av fyra delar: organisk tillväxt, förvärv/avyttringar, produktivitetsförbättringar och finansiell strategi. Sedan varierar självklart vikten av och satsningarna inom de olika strategidelarna över åren. Just nu har vi störst fokus på organisk tillväxt och förvärv.

### Vad innebär strategin?

**Conny Karlsson:** Alla delar i strategin syftar till lönsamhet och tillväxt. Inom organisk tillväxt handlar det om att bygga marknader och ta fullständig kontroll över vår egen tillväxt. Förvärv sker för att komplettera verksamheten med lönsam tillväxt, och avyttringar görs av de delar som inte är viktiga för verksamheten. Produktivitetsförbättringar innebär att säkerställa så effektiva leveranser som möjligt och se till att använda de bästa metoderna i alla led. Den finansiella strategin handlar i korthet om att använda balansräkningen så effektivt som möjligt. Genom att minimera kostnaderna för kapital så kan vi motivera tillväxtprojekt och ge rätt värde till aktieägarna, vilket ger oss större konkurrenskraft.



Det var ett viktigt strategiskt beslut när vi sålde cigarettverksamheten 1999.

## ” Vi håller ett fortsatt högt tempo inom produktutveckling och nylanseringar. ”

### Inom vilka områden är Swedish Match mest framgångsrika?

**CK:** De mest framgångsrika produktområdena är snus och cigarrer. Inom strategin för organisk tillväxt har Swedish Match visat på en stark förmåga att attrahera nya användare av snus genom att utveckla marknaden, framför allt i Skandinavien. Nu behöver vi utnyttja vår starka position inom snus i USA för att skapa marknadstillväxt på

samma sätt. Inom cigarrer har vi byggt vår position som nummer två i världen genom ett mycket starkt arbete med lönsamma förvärv.

### Vilka är prioriteringarna under 2008?

**SH:** Vi kommer bland annat att fortsätta den satsning som inleddes under 2007 för att stärka organisationen inom sälj och marknad. Det är en förutsättning för att kunna skapa en bättre bas

för långsiktig tillväxt. Det är också viktigt att vi håller ett fortsatt högt tempo inom produktutveckling och nylanseringar av produkter. Inom det området kommer vi att fokusera på vissa utvalda och starka varumärken. Högt upp på prioriteringslistan finns också en framgångsrik lansering av det nya snuset Red Man.

### Vad ger tillväxt?

**CK:** Tillväxt börjar här och nu, varje dag, genom produktutveckling, konsumentinsikt och definition av testmarknader. På kort sikt är Swedish Match potential för tillväxt störst genom att driva marknaden för amerikanskt snus. På medellång sikt så handlar det om att skapa nya marknader för snus och utveckla marknaden för premiumcigarrer. På lång sikt gäller det att skapa nya produkter och nya marknader.

### Är Swedish Match ett tobaksbolag eller ett konsumentvaruföretag?

**SH:** Det som skiljer oss från andra företag inom konsumentprodukter är att vi står inför helt andra regleringar och en skatteproblematik som inte drabbar andra konsumentvaror. Men vi har en hel del att lära från företag inom snabbbrörliga konsumentvaror: innovationskraft, satsningar på produktutveckling, fokusering på globala varumärken, betydande investeringar i marknadsföring, nischtankande, prissegmentering etcetera. Vi får plocka de bästa delarna och tillämpa dem inom våra tobakskategorier.

**CK:** Vi bestämmer själva hur vi definierar oss som företag. Vi har ju produkter som inte är tobaksprodukter, och jag tror att det kan vara positivt att börja tänka i andra banor om vi bestämmer

oss för att Swedish Match är ett konsumentvaruföretag. Det är många förutsättningar som är desamma för Swedish Match som för andra konsumentvaruföretag, till exempel att konsumenterna och konkurrenterna aldrig står stilla. Därför måste vi kontinuerligt sträva efter att bygga och utveckla våra marknader, vara *best in class* inom produktutveckling, förstå våra konsumenter bättre än andra och ständigt överträffa konsumenternas förväntan, precis som andra konsumentvaruföretag.

### Vad är Swedish Match främsta styrkor?

**CK:** Swedish Match har en unik kunskap inom snus och cigarrer. Jag skulle även vilja lyfta fram den starka säljkulturen och den goda förmågan att förstå kunder och konsumenter. **SH:** Vår absolut största tillgång är alla kompetenta, fokuserade och lojala

## SVEN HINDRIKES OM:

### ORGANISK TILLVÄXT

Organisk tillväxt innebär att vi ska öka försäljningen, framför allt inom våra kärnområden snus och cigarrer. Vi ska även ta tillvara alla möjligheter att öka försäljningen inom övriga produktområden på olika marknader. Eftersom vi har vikande volymer på en del marknader för några av våra tobaksprodukter, så är organisk tillväxt en extra viktig strategidel.

### FÖRVÄRV/AVYTTRINGAR

Förvärv/avyttringar är den strategidel som har skapat mest värden för våra aktieägare. Det var ett viktigt strategiskt beslut när vi sålde cigarettverksamheten 1999. Den passade inte längre in i koncernstrukturen med de krav vi hade ställt upp för lönsam tillväxt, och försäljningen frigjorde dessutom kapital som vi använde för att förvärva cigarrverksamheter i USA, inom både premiumcigarrer och maskintillverkade cigarrer. Hela vår nuvarande amerikanska cigarrverksamhet är uppbyggd via förvärv, och detsamma gäller verksamheten inom piptobak i Sydafrika. Under 2007 har vi genomfört ytterligare två förvärv, Cigars International i USA och Bogaert Cigars i Belgien, båda med verksamheter inom produktsegment som visar kraftig tillväxt.

### PRODUKTIVITETSFÖRBÄTTRINGAR

Produktivitet innebär att varje anställd över åren ska producera mer och mer. För att nå det målet kan man minska antalet anställda, öka försäljningen eller kombinera de båda. Som exempel på produktivitetshöjande åtgärder finns stängningen av cigarrfabriken i Overpelt, Belgien. Vi har också stängt fabriker i Florida och Jamaica för handrullade cigarrer. Inom tändsticksverksamheten har vi stängt fabriker i Spanien och Turkiet. Vi har även flyttat produktionsenheter. Exempel på det är produktionen av piptobak i Sydafrika, där enheten i Rustenburg integrerats i den moderna anläggningen i Boksburg.

### FINANSIELL STRATEGI

Den finansiella strategin baseras på grundprinciperna att inte nyttja mer kapital än nödvändigt, och att kontinuerligt optimera balansräkningen. Vi delar löpande ut överskottsmedel till aktieägarna i form av utdelning och återköp av egna aktier. Vi har under åren 1998–2007 köpt tillbaka cirka 45 procent av antalet utestående aktier i Swedish Match. Programmet för återköp av aktier är långsiktigt och fortsätter under kommande år. Parallellt med detta ska vi återinvestera i vår verksamhet för att skapa förutsättningar för fortsatt expansion och organisk tillväxt.



Vi måste  
vara världsbäst  
inom våra  
kärnområden.

## Den största utmaningen är att skapa nya marknader för snus och cigarrer.

medarbetare i alla länder. Vi har en väl definierad och genomarbetad strategi för varje produktområde. Nu arbetar alla i organisationen på ett fokuserat sätt med att genomföra de åtgärdsplaner som är kopplade till strategin. Vi kan hålla ett högt tempo tack vare våra medarbetares kompetens och deras vilja att förändra och driva på utvecklingen.

**Vad behöver Swedish Match bli bättre på?**

**CK:** Vi behöver ta stora steg framåt hela tiden och det finns alltid potential

att göra mer, göra bättre och sätta nya mål. För att kunna dra nytta av koncernens storlek behöver vi bli bättre på att dokumentera, kvantifiera och analysera det vi gör och på så sätt dra lärdom av både framgångar och misslag.

**SH:** Det är viktigt att inse att allt vi gör kan göras mer effektivt, att det går att bli bättre inom alla områden. Jag vill inte lyfta fram något enskilt område med större förbättringspotential än något annat.

**Vad är Swedish Match största utmaning inför kommande år?**

**SH:** Vi måste ta tillvara alla affärsmöjligheter inom alla produktområden. Den största potentialen för tillväxt finns inom snus i USA och vi räknar med att fortsätta ta marknadsandelar där. Vi ser inga större hot mot vår verksamhet annat än politiska ingrepp i form av regleringar, förbud och skattehöjningar som kan påverka verksamheten negativt, men det är en omvärldsfaktor som vi lärt oss att hantera.

**CK:** Förutom att fortsätta jobba med befintliga marknader, så är den största utmaningen att skapa nya marknader för snus och cigarrer. Vi måste också vara världsbäst inom våra kärnområden och lyckas genom egen kraft och kompetens. \*

## Förvärv kompletterar portföljen

Genom åren har Swedish Match gjort ett antal företagsförvärv som bidragit till ökad lönsamhet och en ledande position på flera marknader. Förvärv är fortfarande en viktig del i tillväxtstrategin, främst inom cigarrer på marknaderna i USA och Europa.

- 1999 avyttras cigarettverksamheten till Austria Tabak. Försäljningen var ett viktigt steg i den nya strategin med koncentration på tobakens nischprodukter.
- Under 1999 förvärvas det amerikanska bolaget General Cigars cigarrverksamhet inom maskintillverkade cigarrer med varumärken som Garcia y Vega. Dessutom förvärvas El Credito, ett av USA:s främsta företag inom premiumcigarrer med välkända varumärken som La Gloria Cubana. Genom de båda förvärven täcker Swedish Match samtliga prissegment på den nordamerikanska cigarrmarknaden.
- I Sydafrika förvärvas Leonard Dingler Ltd, som tillverkar och säljer snus och piptobak på den sydafrikanska marknaden.

- Under 2002 skedde inga betydande förvärv.

- Swedish Match förvärvar distributionsföretaget CYAN d.o.o. i Slovenien, vilket ger tillgång till distributionskanaler för framför allt cigarrer men också andra tobaksprodukter och accessoarer.

- Swedish Match förvärvar resterande ägarandel i General Cigar och äger därmed 100 procent av bolaget.

- Swedish Match förvärvar det belgiska cigarrföretaget Bogaert Cigars, med en produktportfölj bestående av maskintillverkade cigarrer/cigariller under varumärkena Bogart och Hollandia, samt private label cigarrer/cigariller. Bogaerts främsta marknader är Frankrike, Tyskland, Nederländerna och Belgien.
- Förvärv av Cigars International Inc., ett amerikanskt företag inom direktmarknadsförsäljning och internetförsäljning av handgjorda och maskintillverkade premiumcigarrer.

1999  
2000  
2001  
2002  
2003  
2004  
2005  
2006  
2007

- Swedish Match förvärvar 64 procent av amerikanska General Cigar, tillverkare av den mest sålda premiumcigarren i USA, Macanudo, och flera andra premiumcigarrer, däribland Partagas, Punsch, Hoyo de Monterrey och Cohiba. Swedish Match intar därmed en ledande position inom premiumcigarrer i USA.
- Den ledande tobaksdistributören Brasant Enterprises i Sydafrika förvärvas vilket stärker Swedish Match närvaro i Sydafrika och på närliggande marknader.

- Förvärv av British American Tobaccos piptobaksverksamhet i Sydafrika.
- Swedish Match stärker positionen på den italienska marknaden genom förvärvet av Maga s.p.a., en av de ledande distributörerna av tobaksprodukter i Italien.
- Förvärv av europeisk snusverksamhet från Premium Tobacco Traders Ltd med bland andra varumärkena Singelton och Rumney's.

- Förvärv av det amerikanska bolaget UST:s cigarrverksamhet och ett distributionsföretag i Polen.

- I Europa förvärvas varumärkena Hajenius och Oud Kampen, båda premiumcigarrer som säljs främst i Nederländerna, Belgien och Tyskland, samt den exklusiva cigarrbutiken Hajenius i Amsterdam.

### MÅLET MED FÖRVÄRV

Målet är att förstärka Swedish Match närvaro och position på utvalda marknader. Strategin ger också möjlighet att komplettera produkt- och varumärkesportföljen och skapa synergier i produktion, försäljning och distribution.

# Konsumenten är KUNING

**Konsumentdriven produktutveckling och strategiskt varumärkesarbete är vägen till organisk tillväxt. Därför är det självklart för Swedish Match att konsumenten står i centrum.** TEXT: LOTTA ÖRTNÄS

**K**onkurrensen om konsumenterna ökar. För att nå ut med nya produkter och behålla konsumenternas intresse för befintliga produkter, krävs ständig produktutveckling. Därför är aktiv produktutveckling en viktig del i Swedish Match strategi för organisk tillväxt.

Kenneth Arnström, Vice President International Marketing Smokefree inom Swedish Match, arbetar med globala strategier för koncernens rökfria produkter. Han menar att konsumentinsikt blir allt viktigare, bland annat eftersom konsumenterna i globaliseringens fotspår blivit mer internationella än nationella.

– I dag har en konsument i New York mer gemensamt med konsumenter i storstäder som Paris, Stockholm eller Bangkok, än med landsortsbor i samma land. Det ger oss möjlighet att få våra lokalt starka varumärken, som till exempel General och Red Man, att kommunicera med nya konsumenter på en internationell marknad. I det arbetet är konsumentinsikt av yttersta vikt, säger han.

Vägen till god konsumentinsikt går via konsumentdata, trenddata, undersökningar, analys av försäljningsutveckling, och kanske viktigast av allt medarbetarnas långa och gedigna erfarenhet.

– För att kunna växa organiskt, måste vi lyssna på konsumenterna, säger Anna Neiås, Marketing Director på Swedish Match North Europe Division.

– Kombinationen bred kunskap, lång erfarenhet och systematiskt arbete ger oss möjlighet att förutse konsumenternas kommande behov. Vi arbetar proaktivt och ska vara först med att utveckla nya erbjudanden för nya kategorier av konsumenter.

Konsumenten har blivit allt mer komplex och det finns ett enormt utbud av produkter och varumärken att välja mellan. För Swedish Match är det av avgörande betydelse att ha tydliga erbjudanden inom varje segment och att ha de mest attraktiva varumärkena inom respektive segment.

Att kunna förutse trender, så kallad trendspaning, är ett användbart verktyg i arbetet med konsumentinsikt.



Trendspaningen ger konkret affärsvärde genom att Swedish Match kan utveckla produkter som motsvarar konsumenternas behov på bästa sätt.

– Med hjälp av vårt Trend Management System definierar vi ett antal trender och delar upp dem i olika kategorier beroende på hur nära i tiden vi bedömer att de ligger. Utifrån de trender som är relevanta för oss, så tar vi fram konceptidéer som vi sedan konkretiserar, berättar Maria Nicholl, Manager Market Research & Analysis på Swedish Match North Europe Division.

Trendspaningen ger god beredskap för det som händer på marknaden. När premium- och lyxtrenderna inom snus slog igenom i Skandinavien, det vill säga att konsumenterna efterfrågade finare och exklusivare snus, så hade Swedish Match redan produkterna General Onyx, premium, och Kardus, lyx, färdiga för lansering.

Som ett svar på den växande globala trenden med pokerspel, lanserade Swedish Match i höstas cigarren La Paz Poker Cigars för den europeiska marknaden. Cigarren har blivit så framgångsrik att distributionen utökats, och den tidigare begränsade upplagan av La Paz

**I globaliseringens fotspår har konsumenterna blivit mer internationella än nationella.**

Poker Cigars är nu på väg att bli en permanent variant i sortimentet.

Den nyligen lanserade snusprodukten Vertigo, är ett annat exempel på hur Swedish Match översatt konsumenternas behov till en alldeles ny produkt för en växande målgrupp.

–Vertigo är Swedish Match första snusprodukt för kvinnor, utvecklad av kvinnor, berättar Maria Nicholl.

Konsumentundersökningar pekade på att allt fler kvinnor använde snus, men i dialogen med konsumenterna visade det sig att de saknade ett erbjudande anpassat till kvinnor. De gillade snus, men var inte riktigt nöjda med de produkter som fanns på marknaden som var alltför manliga i sin framtoning.

–Redan från start var kvinnliga konsumenter delaktiga i att ta fram konceptet för Vertigo. De har sedan varit med

## Vertigo och Triumph är exempel på hur Swedish Match översatt konsumenternas behov till nya produkter.

i hela processen fram till lansering. I det här projektet tog vi också noga tillvara på våra kvinnliga medarbetares erfarenheter, säger Maria Nicholl. All produktutveckling sker tvärfunktionellt. Det innebär att medarbetare från olika delar av organisationen arbetar tillsammans i projekten: forskning, produktutveckling, marknad, tillverkning och försäljning. Det finns även ett tvärfunktionellt forum för omvärldsbevakning inom North Europe Division.



FOTO: GETTY IMAGES

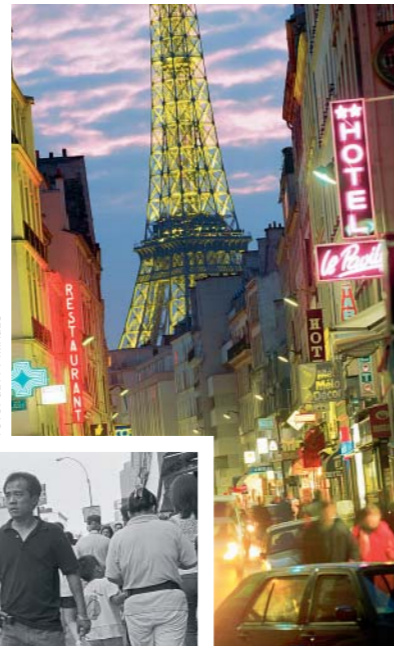


FOTO: GETTY IMAGES

–Det ger oss möjlighet att snabbare anpassa oss till omvärlden, till exempel om en trend når marknaden tidigare än vi bedömt. Även inom koncernen så tar vi hjälp av varandra och delar med oss av våra insikter mellan de olika marknaderna. Det hjälper oss att förutse vad som är på gång globalt, berättar Anna Neiås.

I USA lanserar Swedish Match just nu det nya snuset Triumph, ytterligare en produkt där konsumentinsikt har varit vägledande genom hela utvecklingsprocessen. Undersökningar visade att allt fler rökare i USA hade börjat använda rökfria produkter, trots att rökfri tobak har en ganska negativ image bland rökare i Nordamerika. En viktig drivkraft bakom det ändrade konsumtionsmönstret var användning av rökfri tobak vid enstaka tillfällen, på grund av utökade rökförbud.

–Det fanns inget riktigt bra rökfritt alternativ för dessa rökare. Triumph togs fram för att fylla det tomrum där befintliga produkter på marknaden antingen gav för lite tillfredsställelse av nikotin, eller var för negativa i sin image, säger Ed Gee, Director Marketing Research vid Swedish Match North America Division.

–Till grund för utvecklingen av Triumph låg vår förståelse för vilka de potentiella konsumenterna var, vad de ville ha och vilket erbjudande som uppfyllde deras behov. De preliminära försäljningsresultaten från testmarknaden visar att Triumph överträffar förväntningarna. ✪



FOTO: ISTOCKPHOTO

# Trendspaning ger produktidéer

Att hålla koll på trender har blivit en allt viktigare framgångsfaktor för företag inom konsumentprodukter. TEXT: LOTTA ÖRTNÄS

Omvärldstrender är en viktig informationskälla som bland annat ger inspiration till nya produktidéer, säger Pernilla Jonsson, Director för Consumer, Marketing & Innovation hos Kairos Future.

På det internationella forsknings- och konsultföretaget Kairos Future jobbar man med att hjälpa företag att förstå och forma framtiden bland annat genom framtidsanalyser. Pernilla Jonsson har en bakgrund som forskare inom konsumentvetenskap, och har varit med och utvecklat det Trend Management System som Swedish Match North Europe Division använder som verktyg för sin trendspaning.

–Trenderna tar sig ständigt nya uttryck och det är viktigt att bevaka dem för att kunna anpassa sitt erbjudande till konsumenterna. Men det är relativt nytt att företagen utvecklar sina produkter och tjänster utifrån konsumenterna, i stället för utifrån teknologi.

I trendspaningarna använder Kairos Future många olika kompetenser och olika angreppssätt. Oftast spanar man efter stora trender på 3–5 års

sikt. Men man tittar även längre fram för att identifiera större strukturella förändringar i omvärlden. Vissa trender är mycket långa och genomgripande, som exempelvis globaliseringen.

–Det är en trend som är så stor och genombrytande att den definieras som en "megatrend", förklarar Pernilla Jonsson. Den har hållit på i minst 100 år och kommer säkert att fortsätta i ytterligare 100 år, men den tar sig nya uttryck hela tiden, och dessa måste man ha koll på.

I dag är det snarare olika regioner, än hela nationer som sätter trenderna för övriga världen. På den amerikanska marknaden är Kalifornien till exempel ett trendcentrum för hälsa, medan New York sätter trender inom konst och mode. I Europa finns ett intressant exempel med restaurangen El Bulli i

Spanien, som just nu påverkar mattrenden i hela västvärlden.

–De regioner som anses extra trendkänsliga används ofta som testmarknader för nya produkter. Men viktigast är konsumentens mentala tillhörighet, idag kan konsumenterna fånga upp trender oavsett var i världen de bor.



FOTO: KAIROS FUTURE

Pernilla Jonsson, Kairos Future

# 5 trender

Här är fem heta konsument-trender enligt Pernilla Jonsson på Kairos Future:



## INNOVATIVA FÖRPACKNINGAR OCH DESIGNER

Den största innovationen sker inte längre i själva råvaran till produkten, utan inom design och förpackningar med lösningar som är utvecklade för att passa den nya konsumentkulturen.



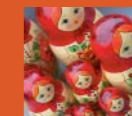
## MILJÖ

Konsumenterna i västvärlden blir allt mer miljömedvetna och rör sig mot produkter som är ekologiska eller organiska. I tredje världen används i allt högre grad miljövänlig odling och produktion för produkter som ska konsumeras i västvärlden.



## TRUSTMARKS

En trend som handlar om att konsumenterna väljer produkter och varumärken de har tilltro till. Tilltron bygger till stor del på den egna upplevelsen och vad andra konsumenter rekommenderar, inte på budskap eller reklam från företagen.



## KVNNLIG MÅNGFALD

Företagen börjar inse att kvinnor inte är en, utan flera målgrupper och att produkterna måste utvecklas utifrån olika preferenser och konsumtionsmönster.



## MASSMARKNADS-FÖRINGENS DÖD

Traditionell massmarknadsföring fungerar inte på reklamtrötta konsumenter. Företagen blir mer innovativa i att hitta nya kanaler och nya sätt att marknadsföra sina produkter, och konsumenterna söker själva upp reklam till exempel på nätet.

En effektiv balansräkning är basen i Swedish Match finansiella strategi. Finansdirektör Lars Dahlgren är nöjd med initiativen under 2007, även om mycket återstår att göra. TEXT: LOTTA ÖRTNÄS

**V**år finansiella strategi är värdeskapande i sig. Bolagets värde är helt beroende av de kassaflöden vi genererar i framtiden. I en tillväxtfas är det speciellt viktigt att ha ordning på kapitalet så att tillväxten kommer ägarna till godo i form av större kassaflöden istället för att bindas upp i balansräkningen. Med en effektiv balansräkning och rätt fördelning mellan skulder och eget kapital minskar dessutom ägarnas avkastningskrav vilket leder till att värderingen kan maximeras, säger finansdirektör Lars Dahlgren.

Swedish Match finansiella strategi är både en förutsättning och en katalysator för att kunna genomföra de övriga delarna i bolagets strategi, förklarar Lars Dahlgren.

–Med starka kassaflöden frigörs kapital som kan användas till nya lönsamma investeringar som driver tillväxt. Med ett så lågt avkastningskrav som möjligt blir dessutom fler satsningar lönsamma och antalet möjligheter till affärer och lönsamma förvärv ökar.

#### INITIATIV INOM STRATEGIN

En effektiv kapitalhantering och en väldefinierad finansiell strategi är centrala för kreditmarknadens förtroende för Swedish Match. Det gör det möjligt för bolaget att låna pengar till förmånliga villkor för att användas till förvärv eller andra satsningar.

Under 2007 har ett stort arbete lagts ned på ett antal initiativ inom den finansiella strategin.

–Under året har vi förbättrat rutinerna för uppföljning och utveckling av investeringar. Vi har aktivt jobbat med transparens för aktie- och kreditmarknaderna. Vi har även förtydligat den finansiella strategin, vilket ledde till en

#### SWEDISH MATCH FINANSIELLA STRATEGI BESTÅR AV TRE HUVUDOMRÅDEN:

- \* Minimera bundet operativt kapital och maximera kassaflödet över tiden.
- \* Optimera balansräkningen och få ner kostnaden för kapital.
- \* Inte nyttja mer kapital än nödvändigt och återföra överskottsmedel till aktieägarna.

reviderad utdelnings- och finanspolicy. Den nya utdelningspolicyen går ut på att utdelningen höjs och bör vara inom intervallet 40 till 60 procent av vinsten per aktie justerat för större engångsposter. Den reviderade finanspolicyen innebär att bolaget strävar efter att behålla en nettoskuldssättning som inte överstiger tre gånger EBITA\*, vilket minimerar kostnaden för bolagets kapital.

#### VÅL RUSTAT FÖR FRAMTIDEN

Andra finansiella initiativ under 2007 är fortsatt rationalisering av rörelsekapitalet. Exempel på initiativ inom det området är Cash Race Relay, som syftar till att kontinuerligt utveckla arbetsmetoder för att minimera bundet rörelsekapital. Koncernen har även sålt kontorsfastigheten i Stockholm och återköpen av aktier har fortsatt under året.

–Vi har jobbat aktivt med vår skuldportfölj och förfalloprofilen på våra lån. Det har vi bland annat gjort genom att ge ut obligationer på Eurobondmarknaden med attraktiva löptider. Det lyckades vi bra med trots det turbulenta läget på kreditmarknaderna.

Lars Dahlgren anser att Swedish Match finansiella strategi är stark och väldefinierad vilket gör bolaget väl rustat för framtiden. Har ett bolag ordning på kapitalet, så har det oftast även ordning på intjäningsförmågan och de två egenskaperna förstärker varandra.

–Den finansiella strategin ligger fast för 2008 samtidigt som vi har beredskap inför förändringar i omvärlden. Även om vi är duktiga på många områden, så kan vi alltid bli bättre på allt. Vårt mål är att hela tiden höja ribban. ☘

\* EBITA är resultat exklusive större engångsposter, finansiella poster, skatt samt av- och nedskrivningar på immateriella tillgångar.

FOTO: PETER KNUTSON



”Effektiv balansräkning skapar värde”  
— Lars Dahlgren





# Lönsam betalningsprocess där **alla** är **vinnare**

Swedish Match i Nordamerika upplevde betalningsrutinerna som ineffektiva och kostsamma. Tack vare finansprojektet Cash Race Relay fick man snabba och enkla rutiner som ökade kundnöjdheten och frigjorde kapital. **TEXT: KAROLINE HAMMAR**



FOTO: STEVE RITTER

**C**ash Race Relay ingår i ett av de tre huvudområdena i Swedish Match övergripande finansiella strategi vars målsättning bland annat är att frigöra operativt kapital. Cash Race Relay stöder strategin genom att skapa effektivare och snabbare processer.

Rick Hayden, Director Strategic Development inom Swedish Match North America Division, berättar om det intensiva arbetet med Cash Race Relay:

–I vår verksamhet arbetar vi kontinuerligt med att optimera balansräkningen och med hjälp av Cash Race Relay ser vi den enskilt största förbättringen inom utestående fakturor. Vi utvecklade de nya rutinerna för att skapa en effektivare betalnings- och transaktionsprocess, förklarar Rick Hayden.

## KUNDFÖRMÅNER

Rick Hayden och hans team utvecklade ett helt nytt försäljningsprogram som erbjöd kunderna rabatter och förmåner för att möjliggöra ett förändrat orderförfarande och betalningsmönster.

–Det finansiella resultatet är överraskande bra. Swedish Match minskar rörelsekapitalet samtidigt som våra kunder upplever förbättrade rutiner. Dessutom

ser vi att orderantalet minskar och i gengäld får vi större ordervolymer, vilket lett till avsevärda besparingar vad gäller frakt- och distributionskostnader.

## STÄRKTA RELATIONER

För att Cash Race Relay skulle fungera riktigt bra implementerades modern teknologi och nya datasystem. Det i sin tur, ledde till minskat pappersarbete och förenklad administration. Arbetstid frigjordes som kunde spenderas på andra uppgifter istället. De nya användarvänliga systemen har dessutom ökat kundnöjdheten avsevärt.

–Vi har lanserat en extern webbplats där kunderna kan logga in och se status på sina konton: hur stor intjänad rabatt kunden har, förmånerna totalt och historik på tidigare beställningar.

Med facit i hand har storleken på beställningarna ökat med cirka 20 procent medan antalet beställningar minskat med drygt 23 procent. Initiativet är nytt inom tobaksindustrin i USA och skapar nya sätt att stärka relationen med kunden.

–Totalt sett minskar vi kostnaderna både för Swedish Match och våra kunder. Vi har lyckats reducera onödiga länkar i kedjan och istället skapat en effektiv och bra betalningsmiljö där alla är vinnare. ★

# Modern **produktion** ökar konkurrenskraften

**D**e senaste åren har Swedish Match gjort flera omstruktureringar för att skapa en effektivare produktionsstruktur. Förändringarna har medfört ökad lönsamhet och bättre resurshantering och visar att strategin för produktivitetförbättringar är den rätta. I de kommande numren av Inside besöker vi några av våra produktionsenheter och berättar om effektiviseringarna och de resultat som uppnåtts inom olika produktområden.

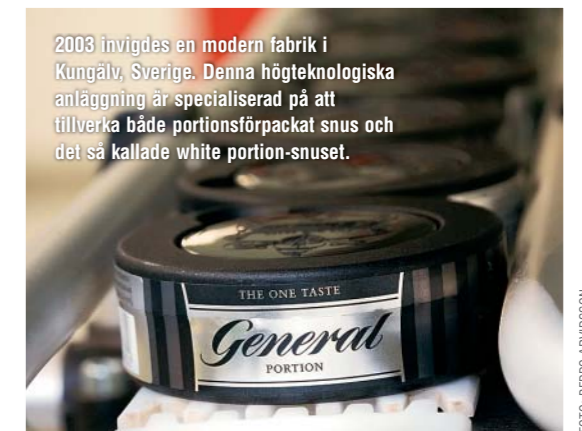


Cigarrproduktionen i Indonesien har utökats och produktiviteten har förbättrats i Belgien och i Alabama, USA. Förändringarna har medfört ökad lönsamhet och bättre resurshantering.



FOTO: STIG-GÖRAN NILSSON

Tillverkningen av tändare sker bland annat i Filippinerna och i början av 2008 flyttas produktionen till en ny enhet som förbättrar produktionsflödet och ger en högre kostnadseffektivitet. Även tändsticksproduktionen har effektiviserats genom koncentration av produktresurser.



2003 invigdes en modern fabrik i Kungälv, Sverige. Denna högteknologiska anläggning är specialiserad på att tillverka både portionsförpackat snus och det så kallade white portion-snuset.

FOTO: BEPPO ARVIDSSON



FOTO: PETER KNUTSON

## USA gillar General

Konsumenter och handlare i USA är positiva till svenskt snus. Det visar en utvärdering av testförsäljningen. TEXT: LOTTA ÖRTNÄS

**S**wedish Match inledde testförsäljningen av svenskt snus i USA i början av 2007 och det är drygt 100 butiker i 13 stater som sedan dess säljer svenskt snus främst av varumärket General.

– Både försäljningsresultatet och reaktionerna från konsumenter och handlare överträffar våra förväntningar, säger Camilla Kuylenstierna, Strategic Brand Manager på Swedish Match North Europe Division, och även tillförordnad Senior Project Manager för svenskt snus på North America Division.

Svenskt snus är en ny produktkategori för de amerikanska konsumenterna. Testlanseringen har skett i liten skala och mycket arbete återstår för att etablera produktkategorin på längre sikt. Därför vill man inte dra några förhastade slutsatser utifrån resultatet trots positiva signaler. En av de viktigaste framgångsfaktorerna är att skapa efterfrågan, bland annat genom interaktion med konsumenter och handlare.

– Vi har valt att genomföra testförsäljningen via vårt nätverk av butiker för premiumcigarer. Cigarhandlarna är utmärkta och kunniga ambassadörer för svenskt snus, och cigarrbutiker stämmer väl överens med varumärkets position som en sofistikerad premiumprodukt. Enligt undersökningen uppfattar konsumenterna svenskt snus från Swedish Match som en sofistikerad, elegant och trovärdig kvalitetsprodukt.

Flera stora internationella tobaksbolag, bland andra Philip Morris och R.J. Reynolds, har lanserat ett snus av "svensk typ" under 2007. Jämfört med dessa bolag är Swedish Match en relativt liten aktör i USA. Camilla Kuylenstierna tycker dock att det finns klara fördelar med att konkurrenterna är med och driver marknaden för svenskt snus.

– Det positiva resultatet av undersökningen och det stora intresset för svenskt snus gör att vi planerar en stegvis expansion under 2008. Det kommer att ske i nära samarbete med våra konsumenter och handlare.

## Triumph, snus i cigaretthyllan

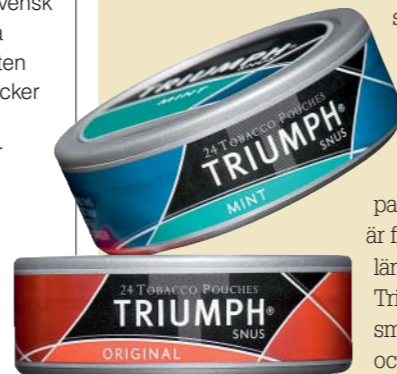
**Snuset Triumph lanseras nu i USA genom samarbete mellan Swedish Match och Lorillard Tobacco Company.**

– Vår huvudmålgrupp för detta nya snus är cigarettrökare och Triumph finns på den plats där cigarettrökaren känner sig hemma, det vill säga bland cigaretthyllorna, förklarar Patrik Hildingsson, chef för New Business Development inom Swedish Match North America Division.

Lorillard, som är USA:s tredje största tobaksbolag, tillverkar och säljer bland annat cigarettnumret Newport och har därmed tillgång till attraktiva säljytor i butikerna. Snuset Triumph säljs via cigaretthyllorna, vilket gör produkten mer synlig och tillgänglig för konsumenterna.

– I samarbetet drar vi nytta av Swedish Match gedigna kunskaper om utveckling och tillverkning av rökfria produkter, samt Lorillards starka position på cigarettmarknaden i USA, säger Patrik Hildingsson.

Triumph är ett snus av svensk typ, men är samtidigt unikt utvecklad för USA-marknaden med sina vita portionsprillor lagda i ett attraktivt stjärnmönster. Förpackningen har ett kombilock för användning av prillor, och förpackningslösningen är framtagen för en längre hållbarhet. Triumph säljs i smakerna Original och Mint.



Unikt utvecklad för USA-marknaden

FOTO: HÅKAN MÖBERG



## SISTA KAPITLET I UPPSKATTAD CIGARRSERIE

Serie R Limitada Retrospectivo är sista kapitlet i den kritikerrosade cigarrserien under varumärket La Gloria Cubana. Den innehåller exklusiva cigarrer från åren 2002–2006 i en specielltillverkad handgjord humidor, och säljs i utvalda cigarrbutiker i USA.



## CRICKET MED FOTBOLLSTEMA

Inför EM i fotboll 2008 lanserar Cricket en ny designserie med fotbollstema. EM-tändarna säljs i hela Europa med bilder på fotbollsspelare och de kvalificerade lagens flaggor.



## HELIX MED SMAK AV KAFFELIKÖR

Helix Remix Café Royale är det senaste tillskottet under cigarrvarumärket Helix.



## NY LA PAZ-VARIANT I FRANKRIKE

La Paz Mini Wilde 5 är en ny produktvariant av det klassiska cigarrvarumärket framtagen för den franska marknaden. Den nya produkten har La Paz karaktäristiska oklippta tändande och metallasken innehåller fem minicigariller.

## Nya produkter



## GENERAL STERK – KRAFTFULL NYKOMLING

Varumärket General har fått en ny familjemedlem i General Sterk, en helt ny produktvariant som lanserats i Norge. De vita portionsprillorna är lagda i ett stjärnmönster och General Sterk har en kraftig tobaksmak med inslag av peppar och citrus.



## NICK & JOHNNY

Snuset Nick & Johnny lanseras nu i ny förpackning och två nya smakvarianter, East och West, för den norska marknaden.

# VÄRLDENS FINASTE SNUS

Kardus Superior Blend passar den som vill ha ett synnerligen exklusivt snus. Kardus produceras i en mycket begränsad upplaga för den svenska marknaden och är förpackat i en handgjord box av polerad valnöt.



## HAJENIUS DE DAM

Hajenius De Dam är en ny och exklusiv cigarr under varumärket Hajenius. Det är en stor corona som säljs i en begränsad upplaga i Holland och Belgien.



FOTO: HÅKAN MÖBERG

## Kvartalet i korthet

## "Vi stärker grunden för tillväxt"

Föregående år var framgångsrikt för Swedish Match och vi avslutade året starkt. Strategisk fokus har varit att stärka grunden för tillväxt genom satsningar på varumärken, nya produkter och ledarskap inom de olika produktkategorierna för att utveckla och försvara våra marknadspositioner. Försäljningen under det fjärde kvartalet 2007 var den högsta någonsin med stöd i en stark utveckling inom produktområdena snus och cigarrer.

I lokala valutor ökade nettoomsättningen med 5 procent jämfört med samma period föregående år. Den redovisade nettoomsättningen under det fjärde kvartalet ökade till

## Försäljningen för fjärde kvartalet 2007 var den högsta någonsin.

3 527 MSEK (3 457). Valutaomräkning påverkade jämförelsen av nettoomsättningen negativt med 92 MSEK. Rörelsemarginalen för fjärde kvartalet uppgick till 30,1 procent jämfört med



Lars Dahlgren

23,5 procent för fjärde kvartalet 2006. Exklusive vinsten från försäljningen av kontorsfastigheterna i Stockholm uppgick rörelsemarginalen under fjärde kvartalet till 22,5 procent.

Nettoomsättningen för året uppgick till 12 551 MSEK (12 911). I lokala valutor ökade nettoomsättningen med 1 procent. Rörelseresultatet\*, exklusive större engångsposter, uppgick till 2 730 MSEK (3 137). Det lägre rörelseresultatet förklaras främst av lägre snusvolym i Skandinavien i början av året, ökade marknadsinvesteringar och valutaomräkningseffekter. Valutaomräkning har påverkat jämförelsen av rörelseresultatet negativt med 117 MSEK.

Koncernens rörelsemarginal för året var 23,9 procent (25,4). Koncernens rörelsemarginal exklusive större engångsposter\* uppgick till 21,8 procent (24,3).

Vinsten per aktie, före utspädning, för året var 7:82 SEK (8:13). Vinsten per aktie, efter utspädning, uppgick till 7:80 SEK (8:10).

\* Exkluderar vinst från försäljning av huvudkontorsfastigheter i Stockholm på 267 MSEK under 2007 och vinst vid omräknade pensionsvillkor, på 148 MSEK under 2006.

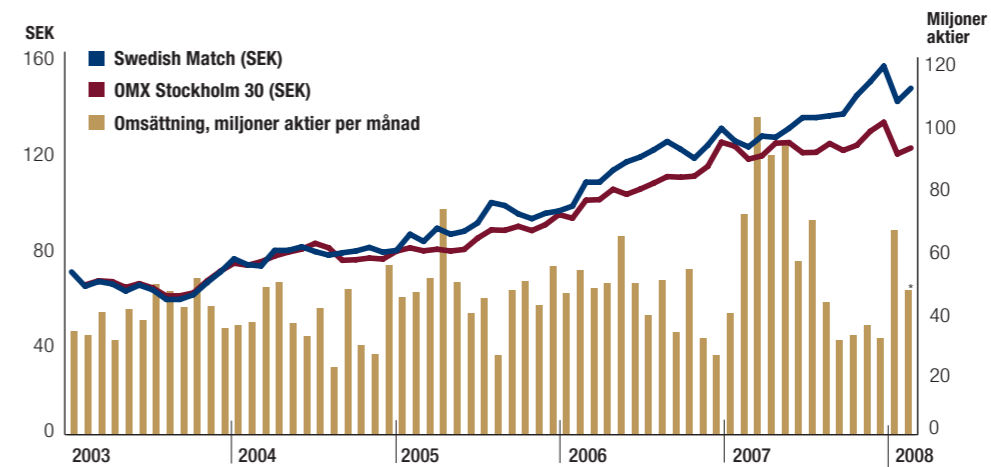
## Fortsatt stabil utveckling

2007 har inneburit en stark utveckling för Swedish Match aktie där kursen under fjärde kvartalet ökade från 134,00 SEK till 154,50 SEK; en ökning med 15 procent. För helåret ökade aktien med totalt 20,7 procent; att jämföras med OMXS 30 index

som för helåret 2007 föll med 5,7 procent. Inledningen av 2008 har inneburit en dämpad utveckling för de flesta börsindex. Från årsskiftet och fram till och med 20 februari noterar Swedish Match aktie en nedgång med 6,3 procent, medan OMXS 30 under

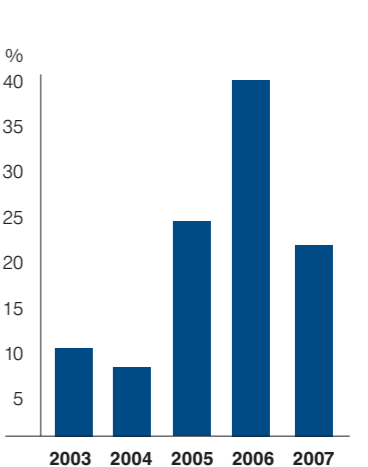
samma period föll med cirka 10 procent. Vid kvartalsrapporten som presenterades den 20 februari föreslog styrelsen en höjd utdelning för verksamhetsåret 2007 till 3:50 SEK per aktie. Utdelningen fastställs vid Swedish Match bolagsstämma den 22 april.

## Aktiens kurs och omsättning

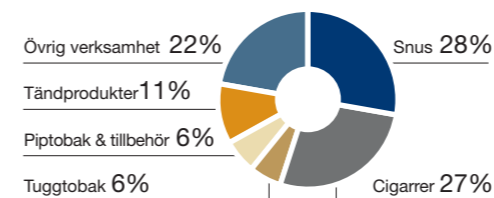


\* Till och med 20 februari 2008

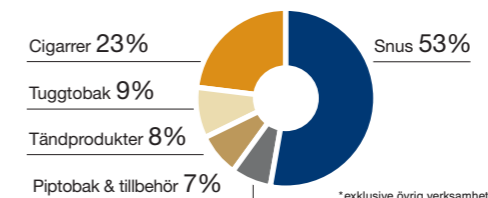
## Totalavkastning



## FÖRSÄLJNING OKT-DEC 2007



## RÖRELSERESULTAT OKT-DEC 2007\*



MSEK	Oktober-December 2007	Oktober-December 2006	Helår 2007
Nettoomsättning	3 527	3 457	12 551
Rörelseresultat	1 062	811	2 997
Resultat före skatt	976	854	2 662
Periodens resultat	791	603	2 056
Vinst per aktie, SEK	3:04	2:19	7:82

## Analytikerna kommenterar

## Anders Hansson, analytiker Danske Bank:

–Det är en bra rapport relativt i linje med förväntningarna. På divisionsnivå finns både positiva och negativa avvikelser. Cigarrer som de senaste tre-fyra kvartalen haft en svagare utveckling visar

nu en positiv marginal över förväntan. Snusmarginalen har däremot utvecklats något svagare men jag ser ingen dramatik eftersom det finns goda förklaringar till varför det avviker. På några års sikt gäller det att förvalta och stärka positionen i USA, att visa att man

inte bara konkurrerar med lägst pris. Inom svenskt snus finns en risk i ett ökande lågprissegment. Swedish Match balanserar mellan en bibehållen stark position inom lågprisprodukter men utan att driva tillväxten för hela segmentet mer än nödvändigt.

## Henrik Fröjd, analytiker Kaupthing Bank:

–Rapporten kändes stabil överlag. Det som sticker ut är tillfälligheter och beror på redan kända orsaker som exempelvis prisökningar och hamstringseffekter. Marginalen på cigarrer var högre än väntat,

men cigarrerna står också mot tuffare jämförelsetal i början av det här året. Det gäller nu att Swedish Match jobbar på, bygger volym och varumärkeskännedom hos de amerikanska konsumenterna i den relativt unga varumärkesportföljen. Jag tycker det är klokt att även

bygga vidare på etablerade varumärken inom andra områden. Lanseringen av Red Man som snus är ett bra exempel på det.

## Jonathan Fell, analytiker Deutsche Bank:

–Rapporten visar bra siffror, helt i linje med marknadens förväntningar. Jag tycker

Swedish Match har hanterat affärsutmaningarna väl under 2007. Resultatet för snus i USA sticker ut särskilt väl och överlag har alla produktkategorier levererat som man utlovat. Budskapen för 2008 är förtroendeingivande och jag tror att de svenska prisökning-

arna som kan relateras till skatthöjningar, väger upp de minskade volymerna. Lanseringsplanen för Red Man i USA ser bra ut och de växande marknadsandelarna har på kort tid utvecklats väl. Även tändprodukter har levererat ett betryggande resultat.

## Porträtt

# ”Varumärken får oss att växa”

Konsumentprodukter och varumärken är hjärtefrågor för styrelseledamot Arne Jurbrant som kan se tillbaka på en lång karriär inom livsmedelsindustrin. TEXT: LOTTA ÖRTNÄS

**D**et jag särskilt kan bidra med i Swedish Match styrelse är min kompetens inom konsumentprodukter och marknadsföring. Det passar mig som hand i handske, eftersom koncernen har många spännande varumärken och produkter, förklarar Arne Jurbrant.

Arne Jurbrants erfarenhet inom internationella koncerner sträcker sig över ett helt arbetsliv. För sju år sedan avslutade han en lång och framgångsrik karriär inom livsmedelsindustrin, med bland annat mer än 20 år som VD inom General Foods och Kraft Foods. Uppdraget som styrelseledamot i Swedish Match är ett styrelseuppdrag han fortsätter med för att det fortfarande är roligt och motiverande.

Han anser att några av Swedish Match främsta styrkor är förmågan att nå uppsatta mål, och att koncernen präglas av självförtroende.

–Det kan inte vara lätt att konkurrera med en så professionell aktör som Swedish Match, säger han. Arne Jurbrant tycker också att Swedish Match har en stark varumärkesportfölj, men ser ändå

att det finns mycket mer att göra inom varumärkesbyggande och varumärkesstrategier för att koncernen ska fortsätta växa. Ännu finns till exempel inga globala varumärken i portföljen.

–Den nya koncernfunktionen Smokefree är början på en satsning där det så småningom kommer att finnas möjlighet till globala varumärkesstrategier. Det kräver många års arbete, även om Swedish Match redan nu jobbar mycket bra med strategin för rökfria produkter. Ett av koncernens smartaste strategiska beslut var avyttringen av cigarettverksamheten 1999, vilket möjliggjorde den framgångsrika

koncentrationen på rökfria produkter och cigarrer.

–Under min tid i Swedish Match har bolaget utvecklats till att bli allt mer internationellt. Det är en stor bedrift, och det präglar allt vi gör. Ett konkret exempel är att styrelsen består av fler nationaliteter, menar Arne Jurbrant.

Han tycker att Swedish Match styrelsearbete har flera av de drag som karaktäriserar en bra styrelse: högt i tak, respekt för varandras kunskap, kompetenser som täcker alla verksamhetsområden, och sist men inte minst att styrelsen håller sig till sin roll att sätta och följa upp strategierna.

–Styrelsearbetet är en pågående process med ständigt förnyade mål. Det är inte lika euforiskt tillfredsställande som att göra mål i en fotbollsmatch. Men att lägga upp strategierna, se att de verkställs och ger resultat, det ger också en kick, säger han.

Arne Jurbrant tycker att styrelsearbetet underlättas av att Swedish Match är ett bolag med en tydlig strategi framåt.

–Vår viktigaste uppgift just nu är att värna om tillväxten. Swedish Match är en liten aktör i en stor värld, därför är det absolut nödvändigt att fortsätta växa. ✪

”  
En organisation  
präglad av  
självförtroende  
”

## ARNE JURBRANT

**FÖDD:** I Stockholm 1942.

**FAMILJ:** Fru och en dotter som är jurist.

**BOR:** I Stockholm.

**VAR FINNS DINA RÖTTER?** Min familj är stockholmare sedan flera generationer tillbaka.

**ANVÄNDER DU TOBAKSPRODUKTER?**

Gärna en cigarr vid särskilda tillfällen.

**VAD GÖR DU PÅ DIN FRITID?** Spelar golf och tennis. Jag reser mycket med min fru, gärna till vårt hus i Frankrike.

**VILKEN ÄR DIN FAVORITPLATS?** Om jag bara får välja en plats så blir det Sydafrika. Det är ett resmål som har allt och som jag gärna rekommenderar.

**VAD ÄR DITT RÅD FÖR BALANS I LIVET?**

Det viktigaste är att hitta balansen mellan jobb och privatliv, att ha en mix av allvarliga och mindre allvarliga saker som ger perspektiv på tillvaron. Då klarar man både motgångar och framgångar bättre. Det är också viktigt att ha kul och att tycka om det man gör.

**NÅGRA PERSONLIGHETSDRAG DU UPPSKATTAR:**

Öppenhet, ärlighet och humor.

# Vertigo – modernt snus designat för kvinnor

För första gången lanseras ett snus för kvinnor framtaget av kvinnor. Norge var först ut med nya snuset Vertigo och från februari finns det på den svenska marknaden. TEXT: KAROLINE HAMMAR

–Lanseringen av Vertigo ligger helt rätt i tiden. Antalet kvinnliga snusare ökar och de har länge efterfrågat ett nytt modernt snus. För att matcha målgruppens önskemål var det viktigt att förstå deras specifika önskemål och krav redan i produktutvecklingsprocessen, menar Anna Neiås, Marketing Director på Swedish Match North Europe Division.

Vertigo har en unik midjeformad dosa och finns i smakerna Bahama Velvet och Cuba Gold. Båda är portionsförpackade och har en naturlig tobakssmak inspirerat av ett solmoget Karibien.

