BILAGOR

BILAGOR TILL ”FÖRETAGSANALYS AV STENA SFÄREN”

Innehåll

Bilaga 1 2
Ordlista 2
Bilaga 2 3
Ekonomisk redovisning Stena Sfären 3
Bilaga 3 7
Presentation av affärsområden 7
Bilaga 4 8
Intervju med Linus Brandt, ekonomi- och finanschef på Stena Adactum. 8
Bilaga 5 12
Ekonomisk information angående Sfärens koncerner. 12
Bilaga 6 14
Ekonomisk information angående Sfärens affärsområden 14
Bilaga 7 15
Intervju med Lennart Jeansson 15
- Medlem av sfärrådet och Stena AB:s styrelse, tidigare VD på Volvo Lastvagnar. 15
Bilaga 8 16
Intervju och anteckningar från Föredrag av Dan Sten Olsson 16
Bilaga 9 23
”Principer, trossatser och grundvärden för Stena AB” 23

BILAGA 1

ORDLISTA

Konglomerat	Företagsgrupp med sinsemellan olikartade verksamheter (Nationalencyklopedin, 2007)
Ship management	Drift och bemanning av fartyg som Sfären kontrollerar, men inte nödvändigtvis äger (Stena AB, 2007)
Offshoreverksamhet	Omfattar oljeborrning ute till havs och relaterad verksamhet (Stena AB, 2007)
RoRo (roll on-/roll off)	Fartygen är konstruerade för att underlätta på- och avlastning av gods (Stena AB, 2006)
Stena Bulk	Fraktar oförpackad last i tankfartyg och då främst olja
Restricted Group	Avser Stena AB-koncernen, exklusive koncernens fastighetsrörelse och Stena Adactum (Stena AB, 2007)
Covenant	Juridiskt avtal, fördrag, kontrakt, åtagande (Nationalencyklopedin, 2007)
Six Sigma	är en utarbetad metodik som bygger på ständigt förbättringsarbete, genom att arbeta efter och följa vissa uppsatta processer för att uppnå ökad lönsamhet (Isixsigma, 2007)
Best Practise	innebär en typ av benchmarking. Att organisationen använder den metod eller process som är överlägsen alla andra så att verksamheten inte slösar med resurser (Isixsigma, 2007).

BILAGA 2

EKONOMISK REDOVISNING STENA SFÄREN

Stenakoncernernas ekonomiska redovisning för år 2002, 2004, och 2006. Materialet är bearbetat för att passa professor Thomas Polesies Fyrkantsmodell (Polesie, Drift & Finans, 1995) och sedan sammanslaget för att ge en bild av Sfären som helhet.

2006				
	Stena AB	**Stena Sessan AB****	**Stena Metall AB***	**Stena Sfären**
Intäkter				
Rörelse intäkter	21 200	840	23 929	45 969
Övriga intäkter	1 704	58	75	1 837
Finansiella intäkter	2 181	174	125	2 480
Summa intäkter	*25 085*	*1 072*	*24 129*	50 286
Tillgångar				
Omsättningstillgångar	8 158	1 162	6 116	15 436
Anläggningstillgångar	52 259	2 776	3 925	58 961
Summa tillgångar	*60 417*	*3 938*	*10 041*	74 396
Kostnader				
Rörelsekostnader	18 317	770	23 046	42 134
Avskrivningar	x	80	x	80
Finansiella kostnader	2 038	118	221	2 377
Skatt	368	-8	260	620
Årets resultat efter skatt	4 339	84	600	5 023
Minoritetens del av resultatet	23	27	2	52
Summa kostnader	*25 085*	*1 072*	*24 129*	50 286
Skulder				
Kortfristiga skulder	6 274	230	4 965	11 469
Långfristiga skulder	29 812	1 443	964	32 219
Avsättningar	5 582	157	706	6 445
Summa skulder	*41 668*	*1 830*	*6 635*	50 132
Eget kapital				
Eget kapital	18 587	1 272	3 406	23 265
Minoritetsintresse	162	837	0,2	999
Summa eget kapital	*18 749*	*2 109*	*3 406*	24 264
Summa eget kapital och skulder	*60 417*	*3 938*	*10 041*	74 396

**Brutet räkenskapsår* **Nyaste tillgängliga information är årsredovisningen från 2005

(Stena AB, 2005), (Stena Sessan AB, 2005), (Stena Metall AB, 2004)

2004				
	Stena AB	**Stena Sessan AB**	**Stena Metall AB***	**Stena Sfären**
Intäkter				
Rörelseintäkter	16 721	906	17 207	34 834
Övriga intäkter	40	648	47	734
Finansiella intäkter	1 290	70	38	1 398
Summa intäkter	*18 051*	*1 623*	*17 292*	*36 966*
Tillgångar				
Omsättningstillgångar	6 137	1 580	5 546	13 264
Anläggningstillgångar	35 711	1 582	2 718	40 011
Summa tillgångar	*41 848*	*3 162*	*8 264*	*53 274*
Kostnader				
Rörelsekostnader	14 534	648	16 610	31 792
Avskrivningar	x	144	x	144
Finansiella kostnader	1 175	78	72	1 325
Skatt	5	-1	178	181
Årets resultat efter skatt	2 280	400	432	3 113
Minoritetens del av resultatet	57	354	0	411
Summa kostnader	*18 051*	*1 623*	*17 292*	*36 966*
Skulder				
Kortfristiga skulder	3 239	204	4 248	7 691
Långfristiga skulder	22 911	937	1 014	24 862
Avsättningar	2 496	176	461	3 132
Summa skulder	*28 646*	*1 316*	*5 723*	*35 685*
Eget kapital				
Eget kapital	13 202	1 073	2 541	16 816
Minoritetsintresse	0	773	0	773
Summa eget kapital	*13 202*	*1 846*	*2 541*	*17 589*
Summa eget kapital och skulder	*41 848*	*3 162*	*8 264*	*53 274*

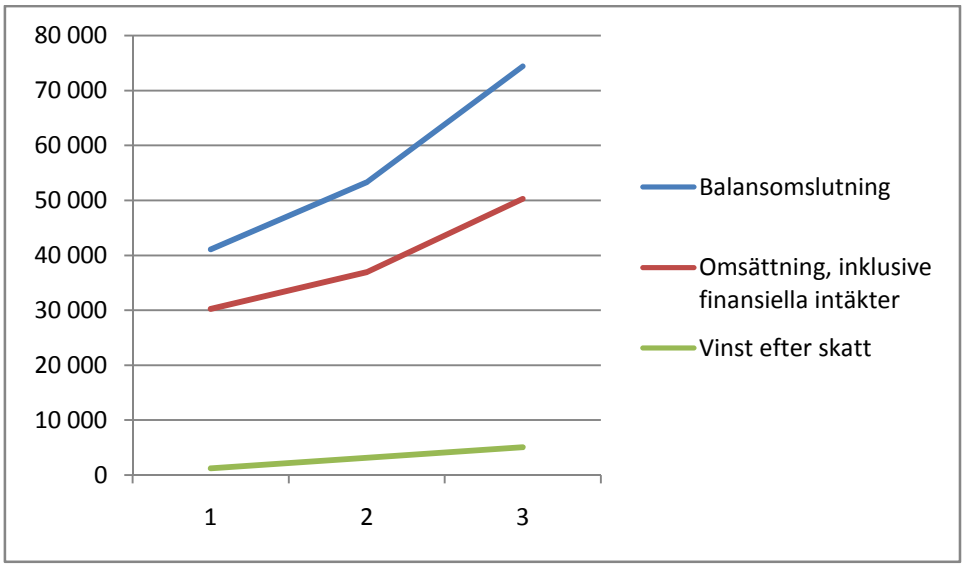
**Brutet räkenskapsår* X: Information ej tillgänglig

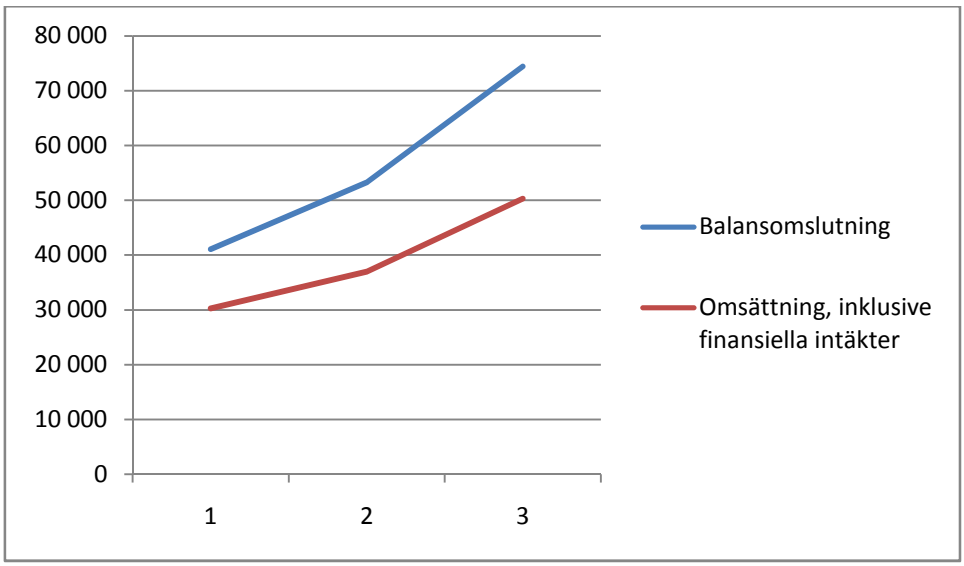
(Stena AB, 2005), (Stena Sessan AB, 2005), (Stena Metall AB, 2004)

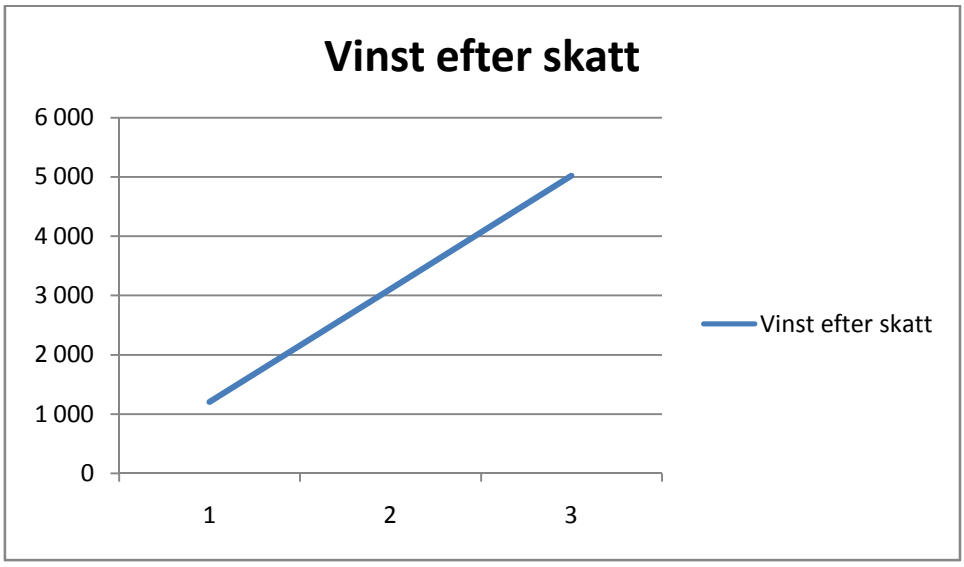
2002				
	Stena AB	**Stena Sessan AB**	**Stena Metall AB***	**Summa**
Intäkter				
Rörelseintäkter	13 425	1 057	14 606	29 088
Övriga intäkter	22	11	5	39
Finansiella intäkter	1 004	21	92	1 117
Summa intäkter	*14 451*	*1 089*	*14 704*	*30 243*
Tillgångar				
Omsättningstillgångar	5 774	635	4 546	10 954
Anläggningstillgångar	24 890	3 181	2 009	30 080
Summa tillgångar	*30 664*	*3 815*	*6 555*	*41 034*
Kostnader				
Rörelsekostnader	12 293	907	14 333	27 534
Avskrivningar	x	248	x	248
Finansiella kostnader	1 158	103	55	1 316
Skatt	-30	8	34	13
Årets resultat efter skatt	1 031	-108	281	1 204
Minoritetens del av resultatet	-1	-71	0	-72
Summa kostnader	*14 451*	*1 089*	*14 704*	*30 243*
Skulder				
Kortfristiga skulder	3 590	448	3 717	7 755
Långfristiga skulder	14 592	1 795	355	16 742
Avsättningar	893	164	330	1 387
Summa skulder	*19 075*	*2 407*	*4 402*	*25 884*
Eget kapital				
Eget kapital	11 589	857	2 152	14 598
Minoritetsintresse	0	552	0	552
Summa eget kapital	*11 589*	*1 408*	*2 153*	*15 150*
Summa eget kapital och skulder	*30 664*	*3 815*	*6 555*	*41 034*

**Brutet räkenskapsår* X: Information ej tillgänglig

(Stena AB, 2003)**,** (Stena Sessan AB, 2003)**,** (Stena Metall AB, 2002)


80 000
70 000
60 000
50 000
40 000
30 000
20 000
10 000
0
1
2
3
Balansomslutning
Omsättning, inklusive finansiella intäkter
Vinst efter skatt


80 000
70 000
60 000
50 000
40 000
30 000
20 000
10 000
0
1
2
3
Balansomslutning
Omsättning, inklusive finansiella intäkter


Vinst efter skatt
6 000
5 000
4 000
3 000
2 000
1 000
0
1
2
3
Vinst efter skatt

BILAGA 3

PRESENTATION AV AFFÄRSOMRÅDEN

Checklista över vad vi anser vara av vikt inför presentation av de olika affärsområdena för att ge en ökad förståelsen av dem :

- Kort beskrivning av affärsområdets olika verksamheter
- Affärsområdets omsättning
- Affärsområdets omsättning i förhållande till Sfärens totala omsättning
- Affärsområdets antal anställda
- Affärsområdets antal anställda i förhållande till Sfärens totala antal anställda
- Affärsområdets omsättning per anställd
- Affärsområdets sysselsatta kapital
- Affärsområdets sysselsatta kapital i förhållande till Sfärens totala sysselsatta kapital
- Viktiga händelser inom de olika affärsområdena på antingen affärsområdes- eller bolagsnivå

BILAGA 4

INTERVJU MED LINUS BRANDT, EKONOMI- OCH FINANSCHEF PÅ STENA ADACTUM.

Arbetade tidigare på Arthur Anderson, där han även var delägare, inom området multinationella företag.

Arbetar i dagsläget med förvärv och utveckling av bolag.

Berätta med egna ord om Stena Adactums verksamhet
Stena Adactum är ett privat (familjeägt) investmentbolag och ingår i Stena Sfären. Bolaget startades år 2002 framförallt för att Stena Sfären ansågs gå så pass bra att man ville hitta någon som kunde utveckla nya affärer. Dessutom befinner sig Sfären inom cykliska branscher, varför Sfären ville finna nya affärer som inte tillhörde den traditionella kärnverksamheten. Adactums uppgift är att identifiera och förvärva bolag samt att äga och utveckla dessa bolag.

Adactums verksamhet drivs av ett team på fyra personer. Tidigare var de fler, men nya satsningar görs inom vindkraft och förnyelsebar energi och två personer har gått över till detta område som kallas Stena Renewable Energy.

Idag äger företaget fyra helägda dotterbolag med en omsättning på cirka två miljarder kronor och tusen anställda. Adactum utgör idag ett eget affärsområde inom Stena Sfären, men ingick tidigare i affärsområdet Finans. Investeringar görs i både onoterade och noterade bolag och idag förvaltar Adactum en portfölj på cirka tre miljarder kronor.

Ambitionen är att Adactum ska vara en så kallad ”preferred owner”, det vill säga en ägare man vill ha. Om någon ska sälja sitt familjeägda bolag så ligger det ett stort värde i att se att företaget lever vidare och utvecklas. Stena framhäver att det som familjeföretag därför är en lämplig ägare och Adactums uppgift är att skapa nya verksamheter inom Stena Sfären och vidareutveckla dessa på lång sikt. Adactum förvärvar större bolag som har en organisation, VD och ledningsgrupp. Eftersom de är så få på Adactum så intar de endast en ägarroll genom att sitta med i styrelsen. De är alltså aktiva ägare.

Adactums huvudstrategi är att ”köpa bolag till rimliga värden”. Idag är priserna på bolag höga på grund av höga vinster tillsammans med höga multiplar vilket leder till höga priser på aktierna. Den traditionella vägen vid ett bolagsförvärv är att ett riskkapitalbolag säljer av sitt innehav på börsen eller så kontaktar de Adactum. Denna typ av försäljning sker genom en strukturerad process med många budgivare, ett slags auktion och leder således till höga värderingar. Adactum kringgår detta och använder istället sitt eget upparbetade nätverk samt nätverk hos andra nyckelpersoner inom Sfären för att hitta lämpliga potentiella förvärv till en rimlig värdering. Dessutom känner de flesta inom denna typ av verksamhet till Stena Adactum, vilket är positivt.

Stena Adactum investerar i onoterat och noterat, dock endast väsentliga andelar. Detta för att alla förvärv, även de noterade, ska kunna utvecklas. Därför kräver de en andel på mellan tio och tjugofem procent, ibland mer, för att få möjligheten att påverka. Investeringarna utgör således aldrig några kortsiktiga finansiella placeringar för att tjäna pengar. Linus Brandt menar att detta är en genomgående filosofi på Stena: ”Man säljer inte sina bolag”. Detta gäller så länge företaget tror att det kan utveckla bolaget på bästa sätt. Skulle det vara så att de får ett riktigt bra erbjudande, som i fallet med försäljningen av Song, sker försäljningen ändå med förbehållet att bolaget ska leva vidare även hos den nya ägaren.

Har ni någon övre gräns för hur många bolag ni ska äga?
Adactum har ingen gräns gällande antalet investeringar och förvärv, utan det handlar snarare om att bygga resurser utifrån behovet. I dagsläget finns inte heller någon budget som Adactum ska hålla sig inom. Däremot finns det alltid begränsningar eftersom tanken är att varje köpt bolag, ensamt eller tillsammans med andra närliggande verksamheter, ska utgöra en så kallad plattform för att bygga ett affärsområde som i framtiden blir så stort att det blir ett eget affärsområde inom Stena Sfären. Med detta i åtanke är det alltså inte tänkt att Stena Adactum ska bli en jätteorganisation. De investeringar som växer sig tillräckligt stora blir så småningom egna affärsområden inom Stena Sfären.

Adactum investerar inte i en portfölj där riskerna vägs samman, utan varje investering ska bära sig själv, ”case by case”. Den ska vara så bra att den håller på egna meriter och ha en rimlig affärsrisk.

Kriterier som ska uppfyllas för att en investering ska ske:

- Bolagen ska vara tillräckligt stora, så att de har en välfungerande organisation med en bra och stark VD och bra processer. Detta för att Adactum ska slippa gå in och agera ”management”. Däremot är de delaktiga i hur organisationen ska utvecklas och se ut under VD, till exempel geografisk utveckling, annorlunda drift och så vidare.
- Gott affärsmannaskap är avgörande, och med det menas att man har känsla för affärer och har gjort bra affärer tidigare. Viljan att tjäna pengar måste finnas, dock ska detta ske på ett professionellt och ärligt sätt. Ett gott rykte är viktigt.
- Bolaget ska ha en svensk bas, men får gärna verka internationellt. Anledningen är att Adactum har en liten personalstyrka och är inte branschspecifikt i dess investeringar. När man går in i olika branscher med olika förutsättningar och olika affärsrisker så kan det bli för många utmaningar om man dessutom ska hantera kulturella skillnader. Läget är viktigt och hittills har ”Kyrktornsprincipen” använts som ett av kriterierna. Den innebär att om man ställer sig uppe i ett tänkt kyrktorn så ska bolagets huvudkontor synas.
- Bolaget ska ha en stark tillväxtpotential och kunna utvecklas. Med detta menas att företaget inte får befinna sig i en mogen bransch, att det ska gå att hitta nya produkt- eller tjänstekoncept, samt att det ska vara möjligt att förvärva andra företag inom samma bransch eller inom närliggande områden.
- Potentiell plattform för ett eget affärsområde inom Stena Sfären.
- En enskild investering sker till minst MSEK 100.

- Bolagens omsättning ligger normalt sett mellan MSEK 500-2000 och befinner sig i en expansionsfas. Bolaget kan ha kommit tillräckligt långt med sin produkt att det är dags att ta nästa steg, men kan behöva hjälp och stöd.

Investering sker inte i:

- Stenas kärnverksamhet, det vill säga de sex största affärsområdena
- Seed och start-ups
- Konsultverksamhet
- Indirekta investeringar i fonder

Adactums aktiva ägarskap innebär att säkerställa att bolaget redan har en stark ledning eller med bra förutsättningar till att få det. De sätter alltså inte in en egen ledning vid förvärvet. Detta för att det kan ta tid att sätta sig in i och förstå en verksamhet och då underlättar det att ha kvar dem som varit med och byggt upp verksamheten, eller varit med en längre tid. Istället ser de till att tillsätta en styrelse som är kompetent för den aktuella verksamheten. Vidare sätter de upp tydliga mål och strategier samt hur dessa ska följas upp, då det är den långsiktiga värdetillväxten som är intressant. Adactum blandar sig inte i den operativa verksamheten, bland annat på grund av att de är få, men också för att verksamheten inte är tänkt att arbeta på det sättet. I det aktiva ägandet ingår även att försöka förmedla och etablera Stena Sfärens grundvärden i de nya innehaven.

Vad anser du att din roll inom Stena Sfären är, det vill säga utanför Stena Adactum?
Linus Brandts roll inom Stena Sfären kan delas in i tre olika delar:

- Ansvar för rapportering av finans, kvalitet, och så vidare för Stena Adactum som grupp, inklusive alla dotterbolag. Denna rapportering sker till Stena AB.
- I egenskap av ekonomichef ansvarar han även för finansieringen, det vill säga att se till att Adactum har rätt kontakt med banker, fördelaktiga lånevillkor och liknande. Hans uppgift är också att vid utvärdering av potentiella förvärv ”sitta bakom och kritiskt ifrågasätta”.
- Brandts tredje uppgift är att vara med och driva den aktiva ägarrollen i dotterbolagens styrelse tillsammans med Stena Sfärens VD Dan Sten Olsson.

Det råder således en tät kontakt med Stena AB. Adactum upplever dock inte någon större styrning uppifrån. De har ”fria händer” att själva ta fram idéer och det genomförs omfattande tester internt för att se vilka som är intressanta nog att presentera inför styrelsen. Det föreligger en nära kontakt mellan VD och affärsområdescheferna, vilka då naturligtvis kan påverkas åt olika håll, men någon egentlig styrning anses ändå inte förekomma.

Styrelsen beslutar gemensamt om en idé ska genomföras, Dan Sten Olsson bestämmer alltså inte på egen hand. Styrelsen fungerar här också som ett nätverk, då någon kan besitta särskild kunskap om varför en specifik bransch inte är värd att ge sig in på. Linus Brandt beskriver det som att ”det är här de sista pusselbitarna faller på plats” om huruvida en potentiell investering är bra.

Adactum letar inte efter synergieffekter när de undersöker nya förvärv. Det förekommer dock vissa beröringspunkter, till exempel Envac som sysslar med avfallshantering och Stena Fastigheter. Även om sådana beröringspunkter är positiva, så är detta inget skäl till att en investering sker. Allt handlar om långsiktighet och att man kan bygga någonting som inte finns idag.

Endast ett fåtal (cirka fem) idéer per år passerar Adactums interna tester för att sedan presenteras inför styrelsen. Däremot diskuteras ärenden om vad som ska göras med befintliga förvärv, till exempel tilläggsinvesteringar.

Vilket eller vilka affärsområden är de som anses utgöra Stena Sfärens kärnverksamhet?
De fem affärsområdena som är tillräckligt stora för att leva på sina egna meriter. Dessa är Rederi, Offshore drilling, Färjelinjer, Stena Metall samt Fastigheter. Här inkluderas alltså inte Finans och därmed inte heller Stena Adactum.

De flesta organisationer har en eller två förgreningar. Stena Sfären har sex stycken och letar efter ytterligare förgreningar. Varför så många?
Stora resurser läggs i de redan befintliga affärsområdena, så Adactums investeringar är förhållandevis små. Varför man ändå väljer att avsätta resurser till dessa mindre investeringar är att dessa förväntas utvecklas till stora verksamheter i framtiden. Dessutom gissar Linus Brandt att ägarfamiljen föredrar att utveckla bolag än att ha pengarna sittandes på banken. Avkastningen kan dessutom bli bättre än vid en passiv investering på ett bankkonto. ”I slutändan är de entreprenörer (...) det finns en själ och en drivkraft (...) det sitter i väggarna här att utveckla bolag och driva dessa framåt”.

De ursprungliga affärsområdena är också någorlunda närliggande verksamheter. En familj som ägnat sig åt samma sak i många år kan finna det stimulerande att ge sig ut i nya verksamheter som Adactum har till uppgift att finna. Det övergripande syftet med Adactums verksamhet är dock att ge sig in i områden som neutraliserar Stena Sfärens övriga, mycket cykliska verksamhet.a

BILAGA 5

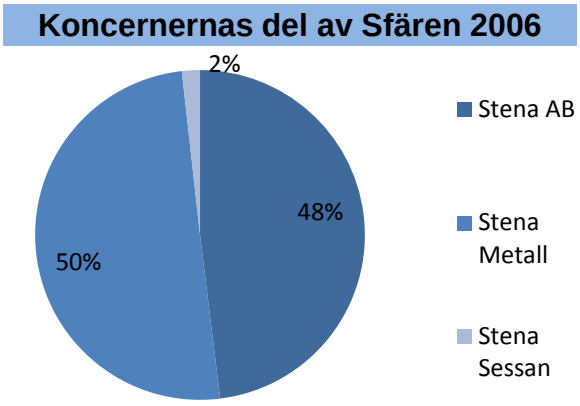
EKONOMISK INFORMATION ANGÅENDE SFÄRENS KONCERNER.

Stena AB					
	2 006	***2 005***	***2 004***	***2 003***	***2 002***
Omsättning	22 895	19 619	16 721	13 649	13 425
Resultat före skatt	4 587	2 393	2 227	1 022	1 173
Likvida medel	3 346	5 957	3 713	2 050	2 423
EK	18 749	15 263	13 532	11 995	11 623
TK	60 417	54 812	46 311	30 847	30 711

Stena Metall AB					
	2006/2005	***2005/2004***	***2004/2003***	***2003/2002***	***2002/2001***
Omsättning	23 928	20 879	17 207	15 967	14 606
Resultat före skatt	861	686	609	108	315
Likvida medel	306	309	535	510	529
EK	3 406	2 896	2 541	2 151	2 147
TK	10 041	9 003	8 296	6 020	6 555

Stena Sessan AB					
	2 006	***2 005***	***2 004***	***2 003***	***2 002***
Omsättning		840	906	1 168	1 056
Resultat före skatt		92	401	-5	-107
Likvida medel		1 002	1 426	188	204
EK		1 389	1 204	890	1 019
TK		3 838	3 162	2 905	3 815

Omsättningsfördelning inom Sfären			
	2002	*2004*	*2 006*
Stena AB	50%	49%	50%
Stena Metall AB	46%	48%	48%
Stena Sessan AB	4%	3%	2%



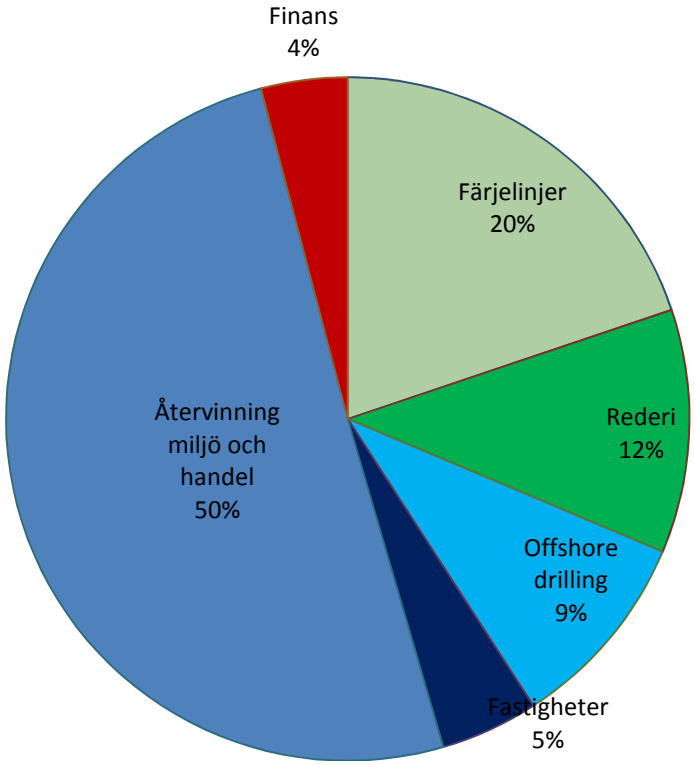
Koncernen utifrån dess affärsområden				
2 006	**Stena AB**	**Stena Metall**	**Stena Sessan**	**Stena Sfären**
Omsättning	22 895	23 928	840	47 663
Resultat före skatt	4 587	861	92	5 540
Likvida medel	3 346	306	1 002	4 654
EK	18 749	3 406	1 389	23 544
TK	60 417	10 041	3 838	74 296
Soliditet	0,310	0,339	0,362	0,317
2 005	**Stena AB**	**Stena Metall**	**Stena Sessan**	**Stena Sfären**
Omsättning	19 619	20 879	840	41 338
Resultat före skatt	2 393	686	92	3 171
Likvida medel	5 957	309	1 002	7 268
EK	15 263	2 896	1 389	19 548
TK	54 812	9 003	3 838	67 653
Soliditet	0,278	0,322	0,362	0,289
2 004	**Stena AB**	**Stena Metall**	**Stena Sessan**	**Stena Sfären**
Omsättning	16 721	17 207	906	34 834
Resultat före skatt	2 227	609	401	3 237
Likvida medel	3 713	535	1 426	5 674
EK	13 532	2 541	1 204	17 277
TK	46 311	8 296	3 162	57 769
Soliditet	0,292	0,306	0,381	0,299
2 003	**Stena AB**	**Stena Metall**	**Stena Sessan**	**Stena Sfären**
Omsättning	13 649	15 967	1 168	30 784
Resultat före skatt	1 022	108	-5	1 125
Likvida medel	2 050	510	188	2 748
EK	11 995	2 151	890	15 036
TK	30 847	6 020	2 905	39 772
Soliditet	0,389	0,357	0,306	0,378
2 002	**Stena AB**	**Stena Metall**	**Stena Sessan**	**Stena Sfären**
Omsättning	13 425	14 606	1 056	29 087
Resultat före skatt	1 173	315	-107	1 381
Likvida medel	2 423	529	204	3 156
EK	11 623	2 147	1 019	14 789
TK	30 711	6 555	3 815	41 081
Soliditet	0,378	0,328	0,267	0,360

BILAGA 6

EKONOMISK INFORMATION ANGÅENDE SFÄRENS AFFÄRSOMRÅDEN

Ekonomisk information per affärsområde 2006					
Affärsområde	**Sysselsatt kapital**	**Summa tillgångar**	**Omsättning**	**Totala intäkter**	**Resultat**
Färjelinjer	10	12	10	11	0,540
Rederi	6	7	6	7	1,073
Offshore drilling	8	9	4	4	1,843
Fastigheter	20	23	2	2	0,485
Återvinning, miljö och handel	8	9	22	24	0,860
Finans	12	14	2	2	0,842
Summa	*64*	*74*	*46*	*50*	*5,643*

Alla poster anges i miljarder SEK (Stena AB, 2007)



BILAGA 7

INTERVJU MED LENNART JEANSSON

- Medlem av sfärrådet och Stena AB:s styrelse, tidigare VD på Volvo Lastvagnar.

Tidigare övergick Volvo till att bedriva sin verksamhet i formen konglomerat. Efter föga framgång återgick de kring år 1995 till sin ursprungliga verksamhetsform. Lennart Jeansson sitter idag med i Stena AB:s styrelse och i Sfärrådet. Vi frågade honom om hans syn, med hans erfarenheter från hans tid på Volvo, om att Stena Sfären har en konglomeratutformning.

Stena är ett löst sammansatt konglomerat där varje affärsområde styrs minimalt. Oftast förfogar enheterna själva över sina resurser och har fria händer i hur de når sina resultat. Det mesta fungerar på börsen i en gynnande konjunktur men Lennart Jeansson menar att det kan vara svårt att driva konglomerat på börsen i sämre tider på grund av att dessa tenderar att ha ett kortsiktigt tänkande i och med sitt spridda ägande.

Modet är en stark drivkraft i hur företag väljer att utforma sin organisation. Just nu råder en generell trend att slimma ner verksamheterna och satsa på kärnan. Lennart Jeansson menar att det som gör att Stena Sfären har lyckats så bra ”trots” att de är ett konglomerat, beror på ett antal faktorer:

- Sfären är uppdelad på Stena Sessan, inriktad mer åt finans, Stena Metall med inriktning på återvinning samt Stena AB vars fokus ligger på shipping och Fastigheter. Det är alltså tre bolag med relativt skilda verksamheter. Det som binder dem samman är ett gediget kunnande inom fartygs- och finansverksamhet med Dan i spetsen som fungerar som den centrala kompetensen.

- En annan faktor till framgången är att Stena Sfären arbetar långsiktigt med evigheten som tidsperspektiv, medan börsbolagen arbetar kortsiktigt och säljer av andelar i tider då de är mindre lönsamma. Lennart Jeansson är kritisk mot denna kortsiktighet och ser pessimistiskt på börsföretagens framtid. Jeansson framhåller vikten av att ha en ägare som orkar stå emot modeskiftningar.

- Jeansson tror att en av faktorerna för att Stenasfären har gått så bra är att de inte försöker samordna de verksamheter som inte är liknande. De har ett starkt kunnande inom shipping och finans vilket har gett dem en god kunskap inom B2B (Business to Business) men färjetrafiken har även lärt dem B2C (Business to Consumer) och det har de god nytta av i sina nya affärsområden.

Avslutningsvis menar han att konglomeratet sammanhålls genom ett stort kunnande inom Shipping och Finans. Hittills har Dan bevisat att det går. Det gäller att hitta det man är riktigt bra på. ”Hittar du sedan bra investeringar och har möjlighet att finansiera dessa så erhålls en fin hävstång”.

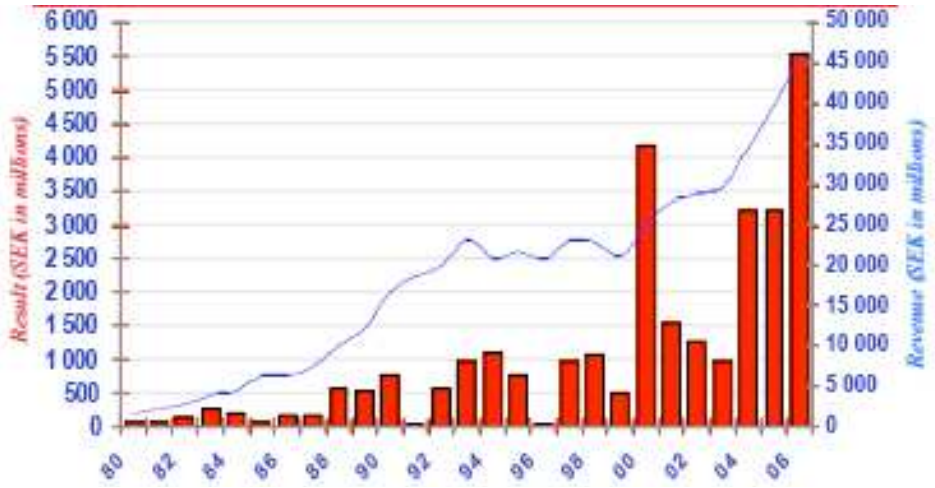
BILAGA 8

INTERVJU OCH ANTECKNINGAR FRÅN FÖREDRAG AV DAN STEN OLSSON

Dan Sten Olsson "Att leda uthålligt", en hedersdoktorsföreläsning med efterföljande intervju den 10 maj 2007 kl 08.30-10.30 vid Chalmers Tekniska Högskola, Vera Sandbergs Allé, Hörsal Vasa A.

Dan Sten Olsson börjar med att berätta om den egna verksamheten. Stena Sfären är indelat i affärsområdena Färjelinjer, Rederi, Offshore drilling, Fastigheter, Återvinning, miljö och handel samt Finans. Dessa affärsområden ska fungera som Sfärens olika ben då ledningen anser det vara viktigt att ha flera starka fundament att stå på.

Han berättar att Stena Sfären inte har gått med förlust sedan han tog över och att Sfären gjort en markant tillväxt, men fortsätter med att "det är inte att rekommendera att expandera balansräkningen hur mycket som helst".



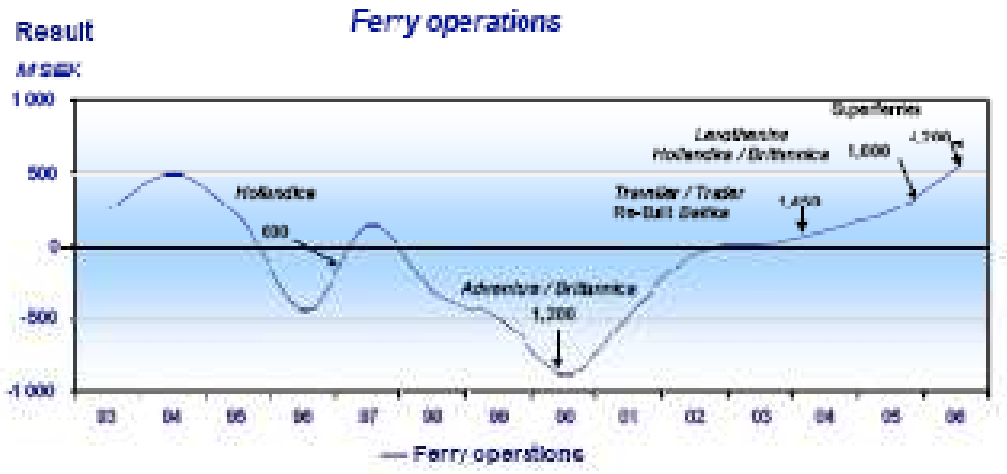
Stena Sfärens utveckling 1980 – 2006

Vissa delar av Stena Sfären har dock inte alltid gått med vinst under denna period, men siffrorna talar sitt tydliga språk och Olsson fortsätter med att "vända företag kan alla göra, men vända och sedan bli bäst är få som kan".

Resultatutveckling under affärscykeln

Dan Sten Olsson informerar om de olika affärsområdena som finns inom Stena Sfären. Rörande Stena Line berättar han att färjorna (år 2007) står för cirka 20 procent av investerat kapital, 20 procent av omsättningen och har 50 procent av det totala antalet anställda inom Stena Sfären. Investeringstakten har alltså minskat, vilket beror på den sjunkande lönsamheten inom detta område. Affärsområdet Färjelinjer har drabbats av en rad negativa faktorer såsom förlisningen av M/S Estonia (1994), Öresundsbrons tillkomst (juli 2000), borttagandet av Tax-Free (1999) och tunneln under den Engelska Kanalen. Under de senaste åren har även det höga oljepriset påverkat eftersom detta leder till ökade bränslekostnader. Han uttrycker att om detta skulle fortsätta är det ”oerhört oroande för Stena Line”. Dan Sten Olsson avslutar med att säga att ”företagande är ett konstant lidande” men säger också att ”det gäller att vara modig när det går dåligt, man måste våga sticka ut hakan och ta risker”.

Strategiska investeringar under affärscykeln



Frekvens är viktigt för Stena Sfärens färjelinjer. De kör korta sträckor vilket leder till att de fungerar som en förlängning av vägen. Därför har de mycket svårt att ta ut de priser de skulle vilja av sina kunder. Stena Sfärens färjelinjer ägnar sig därför mer och mer åt att skapa en upplevelse kring att färdas med färja för sin passagerardel. Färjebåtarna är så stora för att klara beläggningen under högsäsongerna. Allt beror på vad kunden efterfrågar och är villig att betala för.

När oljepriset går upp måste hastigheterna på fartygen dras ned, i och med att de då drar mindre bränsle. Det gäller att spara överallt, dock måste hänsyn tas till turtätheten som inte får bli för låg. Då riskerar de att tappa kunder istället. Mer effektiva konstruktioner av fartyg skapar besparingar och ökad effektivitet, säkerhet och bättre navigation och därmed lönsamhet samt minimering av driftstopp. Både miljön och ekonomin är viktiga. Det ena får inte utesluta det andra.

Stena Line äger idag 38 stycken fartyg, vilka trafikerar 18 olika linjer. Utvecklingen i bolaget går mot mer lasttrafik i och med att passagerartrafiken minskar. HSS-fartygen,

höghastighetsfartygen, är inte längre lönsamma på grund av de allt högre bränslepriserna. Fartygen är idag helt avskrivna och ger trots allt ett positivt kassaflöde, vilket förklarar varför de fortfarande finns kvar i flottan. I framtiden lutar det åt att de kommer användas främst under högsäsongen.

Offshoreverksamheten startades för att Stena Sfären såg en risk med ett kraftigt ökande oljepris, med ökade bränslekostnader som följd. Då detta slår hårt mot andra verksamheter inom konglomeratet, främst mot färjetrafiken, ville man kompensera för detta. Offshore utvecklas ständigt. Bolaget har idag fem stycken borrplattformar och har beställt tre stycken borrfartyg, så kallade DrillMAX-fartyg, till ett värde av 14 miljarder SEK, vilka arbetar mer effektivt än de tidigare varianterna (av borrfartyg). De har idag redan kunder till två av de tre fartygen och räknar med att inom kort ha beläggning även för det tredje. Olsson avslutar med att nämna att ”drilling ska växa ytterligare” då de hoppas på att kunna ta del i det allt mer intensiva sökandet efter olja och därmed även kunna ta del av de ökade oljepriserna.

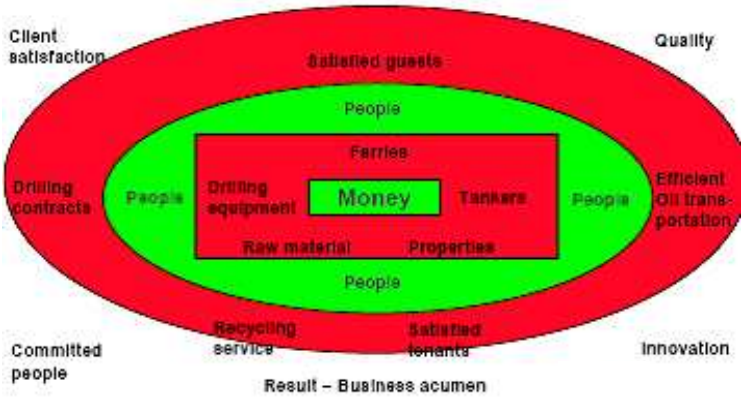
Affärsområdet Rederi har 52 oljefartyg och sju stycken nya är beställda. Till området hör även sju RoRo/RoPax fartyg och ytterligare ett nytt är beställt. Vidare finns det 60 stycken externt managerade fartyg. Stena Bulk nyttjar 20 egenägda specialtankers, samt 51 stycken standardfartyg av vilka endast ett fåtal ägs av bolaget.

Angående investeringarna på nya marknader, vilka till störst del genomförs av investmentbolaget Stena Adactum, framhåller Olsson, efter att ha gått in lite på vilka det är, att ”man får ju vara lite nyfiken också”, annars går inte driften framåt.

Inom återvinning förväntar sig idag kunderna helhetslösningar. Eftersom marknaden är global finns här stora möjligheter. Trender inom denna marknad är att råvarupriserna ökar liksom energikostnaderna och att mer och mer måste återvinnas. Dan Sten Olsson menar att Stena Metalls lönsamhet kommer från en verksamhet som är ”lugnare men mer arbetsamt än vad man kanske tror”.

Enligt Olsson uppfattar marknaden och långivare Stena Sfären som kreativa, dynamiska, långsiktiga och affärsfokuserade. Stena Sfären anser dock själva att mycket ligger i att de har omtanke (dock ”inte i Socialdemokratisk bemärkelse”). ”Omtanke som i att sätta sig in i och intellektuellt förstå sig på problemen. Att bry sig, som vi säger på göteborgska, och leverera, det är det viktigaste.”

Rörande Stena Line anser Olsson att mycket handlar om att bry sig och visa omtanke om sina anställda. Syftet med denna verksamhet är att leverera nöjda gäster, bra produkter och tillfredsställa kunder. Andra verksamheter bygger mer på att köpa och sälja fartyg, vilket då kan ses lite som motsats till service.



Ovanstående bild samt tillhörande *Principer, trossatser och grundvärden* är det Dan Sten Olsson använt i sin styrning av Stena Sfären i 20 års tid. Hans mål är att styra Sfären genom att genomsyra den med sina *Principer, trosatser och grundvärden*, med andra ord genom att sprida sitt tankesätt ut i organisationen. Enligt Olsson bygger mycket av deras framgång på att de arbetar efter denna principmodell. Faktorer som lyfts fram kring modellen är att ledningen ser till att driva sin verksamhet på lång sikt, att deras mål är att tjäna pengar och i det ligger mycket i att de har omtanke om sina kunder och anställda. En ytterligare faktor som Olsson gärna vill lyfta fram är att de ska bidra till samhällets bästa, miljön och hur samhället i stort mår och fungerar, kan de bidra ska de göra det. ”Det vinner alla på”.

Sfären ska vara kundens första val, de ska leverera det de säger att de ska göra, ”men vi ska inte vara första valet genom pris (skrattar)”, affärsenheterna ska alltid vara effektiva och inte slösa bort andras eller egna resurser. ”Vi tycker om våra kunder och arbetar tätt tillsammans med dessa, de är våra partners”.

Principerna är det som gör att de kan vara lönsamma och att de lyckas driva sin verksamhet genom så vitt skilda verksamheter. Principerna, vilka genomsyrar hela organisationen, fungerar som det sammanhållande kittet inom konglomeratet. ”Om man lär sig principerna och förstår logiken bakom” skapas en bra förståelse för hur Stena Sfären drivs och hur den lyckats klara den ekonomiska utveckling som de har haft. Verksamheterna är inte centralstyrda, varje affärsenhet utvecklar sig själv. Folk inom organisationen roteras inte mellan de olika områdena. Det finns enligt Olsson ingen överhängande struktur. Det som är bäst för de respektive bolagen är det som ska genomföras. Vidare nämner han att konglomerat passar bra för familjeföretag ur ett riskspridningstänkande samt ur ett förvaltningssyfte.

Olsson framhäver vikten av beteenden bland medarbetarna inom organisationen. De ska vara tillmötesgående, positiva, lyhörda, kreativa och handlingskraftiga. Respekt, ödmjukhet och empati, dels för sina kollegor och dels för sina kunder och Stena Sfären som sådan, är andra viktiga egenskaper. Dan Sten Olsson försöker själv leva upp till dessa egenskaper och ger några exempel på fraser han gärna använder: ”glad att höra” (positiv), ”klart vi kan hjälpa till” (bemötande), ”ursäkta för besväret” (empatisk).

I och med att bolagen är så olika kräver de också olika arbetsmetoder och åtgärder, vilket förklarar varför de olika delarna inom Stena Sfären ska vara självgående. Färjeverksamheten har utvecklats till att handla om servicekompetens och respekt för pengar, medan exempelvis fastigheter har gått från att vara en sparbössa till att hantera gästerna, ”mår hyresgästerna bra går underhållskostnaderna ned”.

De olika bolagen kräver olika åtgärder, eftersom de är verksamma inom så olika områden. Bolag som Stena Line, Stena Fastigheter, Stena Bulk och bolag inom återvinning är verksamheter som är väl etablerade och kräver därför fokus på nyinvesteringar. Stena Drilling och bolag inom Miljö- och Handelverksamheterna är istället mer så kallade ”Invaders” – de lever på imperfektion hos konkurrenterna. Vissa verksamhetsområden har som huvuduppgift att skapa mervärden medan andra är rena spekulationer, som till exempel delar av affärsområdet Finans.

Varje enhet ska tjäna pengar och gå med vinst varje år, annars byggs det inte något värde på lång sikt. Varje krona är värdefull. Om man inte tar värdeskapandet på allvar tar man inte heller sina kollegors arbete på allvar. ”Allt kapital är summan av individers tidigare arbete”, ”Har man ingen respekt för kapital så har man ingen respekt för andra individers arbete”. För att bygga värde måste verksamheterna vara duktiga på ”timing”, de måste vara väl förberedda och fatta besluten i rätt tid. Vidare måste ett sinne för innovation alltid finnas med, vilket sedan måste omformuleras till handling (och då i rätt tid). ”Kunskap utan handling är meningslös, beslut måste resultera i handling.”

Enligt Olsson kan alla idag kvalitet. Som exempel gav han: nöjda bilkunder byter idag bilmärken utan att blinka, kunderna måste vara ”fantastiskt” nöjda för att vara trogna ett bilmärke. Detsamma gäller för Stena Sfären som måste ”vara fantastiskt bra och få fantastiskt nöjda kunder” om det skall skapas något värde. Men det måste också finnas en medvetenhet i organisationen så att Stena Sfären verkligen tar del av det värde som skapas. ”Om en kollega varit på en middag hos en kund och säger ’Det var en mycket god middag’, då skall han få frågan ’Vad har du med dig för kaka tillbaka?’”.

För att kunna ta del av det värde som skapas måste det finnas ett nära samarbete med sina kunder. Finns det ett nära samarbete blir det enklare att erbjuda skräddarsydda lösningar och förstå kulturella skillnader, vilket möjliggör en upprättad kontakt till dessa. ”Man måste förstå sin business och värdet för kunden, framgångsrika anställda skapar framgångsrika kunder”. Idag när Stena Sfären talar om att de mäter kundnöjdhet så mäter de endast fantastiskt nöjda kunder. Som exempel lyfte Dan Sten Olsson fram Stena Lines verksamhet: på ett inkommande klagobrev får de tre nöjda brev. Det är endast de som är missnöjda eller fantastiskt nöjda som tar sig tid att skriva dessa brev

Kvalitet är en tillgång, vilken ska finnas i Stena Sfärens alla materiella och immateriella tillgångar. Dessa behöver underhållas för att de ska hålla på lång sikt så att bolagen kan leva i evighet. ”Man måste se framåt för att det skall bli något”. Underhålls tillgångarna så sker färre

driftstopp, säkerheten ökar, kapitalförlusten blir mindre och det skapas en mer solid grund för överlevnad. Kvaliteten i tillgångarna handlar också om att ha ett långsiktigt perspektiv.

Inom verksamheterna måste det finnas en framförhållning och kontinuerligt underhåll. För Stena Metall så är nya teknologiska och hållbara lösningar av stor betydelse, eftersom detta skapar renare och mer effektiva produkter. Idag kan Stena Metall erbjuda sina kunder ett bredare produktutbud och ta hand om allt industriavfall, vilket gör dem till en attraktiv leverantör.

Engagerade medarbetare är en viktig framgångsfaktor och krävs för att skapa en uthållig verksamhet. För att få engagerade medarbetare måste det råda klarhet inom organisationen. För att medarbetarna ska kunna få en klarhet finns det ”arbetsbeskrivningar, power reserved lists, mål, rekommendationer, utvecklingssamtal och personal policies, rapportsystem för framsteg och säkerhet samt miljö- och kommunikationspolicies”.

Regler för att uppfylla de mål som satts upp är bland annat att medarbetarna är förpliktade att informera sina chefer om de inte kan påverka eventuella hinder. En medarbetare får aldrig överraska med dåliga nyheter när det är för sent att göra något åt dem. De ska göra allt som krävs för att nå sina mål utan att behöva få klartecken. Undantag till detta anges i en så kallad ”Power Reserved List”.

Stena Sfären applicerar *Six Sigma* och *Best Practice* genom hela organisationen. Detta går ut på att de ska ta vara på det som används och fungerar inom de olika bolagen, eftersom de i många anseenden har kunskapen om det bästa sättet att driva sin verksamhet. Det bästa sättet att driva sin verksamhet på är enligt Olsson detta förhållningssätt.

Mål inom organisationen och delegerat ansvar är mycket viktigt. Alla inom den egna organisationsenheten handlar under eget ansvar. Om en anställd upplever att den inte kan påverka eller förhindra det som sker måste individen tala om detta och ta hjälp uppifrån. Det är inte acceptabelt att komma och säga att det låg utanför ens kontroll. ”Tala aldrig om problem när det är för sent att göra något. Säg till i tid”.

Det är enligt Olsson inte intressant att veta *hur* målen uppnås, bara *att* de uppnås. Alla ska prata med varandra så att all information blir tät och öppen, all kommunikation måste kunna gå att lita på, med andra ord ska all information som sker inom organisationen vara ärlig, enkel att ta till sig, korrekt och komma i tid så att den alltid kan litas på. ”Direktkontakt är väldigt viktigt och endast en person som har korrekt information kan fatta korrekta beslut och göra ett tillfredsställande arbete”. Människor ska alltid få säga vad de tycker, annars finns det risk att de börjar sabotera. Därför ska det alltid finnas tillgång till utvecklingssamtal och en öppen kommunikation, allt måste få ventileras.

Enligt Olsson är det viktigt att det inom organisationen alltid finns pågående projekt, eftersom de alltid bidrar med något. Exempelvis lyfte han fram att projektet med att ta fram HSS-fartygen gav kunskap till byggandet av tankbåtarna. Vad Stena Sfären lär sig av de olika projekten är det viktigaste. Dock lyfte Olsson fram att ”Alla älskar innovation, men endast ett fåtal älskar förändring”. Medarbetarna inom Stena Sfären måste älska innovation och vara positiva till förändringar om verksamheten ska drivas framåt. Han fortsätter med att det kan vara viktigt att driva projekt även om de inte direkt ger det resultat som var tänkt från början i och med att det alltid kommer något nyttigt ur dem.

BILAGA 9

”PRINCIPER, TROSSATSER OCH GRUNDVÄRDEN FÖR STENA AB”.

Nedan följer en sammanfattning av informationsbladet ”Principer, trossatser och grundvärden för Stena AB”.

Affärsidé
Stena Sfärens affärsidé lyder: ”Att med vår kompetens inom framförallt service, handel och fartyg, tjäna pengar på affärsområdena shipping, färjelinjer, offshore, fastigheter och finans. Att sköta vår långsiktigt viktigaste tillgång, våra kunder, på ett sådant sätt att vi bidrar till deras och samhällets utveckling.”

Nyckelord som *framsynthet*, *affärsmannaskap,* och *ständig uppmärksamhet* framhävs som faktorer för deras framgång och överlevnad. Varje affärsenhet har en egen kultur och egna värderingar, vilka ”måste respekteras och förstås”. Detta ska ske med hjälp av dessa värden.

De olika affärsområdena inom Sfären ska uppfylla olika finansiella kriterier. *Färjelinjer* skall ha ”bestående lönsamma färjelinjer”. *Offshore* skall erhålla och ha ”lönsamma kontrakt för borrning och oljekälleunderhåll”. *Rederi* skall ha ”lönsamt sysselsatta eller sålda fartyg”. *Fastigheter* skall klara av att hålla ”bestående lönsamma hyresgäster”. *Finans,* med avseende på Stena Finans, skall genomföra ”lönsamma investeringar i likvida finansiella tillgångar”, medan *Stena Adactum* skall skapa ”lönsamma investeringar i bolag” som på sikt kan skapa nya affärsområden. För samtliga affärsenheter gäller att ha materiella tillgångar som genererar värdestegring. ”Varje enhet skall tjäna pengar varje år och frukta förlust” samt tillförsäkra sig ett ”positivt kassaflöde under alla faser av affärscykeln”. Vidare skall de gemensamt hjälpa till med att ”soliditeten i moderbolaget skall vara tillräcklig för att klara minst två års recession utan problem”.

Vision
Stena Sfärens vision preciseras enligt följande: ”Alltid vara kundens första val och kvalitetssäkrande partner”.

Vidare innebär visionen att:

- Alla är aktsamma om företagets och omvärldens resurser.
- Var och en engagerar sig i värdeskapande aktiviteter.
- Ett tydligt delegerat affärsmannaskap med innovationer ofta tillsammans med kunden.
- Vart femte år skall koncernens värde ha fördubblats.

Kundtillfredsställelse (Client satisfaction)
Stena Sfären betraktar sina kunder som samarbetspartners och eftersträvar långsiktiga relationer för att skapa förutsättningar till nya kontrakt och affärer. I och med att de håller en närhet till sina kunder och marknaden kan Stena Sfären arbeta med att hålla en hög grad av kundnöjdhet och uppnå en god omvärldsbevakning. Det nära samarbetet ökar också

möjligheten att direkt möta efterfrågan genom att leverera rätt produkter och tjänster, vilket i förlängningen leder till ökade intäkter. För att bygga upp ett förtroende gentemot sina kunder skall Stena Sfären alltid vara lättillgänglig och upprätthålla en ständig kontakt.

Inom organisationen skall de anställda hålla varandra uppdaterade och kommunikationen skall vara snabb, öppen och tillgänglig för alla, men framförallt förväntas alla vara rätt informerade. Detta för att affärer skall kunna genomföras vid rätt tidpunkt. Sfären skriver att ”sanningar måste sägas och accepteras i tid annars blir det för sent att anpassa sig. Bara den som är rätt informerad och som förstår kan räkna med att fatta rätt beslut”.

Ytterligare ett mål som Stena Sfären har satt upp är att samhället, med dess intressenter, ska kunna lita på den information Sfären lämnar ifrån sig. Informationen skall vara korrekt och sanningsenlig. Vidare skall Stena Sfären vara öppen med så mycket information som det är möjligt så länge det inte kan komma till skada för Sfären. Detta för att skapa en positiv bild av Sfären samt för att göra alla uppmärksammade på vad de faktiskt levererar. De anser att detta på sikt borde gagna dem ekonomiskt.

Kvalitet (Quality)
Operativ kvalitet innebär att leverera produkter eller tjänster utan att slösa med resurser eller tid på aktiviteter utan värde. Fungerande samarbeten med utomstående aktörer är därför viktigt. Av samma anledning lyfts förmågan att identifiera kunder och kundbehov fram som en viktig del i att upprätthålla kvaliteten.

Tillgångarna skall skötas och underhållas så att de under den tid som de nyttjas kan fungera utan driftavbrott. Fartyg skrivs av på minst 25 år och fastigheter på minst 40 år. ”Tillgångens ekonomiska livslängd kan skilja sig från dess tekniska livslängd beroende på omgivningens förändringar. Framsynthet är därför av största vikt”.

Engagerade medarbetare (Committed people)
Kompetensen inom den egna organisationen måste hos varje enskild medarbetare vara tillräckligt hög, varför Sfären satsar på vidareutbildning och kräver av sina anställda att dessa ständigt skall utvecklas. Ansvaret ligger hos den anställde att söka upp och hitta utbildningar som kan komma att utveckla henne/honom. De anställda visar då att de är ”motiverade och intresserade av sitt arbete”.

Att ge upp är inget alternativ inom Stena Sfären. De skriver ”Sluta får man göra men lägger man av, sviker man sin grupp”. De värdesätter lojalitet hos sina medarbetare. Lojaliteten får dock inte överdrivas så att det kan komma att skada bolagen/bolaget inom de olika affärsområdena. Om till exempel en överordnad beordrar en anställd något som kan komma att skada bolaget och den anställde genomför ordern, kan denne komma att bli ansvarig för konsekvenserna.

Sfären vill att den ”gyllene regeln” skall prägla organisationen. Regelns innebörd är att vi skall behandla andra såsom vi själva vill bli behandlade. ”Om vi alltid gör vårt bästa och har

respekt för såväl människor som kapital och omvärld kommer påfrestningarna inom företaget att minska och det blir lättare att uppnå rättvisa". Drivs bolaget i god anda attraheras fler kunder och anställda, vilket leder till att mer pengar kan genereras. "Respekt för vår omvärld är att inse beroendeförhållanden, att vårda samarbeten och att varsamt bruka omvärldens resurser".

Innovation (Innovation)
För att upprätthålla en god innovationsförmåga inom organisationen krävs, som skrivits ovan, att kommunikationen skall vara fullständig och öppen. Om medarbetare inte tillåts att fritt få yttra nya idéer kommer inte organisationen som helhet att kunna vara innovativ. Enligt Stena Sfären kommer avsaknaden av innovation att leda till stagnation inom organisationen. Initiativ och innovation föder möjligheter för att skapa mer kapital och värde för organisationen. Förändringar skall diskuteras i termen "möjligheter" för att minska den inneboende rädslan som följer vid förändringar.

Resultat och Affärsmannaskap (Result and Business acumen)
Affärsmannaskap innebär för Stena Sfären att det varje dag skall tjänas pengar. Utan pengar kan det inte skapas något, skapas det ingenting kan affären likvideras. Ny- och återinvesteringar måste kontinuerlig ske för att kunna möta kundernas behov och för fortlevnaden. "Vi måste uppnå mer än finansiella mål, som idé arbetar vi för nästa generation". Resultatmått skall redovisas minst en gång per år och de mått som skall redogöras är de rörande säkerhet, finansiellt resultat, kundtillfredsställelse och anställdas motivation.

(Principer, trossatser och grundvärden för Stena AB, Februari 2007, Femte upplagan, Göteborg)