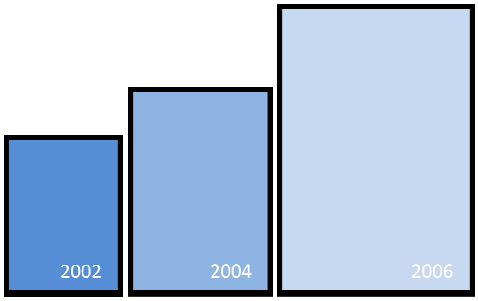
Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Handelshögskolans Civilekonomprogram
Bachelor Thesis,
ICU2007:18

Företagsanalys av Stena Sfären

”Man får ju vara lite nyfiken också…”
– Dan Sten Olsson 2007



Kandidatuppsats i Företagsekonomi
Vårterminen 2007

Handledare
Märta Hammarström

Författare
Erik Lindgren 800907
Erik Stenberg 820111
Sarah Villa 760630

FÖRORD

Denna kandidatuppsats är författad i ämnet externredovisning på Företagsekonomiska Institutionen på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet.

Vi som har författat denna uppsats har ett antal personer som vi vill rikta ett tack till. Först och främst vill vi tacka vår handledare Märta Hammarström. Vi vill även ge ett stort tack till de intervjuade personerna inom Stena Sfären vilka avsatt sig dyrbar tid för att på ett behjälpligt sätt besvara våra frågor, men även kommit med många nya givande infallsvinklar. Vidare riktar vi ett varmt tack till Er som under arbetets gång hjälpt oss med korrekturläsning och konstruktiv kritik. Sist men inte minst vill vi tacka professor Thomas Polesie som på ett mycket engagerat och uppmuntrande sätt fört vår uppsats framåt.

Stort tack!

Göteborg den 30 maj 2007

…….	…….	…….
Erik Lindgren	Erik Stenberg	Sarah Villa

SAMMANFATTNING

Kandidatuppsats i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, VT 2007

Författare: Erik Lindgren, Erik Stenberg, Sarah Villa
Handledare: Märta Hammarström
Titel: Företagsanalys av Stena Sfären

Bakgrund och problembeskrivning: Stena Sfären med dess bolag har en anknytning till Göteborg och den sjöfartsnäring som var en blomstrande bransch under efterkrigstiden. Stena Sfären har haft en mycket god tillväxt de senaste åren. Detta blir extra intressant med tanke på att de bedriver sin verksamhet som konglomerat, vilket enligt den rådande trenden inte anses vara en framgångsrik utformning. Detta väckte vårt intresse för att genomföra en företagsanalys över Stena Sfären utifrån följande problemformulering: Hur ser Stena Sfärens ekonomiska ställning ut idag och vilka bakomliggande faktorer kan finnas till den utveckling som har skett?

Syfte: Syftet med denna uppsats är att ge en förståelse för Stena Sfärens uppbyggnad samtidigt som den ämnar beskriva Sfärens ekonomiska utveckling från år 2002 till och med år 2006. Uppsatsen ska ge läsaren en uppfattning om situationen och en beskrivning av dagsläget samt utgöra en grund för fortsatt forskning.

Avgränsningar: Vi har valt att inrikta vår studie av Stena Sfären i nutid, det vill säga från 2002 och framåt. Att fokus kommer att ligga på 2000-talet beror på att det är under denna period som den största tillväxten har skett. Vi har även valt att inte inkludera någon högre grad av omvärldsanalys på grund av att vårt syfte mer är att visa på de interna faktorer som har lett fram till tillväxten.

Metod: Vi har analyserat Stena Sfären utifrån Trekantsmodellen med dess tre delar Finans, Objekt och Subjekt. Vid studien av Trekantsmodellens finansiella del använder vi Fyrkantsmodellen och nyckeltal. Under Objekt beskrivs Stena Sfärens olika affärsområden. Subjekt avser företagets ledning och anställda, men vi kommer i denna uppsats att fokusera på ledningens roll. Vårt empiriska material är inhämtat främst från material publicerat av Stena Sfären, såsom årsredovisningar och hemsidor, men även tidningsartiklar, litteratur, föreläsningar och intervjuer.

Företagsanalys och slutdiskussion: Denna grundläggande analys av Sfären inleds med att presentera hur Sfärens rent historiskt har vuxit fram för att sedan fokusera på och studera den senaste femårsperioden i och med den tillväxt och ekonomiska utveckling som skett.

Stena Sfärens ekonomiska ställning är i dagsläget mycket stark då Sfären de senaste åren har visat mycket bra resultat. Deras totala kapital har vuxit från cirka 41 till 74 miljarder. Under samma period har Sfärens resultat före skatt utvecklats från cirka 1,4 till 5,5 miljarder. Att Sfären har en positiv framtidstro kan urskiljas i att de genomfört stora investeringar i deras

olika verksamheter. Stena Sfären vill hela tiden vidareutvecklas och bli bättre och de söker ständigt efter nya branscher att etablera sig i. Detta visar på det affärsmannaskap och den entreprenörsanda som finns i ledningen. De olika delarna inom konglomeratet är inte centralstyrda och det beror på att ledningen anser att det är varje enskilt dotterbolag som besitter den nyckelkompetens som krävs för att detta ska drivas på bästa sätt. När företagsledningen lämnar ifrån sig en stor del av ansvaret till de enskilda bolagen finns dock en stor risk för att ledningen kan förlora kontakten och på sikt även styrningen över den underliggande verksamheten. Vi tror på de principer Dan Sten Olssons använder sig av i sin styrning av verksamheten och dess betydelse för att motverka detta, men vi tror att Sfärens kompetens snarare handlar om att de har lyckats rekrytera rätt personal till att leda de olika delarna av Sfären. Att Sfären lyckats så väl anser vi vara en kombination av långsiktig och framsynt finansiell planering tillsammans med ovan angivna koncernfilosofi där anställda uppmuntras att aktivt följa marknadens utveckling och kundernas behov så att de snabbt kan agera när tillfälle erbjuds.

Förslag till fortsatt forskning: Det vore av intresse att mer detaljerat studera varje enskild del inom Trekantsmodellen. Det kan även vara intressant att genomföra en branschanalys eller marknadsanalys för att på så sätt identifiera Stena Sfärens styrkor, svagheter, möjligheter och hot.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Inledning 1
Bakgrundsbeskrivning 1
Problemdiskussion och problemformulering 2
Syfte 3
Avgränsningar 3
Disposition 4

Metod 5
Datainsamling 5
Praktiskt tillvägagångssätt 7

Teoretisk referensram 9
Trekantsmodellen 9
Fyrkantsmodellen 10
Mintzberg 12
Organisationskultur 12
Finansiella nyckeltal 13

Empiri 14
Företagspresentation 14
Historisk utveckling 14
Stena Sfären idag 16
De tre huvudkoncernerna 17
Affärsområden 18
Strategi, filosofi och företagskultur 21
Ledningens syn på Stena Sfären som konglomerat 25

Analys 27
Finans 27
Fyrkantsmodellen 29
Nyckeltalsanalys 32
Objekt 34
Jämförelse mellan de olika affärsområdena år 2006 35
Affärsområdenas tillväxt 37
Subjekt 40
Organisation 40
Styrning 41

Slutdiskussion 44
Förslag till fortsatt forskning 46

Referenser 47

INLEDNING

BAKGRUNDSBESKRIVNING

Det familjeägda Stena AB startades i slutet av 1930-talet av Sten Allan Olsson och företagets ursprungliga verksamhet utgjordes av handel med metall. Under 1960-talet riktades ett större fokus mot rederiverksamhet och de första färjelinjerna startades. Denna utveckling fortsatte fram till 1980-talet, då företaget parallellt med rederiverksamheten började utvecklas även inom andra branscher. Idag ingår Stena AB i den så kallade Stena Sfären, som bedriver verksamhet inom ett antal affärsområden. Dessa delas in i Färjelinjer, Rederi, Offshore drilling, Fastigheter, Återvinning, miljö och handel samt Finans. I Stena Sfären ingår vidare, utöver Stena AB, koncernerna Stena Sessan AB och Stena Metall AB. (Stena AB, 2007)

Stena Sfären			
		Koncern	
Affärsområde	**Stena AB**	**Stena Sessan AB**	**Stena Metall AB**
Färjelinjer	Stena Line		
Rederi	Stena Bulk, Stena RoRo, Stena Teknik, Northern Marine Management, Assurans, IT	Concordia Maritime (52%)	
Offshore drilling	Stena Drilling		
Fastigheter	Stena Fastigheter		
Återvinning, miljö och handel			Stena Metall, Stena Renewable Energy
Finans	Stena Finans, Stena Adactum	MEDA (28%), Beijer Electronics (25%), Gislaved Folie	Stena Metall Finans

Figur 1 *Stena Sfärens uppbyggnad* (Stena AB, 2007) *samt egen bearbetning*

Stena Sfären har under 2000-talet vuxit markant och har under de senaste åren visat mycket goda resultat. Sfären är inte registrerad på börsen utan är fortfarande familjeägd och drivs med tanken att skapa värde för framtida generationer. Stena Sfären bedrivs idag som ett konglomerat[1] (Stena AB, 2006) och anammar inte de senaste moderna trenderna från organisations- och ekonomiteori i form av outsourcing och kortsiktigt institutionellt aktieägande (Lundin, 2006). Detta är bakgrunden till att vi ville utföra denna analys.

Idén med konglomerat spred sig till Europa från USA i och med slutet på andra världskriget. Strategin ansågs öka riskspridningen och därmed öka företagens långsiktiga lönsamhet. I de flesta fall hade företagen dock svårt att tillgodogöra sig tillräckligt med branschkunskap för att göra bra ifrån sig i de nya branscherna. Dessutom hade de svårt att bära de stora administrativa kostnader som förenas med förvärvet och den nya driften. Detta har medfört att större delen av de svenska konglomeraten har styckats upp sedan 1970-talet och framåt

[1] Företagsgrupp med sinsemellan olikartade verksamheter (Nationalencyklopedin, 2007)

(Nationalencyklopedin, 2007). Under 2000-talet har det varit en tydlig inriktning mot kärnverksamheten. I rak motsats till bildandet av konglomerat har istället begrepp som outsourcing varit på modet. Växande företag har under den senaste tiden generellt sett endast förvärvat bolag som har kunnat stärka kärnverksamheten medan övrig verksamhet säljs av eller läggs ut på entreprenad. Detta för att stärka företagens nyckelkompetens (Lindh & Samuelsson, 2004). Stena Sfärens val att verka inom flera branscher, och genom till exempel Adactum och Stena Sessan utöka sin verksamhet ytterligare, kan därför sägas gå emot strömmen.

Gemene man känner till Stena Sfären på ett eller annat sätt genom dess starka varumärke, och då kanske främst Stena Line. Dock har kanske inte alla riktigt fått en helhetsbild över Sfärens övriga bolag och hur Sfären ser ut rent organisatoriskt och ekonomiskt. Inte heller känner vi till vilka bakomliggande faktorer som har lett fram till att de har haft den utveckling som de har haft. Sfären med dess bolag har en stark anknytning till Göteborg och den sjöfartsnäring vilken var en blomstrande bransch under efterkrigstiden och som lever kvar även idag. Det sjöfartshistoriska arvet som finns kopplat till staden ökade ytterligare vårt intresse för att genomföra en företagsanalys av Sfären.

PROBLEMDISKUSSION OCH PROBLEMFORMULERING

Stena Sfären har haft en mycket god tillväxt de senaste åren. Detta blir extra intressant med tanke på att de bedriver sin verksamhet som konglomerat, vilket enligt den rådande strategitrenden inte anses vara en framgångsrik företagskonstellation.

När grundaren till Stena AB valde att ge sig in i nya branscher under efterkrigstiden agerade han emellertid helt enligt den rådande trenden. Detta skedde samtidigt som influenserna från USA nådde Sverige. Sten Allan Olsson, som alltså grundade sitt företag genom att bedriva handel med skrot och metall, gav sig under 1940-talet in i rederibranschen. Under de nästkommande tjugo åren skedde en stor expansion inom fartygsverksamheten, vilken utvecklades till att även innefatta lastfartyg och passagerarfartyg. Verksamheten växte sig så stor att den ansågs utgöra företagets kärnverksamhet. Idag är dock kärnverksamheten mycket bredare än så. Vi är därför intresserade av att undersöka hur värdet har förändrats under 2000-talet och hur de olika affärsområdena har förändrats över tid.

Det finns ingen övergripande beskrivning av Stena Sfären som den ser ut idag. Det publicerade material som finns är främst inriktat på det noterade bolaget Concordia Maritime, varvsnäringen och sjöfartskluster i stort, men inte specifikt om Stena Sfären som helhet. Vi vill därför skapa en översiktlig bild av Stena Sfären som helhet och över hur utvecklingen sett ut under de senare åren. Vi vill även skapa en grund för fortsatt analys av Sfären, ur såväl ett ekonomsikt som ett ledarskapsperspektiv.

Ovanstående diskussion leder oss fram till följande problemformuleringar:

- Hur ser Stena Sfärens ekonomiska ställning ut idag?
- Vilka bakomliggande faktorer kan finnas till den utveckling som har skett?

SYFTE

Det finns idag, enligt vår mening, ingen samlad bild med sammanställd data av Stena Sfären att tillgå. Vår avsikt är därför att ge en beskrivande helhetsbild över Stena Sfären samt avbilda existerande förhållanden.

Syftet med denna uppsats är att ge en förståelse för Stena Sfärens uppbyggnad samtidigt som den ämnar beskriva Sfärens ekonomiska utveckling från år 2002 till och med år 2006. Uppsatsen ska ge läsaren en uppfattning om utvecklingen och en beskrivning av dagsläget samt utgöra en grund för fortsatt forskning.

AVGRÄNSNINGAR

Vi har valt att inrikta vår studie av Stena Sfären i nutid, det vill säga från 2002 och framåt. Att fokus kommer att ligga på 2000-talet beror på att det är under denna period som den största tillväxten har skett. Vi har även valt att inte inkludera någon högre grad av omvärldsanalys, på grund av att vårt syfte är att visa på de interna faktorerna som har lett fram till tillväxten. I företagsanalysen har vi valt att begränsa oss till åren 2002, 2004 och 2006. Detta för att ge en överskådlig bild och inte överösa läsaren med siffror.

DISPOSITION

KAPITEL 1 - INLEDNING
Här ges en bakgrundsbeskrivning till vårt val av ämne. Vidare presenteras en problemdiskussion, uppsatsens syfte och avgränsningar.

KAPITEL 2 - METOD
I detta kapitel förklaras hur vi har gått till väga under arbetet och de val vi har stått inför.

KAPITEL 3 - TEORETISK REFERENSRAM
Här presenteras de modeller och teorier vi använt oss av i vår analys av Stena Sfären.

KAPITEL 4 - EMPIRI
Detta kapitel sammanfattar den information vi har samlat in om Stena Sfärens historik och nuläge.

KAPITEL 5 - ANALYS
Här analyseras företaget utifrån de modeller och teorier vi presenterar i den teoretiska referensramen.

KAPITEL 6 - SLUTDISKUSSION
Detta avslutande kapitel presenterar vad vi har kommit fram till i vår analys. Vi besvarar här vårt syfte och våra frågeställningar, samt ger förslag till fortsatt forskning.

METOD

I detta kapitel beskrivs vilken metod som har använts under arbetet med denna uppsats. Vi beskriver vårt tillvägagångssätt vid insamlandet av information och motiven bakom. Vidare förs en diskussion kring vilka risker som följer med vissa typer av informationskällor och hur vi försökt hantera detta. Kapitlet avslutas med en beskrivning av hur det insamlade materialet används i uppsatsen.

För att uppnå vårt syfte och ge svar på problemformuleringarna som angivits har vi valt att genomföra en företagsanalys av Stena Sfären. Vi vill på så sätt ge en övergripande beskrivning av Stena Sfären och den situation som den befinner sig i. Uppsatsen syftar till att ge en bild av Stena Sfären som helhet, samtidigt som den ämnar ge en inblick i hur Sfären har utvecklats ekonomiskt från 2002 till och med 2006. Vi har valt att fokusera på interna faktorer som påverkar företagets situation. Uppsatsen kommer således inte att behandla företagets omvärld i någon större utsträckning.

Större delen av informationen som denna uppsats bygger på är Stena Sfärens egenpublicerade material i form av årsredovisningar och material via deras hemsida. Annan information är hämtad ur bland annat rapporter, tidningsartiklar, föreläsningar och facklitteratur. Vi har även genomfört intervjuer med ledande personer inom Stena Sfären och talat med kunniga personer inom ämnet. Detta material analyseras sedan utifrån vår referensram som består av ett antal teorier och modeller.

Målet med uppsatsen är, som nämnts ovan, att ge en bild av Stena Sfären samt en förståelse för deras verksamhet. Men vårt mål är även att studien ska kunna fungera som en plattform för studenter, företag och andra intressenter vilka kan ha nytta av en sådan sammanställning för vidare forskning inom detta område.

DATAINSAMLING

För att lägga grunden för förståelsen har fokus legat på att ta fram och sammanställa ”hård data” i form av finansiell och ekonomisk information ur årsredovisningar och annat material publicerat av Stena Sfären. För att komma åt de mer ”mjuka” faktorerna har vi studerat tidningsartiklar, facklitteratur, uppsatser och Stena Sfärens eget material. Detta har sedan kompletterats med föreläsningar och intervjuer med nyckelpersoner inom företagen. (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2001)

Det finns ett antal olika analysmodeller att använda i syftet att analysera ett företag. I denna studie används Polesies Trekantsmodell (Polesie & Jansson, Trekantsmodellen, 2006) och Fyrkantsmodell (Polesie, Drift & Finans, 1995). För att ytterligare belysa viktig information och företagets utveckling tar vi även hjälp av vissa finansiella nyckeltal. Den mjukare delen av företagsanalysen, såsom företagets organisationskultur och ledarskap, studeras bland annat

utifrån organisationsforskarna Bolman & Deal samt Robbins. Vi använder oss även av Mintzbergs teorier om organisationsstruktur.

VAL AV PUBLICERAT MATERIAL

Vi inledde processen med att söka information på Stena Sfärens olika hemsidor. Vi studerade sedan årsredovisningar för den tidsperiod som studien avser. Vidare söktes efter äldre uppsatser för att se om någon redan behandlat någon närliggande frågeställning. Vi har även granskat annat publicerat material rörande Stena Sfären som vi ansåg kunde vara applicerbart för att besvara vår frågeställning. För att söka information och material till uppsatsen har vi använt oss av Universitetsbibliotekets sökmotor GUNDA och databasen Affärsdata. Slutligen har vi använt oss av professor Thomas Polesie och Internet.

VAL AV RESPONDENTER

Valet att genomföra intervjuer bygger på att dessa ska kunna ge svar på sådant som vi inte kunnat få svar på genom tidigare insamlad data. Vår avsikt var därför att få tag på personer i ledande befattningar inom Stena Sfären och därmed få en rättvisande bild över hur ledningen resonerar och agerar. Vi var dock medvetna om att det finns en risk för att personerna förvränger informationen och inte ger en korrekt bild av verkligheten. För att ge en mer nyanserad bild av verkligenheten skulle det ha varit av intresse att ha haft respondenter från fler områden och nivåer inom Stena Sfären. Det hade även varit intressant att ta reda på hur kunder, leverantörer och andra intressenter ser på verksamheten.

Detta utmynnade i att vi var i kontakt med:

Dan Sten Olsson	VD och koncernchef för Stena AB
Lennart Jeansson	Ledamot i styrelsen för Stena AB och Sfärrådet
Linus Brandt	Ekonomi- och finanschef för Stena Adactum

INTERVJUERNAS GENOMFÖRANDE

Respondenterna kontaktades via e-post och telefon. Vid samtliga intervjutillfällen var alla författarna närvarande, vilket vi ansåg vara viktigt för att minimera feltolkningar av de svar som vi erhöll. Syftet med intervjun och frågorna presenterades inte i förväg för respondenterna. Anledningen härtill var att svaren skulle bli så spontana och ärliga som möjligt. Efter det att intervjun var avklarad presenterades syftet emellertid. Undantag till detta var intervjun med Dan Sten Olsson då hans sekreterare krävde att få ta del av frågorna i förväg. Med Linus Brandt skedde intervjun i Adactums lokaler. Intervjun med Dan Sten Olsson och Lennart Jeansson ägde rum i Chalmers Tekniska Högskolas lokaler, i samband med Olssons hedersdoktorsföreläsning ”Att leda uthålligt”.

Respondenterna ombads inledningsvis att berätta om sin syn på ledarskap och Sfärens verksamhet. Vi använde oss av öppna frågor, i och med att vi ville få ut så mycket av svaren som möjligt. Öppna frågor ger respondenterna en flexibilitet i att själva utforma sina svar. Vi ville på så sätt minimera risken att vi styrde respondenternas svar efter egna uppfattningar om uppsatsens eventuella slutsats och andra subjektiva aspekter som alltid finns underliggande

hos varje person. En personlig intervju säkerställer också att respondenten är den person som den utger sig för att vara.

Såväl bandat som ickebandat material sammanställdes skriftligt efter varje intervjutillfälle. Detta för att genomgången av materialet skulle underlättas och för att se om delar behövdes kompletteras ytterligare. Respondenterna tillsändes sammanställningen för att få ta del av och komma med kommentarer kring det som skulle komma att publiceras från deras respektive intervjuer. Detta kom även att underlätta arbetet med vår empiri och analys. Delar av materialet utelämnades dock helt eftersom vi ansåg det ligga utanför ramen för vår uppsats. Sammanställningar från intervjutillfällena återfinns i bilaga 4, 7 och 8.

KÄLLOR

Vi baserar denna uppsats i huvudsak på material publicerat av andra. Därför har det varit viktigt att under arbetets gång kritiskt granska det material som använts. Det som bör granskas, och som vi har tittat extra noga på, är huruvida källorna och den information de avser är tillräckligt uppdaterade samt vilka bakomliggande motiv källan kan ha haft när den gav ifrån sig informationen. Vi har också beaktat om det rör sig om ursprungsinformation eller om källan grundar sig på andra källor.

Vi har försökt att använda oss av så uppdaterad information som möjligt för att kunna ge en aktuell bild av hur det ser ut i Stena Sfären. Att källorna uppfyller kravet på att de inte ska vara av alltför föråldrad karaktär anser vi vara uppfyllt i och med att de till stor del har givits ut under den granskade perioden.

Källorna som har använts för denna uppsats är, som nämnts ovan, till viss del utgivna av Stena Sfären. Dessa källor och den information som hämtats därur har publicerats av egenintresse av Sfären. Det ligger olika incitament bakom utgivet material. Vi har därför förmedlat när det rör sig om deras åsikter och uttalanden samt försökt att inte låta dessa påverka våra egna bedömningar i analysen. Gällande de årsredovisningar som har använts torde dessa vara relativt verklighetstrogna, eftersom redovisningen är reglerad och granskad av auktoriserad revisor. Detta borde säkra en viss nivå av kvalitet och i vart fall inte innehålla direkta felaktigheter.

Det finns en risk med att vi som uppsatsskribenter ger en beskrivning utifrån hur vi anser att verkligenheten för Stena Sfären är. Med detta i åtanke har vi ansträngt oss för att göra en så objektiv analys som möjligt.

PRAKTISKT TILLVÄGAGÅNGSSÄTT

I Empirikapitlet sammanställs den information vi funnit om Stena Sfärens verksamhet och utveckling. Denna information kommer främst från material publicerat av Sfären, men även från respondenterna. Vi har här valt att inleda med en historisk presentation av verksamheten, från det att den startades till och med år 2002. Detta för att ge läsaren en grundläggande förståelse för hur verksamheten har vuxit fram. Därefter presenteras hur Stena Sfären ser ut i

dagsläget, det vill säga utifrån den information vi samlat in angående åren mellan 2002 och 2006. Sfären presenteras först utifrån de tre koncernerna och sedan utifrån de olika affärsområdena.

I det efterkommande kapitlet Analys, vävs delar av den presenterade empirin och teorin samman för att ge en analys av Stena Sfären. Dessutom har ytterligare ekonomiska data tillförts för att analysen ska bli så meningsfull och tydlig som möjligt. Ytterligare information om dessa data finns att ta del av i bilagorna 2, 5 och 6. Strukturen i analyskapitlet har inslag av dispositionen i vårt empiriavsnitt, det vill säga vi presenterar först Stena Sfären som en helhet för att sedan fördjupa oss genom att studera respektive affärsområde. Detta anser vi stärka den röda tråden så att läsaren på ett så enkelt sätt som möjligt ska kunna ta del av informationen. Resultatet från det som presenteras i analysavsnittet används sedan för att besvara problemformuleringarna och för att dra våra egna slutsatser i uppsatsens avslutande kapitel.

TEORETISK REFERENSRAM

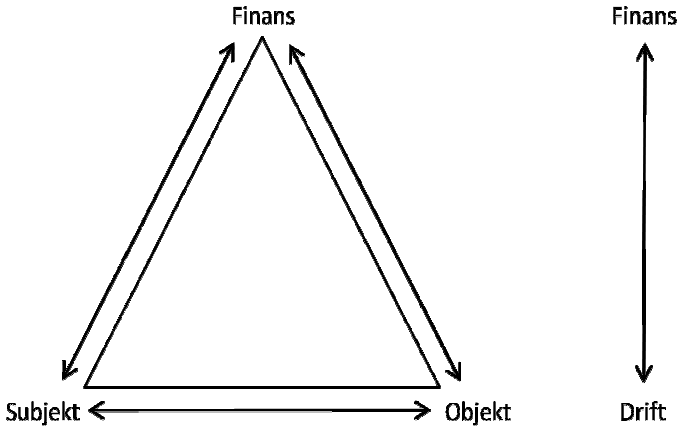
I detta avsnitt presenteras de modeller och teorier som vi utgått ifrån i vår analys av Stena Sfären. Trekantsmodellen och Fyrkantsmodellen används för att analysen ska få ett logiskt upplägg och därmed underlätta förståelsen för läsaren. Teorierna angående organisationsutformning och organisationskultur hjälper oss att analysera ledarskapet, organisationens utformning och andra ”mjukare” delar i företagsanalysen.

TREKANTSMODELLEN

För att förstå ett företag och dess utveckling spelar den finansiella aspekten en framträdande roll. Siffrorna visar historiska händelser och beslut vilka säger en del om karaktären hos företaget. Siffrorna kan även i viss mån berätta om framtiden och dess utsikter. Men för att verkligen kunna skapa en helhetsbild måste analysen inbegripa ytterligare faktorer. Trekantsmodellen behandlar den finansiella delen, men sätter denna i samband med ytterligare två faktorer: subjekt och objekt. (Polesie, 2007)

För att få en förståelse för vad företaget gör och varför är det viktigt att tyda de mänskliga förhållandena inom företaget. Vid användandet av ekonomiska modeller är det inte tillräckligt att endast analysera den finansiella aspekten hos ett företag. De villkor som finns inom organisationen har sin utgångspunkt på företagets finansiella sida, eftersom det inte finns oändligt med kapital. Siffror kan uppfattas konkreta, men är detta den enda faktorn som studeras blir analysen bristfällig. ”Det är viktigt att förstå de bakomliggande förhållandena till siffrorna, eftersom siffrorna troligen inte är korrekta”. (Polesie, 1990)

Modellen tar i *Subjekt* hänsyn till vikten av rätt och kompetent personal, eftersom detta är en förutsättning för ett företags framtida verksamhet. *Objekt* beskriver den operativa verksamheten och syftar på de produkter eller tjänster som produceras inom företaget eller hela produktionsanläggningen. *Finans* innefattar det kapital företaget erhåller vid försäljning av produkter eller tjänster. Denna faktor skildrar företagets finansiella ställning och möjligheterna till utveckling. (Polesie & Jansson, 2006)



Figur 2 *Trekantsmodellen* (Polesie & Jansson, 2006)

Förhållandet mellan de olika faktorerna i trekantsmodellen skiftar beroende på i vilken bransch företaget är verksamt. För att förtydliga detta kan vi exempelvis titta på hur förhållandena ser ut hos ett tjänsteföretag. Här är Subjekt, det vill säga personalen och dess kompetens, av överordnad betydelse. Själva verksamheten, Objekt, utgörs i ett tjänsteföretag av just personalen och kan således inte fortsätta utan denna. Det omvända förhållandet gäller om Trekantsmodellen appliceras på ett tillverkningsföretag. Här förekommer konkreta produkter och produktionsanläggningar, varför Objekt är den faktor som framträder. Personalen är här inte lika avgörande för företagets fortlevnad och kan antingen effektiviseras eller ersättas. (Polesie & Jansson, 2006)

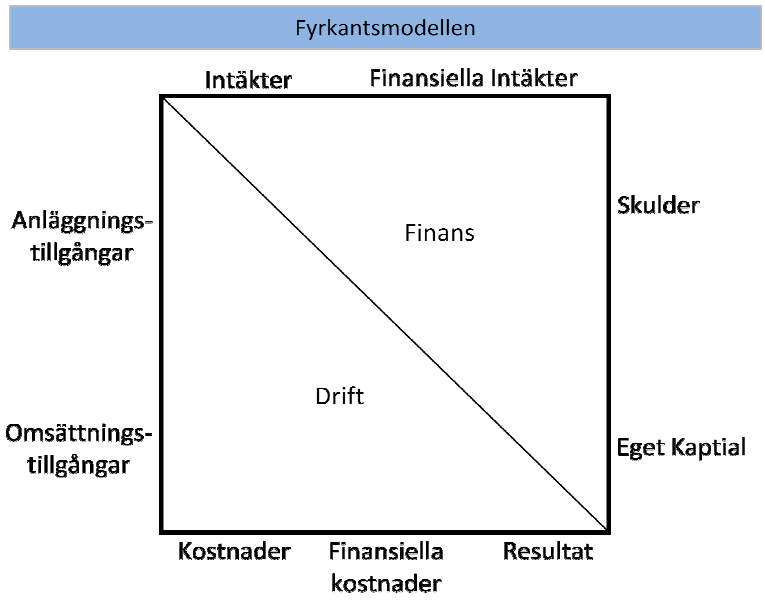
För att illustrera hur de olika faktorerna samverkar med varandra är pilarna i figuren dubbelriktade. Pilen mellan Subjekt och Objekt visar på att det krävs personal för att företaget ska kunna producera varor men också att det krävs resurser och eventuellt en anläggning för att personalen ska ha en arbetsplats. Finans och Subjekt samverkar på det sättet att personalen bidrar till företagets ekonomiska utveckling mot en motprestation i form av lön, pension eller dylikt. Objekt samverkar med Finans genom att Finans återinvesterar en del av de intäkter som Objektet skapat vid försäljningen. (Polesie & Jansson, 2006)

Förhållandet mellan Subjekt och Objekt är av avgörande betydelse, oftast kan den ena inte existera utan den andra. Därför kan Trekantsmodellen förenklas ytterligare genom att slå ihop dessa två faktorer under benämningen Drift. Kvar blir då ett dubbelriktat förhållande mellan Drift och Finans, vilket kan förklaras ytterligare med hjälp av Fyrkantsmodellen. (Polesie & Jansson, 2006)

FYRKANTSMODELLEN

Fyrkantsmodellen går ut på att grafiskt åskådliggöra företagets finansiella siffror. Modellen är en kombinerad balans- och resultaträkning där de horisontella sidorna visar intäkter och kostnader. De vertikala sidorna anger företagets åtaganden i form av skulder och ägarkapital samt storleken på de resurser företaget innehar. (Polesie, 1995)

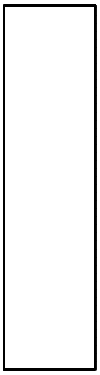
Figur 3 *Fyrkantsmodellen* illustrerar hur Fyrkantsmodellen är uppbyggd. På dess horisontella axlar finner vi företagets resultaträkning, då dessa anger intäkter och kostnader. Balansräkningen illustreras på motsvarande sätt genom att fyrkantens vertikala axlar visar tillgångar och skulder. Genom att i en och samma figur illustrera företagets balansräkning och resultaträkning möjliggörs en mer översiktlig analys. Den diagonala linjen delar av fyrkanten i två delar för att förklara samspelet mellan Drift och Finans. Drift avser den egentliga verksamheten och innefattar således alla tillgångar som används för produktionen. Här ligger även alla kostnader för att upprätthålla denna, såsom löner, produktinköp och hyror. Finans visar hur driften finansieras med pengar i fokus. (Polesie, 1995)



Figur 3 *Fyrkantsmodellen* (Polesie, 1995)

Trekantsmodellen förklarar samspelet mellan de olika faktorerna Subjekt, Objekt och Finans och dess inbördes beroende. Beroendet mellan Drift och Finans i Fyrkantsmodellen förklaras på ett liknande sätt. Driften kan inte hållas levande utan finansiering, samtidigt som det är just driften som skapar värdet i företaget (Bengtsson & Laurin, 2000). Om ett företag ska kunna överleva i längden krävs att Drift och Finans står i någorlunda rimligt förhållande till varandra, så att risknivån inte blir alltför stor (Polesie, 1995).

Formen på fyrkanten anger vilken typ av företag som står under analys. En fyrkant avseende ett kapitalintensivt företag, till exempel ett rederi med stora anläggningstillgångar, får ett högt och smalt utseende. Ett tjänsteföretag visar istället upp en låg och bred fyrkant, eftersom detta inte kräver lika mycket kapital i sin verksamhet. (Bengtsson & Laurin, 2000)



Figur 4

Ett typexempel på ett kapitalintensivt företag, exempelvis i fastighets- eller energibranschen.

Figur 5

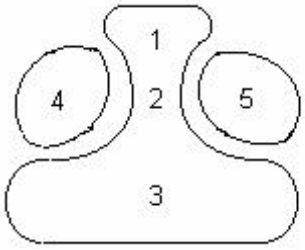
Exemplifierar ett företag med hög kapitalomsättnings-hastighet, till exempel ett detaljvaruhandels- eller ett tjänsteföretag.

En ekonomimodell kan ge upplysningar om begränsningar eller möjligheter. Rätt använd kan den synliggöra vilka händelser som påverkat företaget och hur dessa förändringar återspeglas i företagets tillgångar och skulder. (Polesie, 2005)

MINTZBERG

För att beskriva Stena Sfärens uppbyggnad och dess management använder vi även Mintzbergs olika modeller om företagsorganisationer. Mintzberg har beskrivit hur olika typer av organisationer normalt sett är uppbyggda. I sin teori beskrev han fem stycken organisationsmodeller som utgår från den förklarande modellen nedan.

1. *Strategisk topp*
   Utgörs av företagsledning, styrelse och andra på företagets högsta nivå.
2. *Mellanchefer*
   Denna grupp kontrollerar den operativa nivån och fördelar resurser.
3. *Operativ grupp*
   Står för den normala driften i företaget.
4. *Teknisk styrning*
   Utgörs av specialister och analytiker som kontrollerar processer och resultat, till exempel producerad mängd och kvalitet.
5. *Stödfunktioner*
   De som stödjer organisationen och underlättar andras arbete.



Figur 6 *Mintzbergs modell*

Mintzbergs modell kan sedan konfigureras och struktureras på fem olika sätt: Enkel struktur, Maskinbyråkrati, Professionsbyråkrati, Divisionaliserade former och Adhocrati. Den *enkla strukturen* består endast av två nivåer: strategisk topp och operativ bas. Denna struktur lämpar sig bäst för små företag. *Maskinbyråkratin* är mer avancerad än den enkla strukturen och använder sig av både en stor grupp för teknisk styrning och en grupp för stödfunktionerna. Tillverkningen och ledarskapet är ofta mycket standardiserad och denna typ av organisation lämpar sig bra för enkel produktion i stora serier. En nackdel är dock bristen på flexibilitet och kreativitet. *Professionsbyråkratin* har en platt organisationsstruktur. Strukturen kännetecknas av en stor operativ kärna och en betydande teknostruktur. Framförallt karaktäriseras den operativa kärnan av stor professionell frihet. Den fjärde organisationsstrukturen är *”Divisionaliserade former”* och grundas på att arbetet inom organisationen utförs av mer eller mindre fristående enheter. Strukturen anses ge goda möjligheter till ekonomisk tillväxt, dock med risk för att organisationen blir otymplig och att ledningen förlorar kontakt med den operativa verksamheten. Den femte och sista organisationsmodellen kallas för *Adhocrati*. Adhocrati är en flexibel och självförnyande struktur. Denna modell passar oftast bäst in på företag i snabb förändring och i företag där de anställda behöver en stor frihet för att utöva sitt jobb, till exempel reklambyråer. (Mintzberg, 1979), (Bolman & Deal, 1997)

ORGANISATIONSKULTUR

För att förklara för- och nackdelarna med det styrsätt som används inom Stena Sfären har vi valt att använda oss av befintlig organisationsforskning och utgår från Bolman & Deals organisationsmetaforer.

Bolman & Deal delar upp sättet att se på organisationer i fyra olika perspektiv: ”Det strukturella perspektivet”, ”Human resource”-perspektivet”, ”Det politiska perspektivet” och ”Det symboliska perspektivet”. Teorin går ut på att låta en betraktare ta på sig olika ”glasögon” då hon tittar på organisation och ledarskap. (Bolman & Deal, 1997)

Vi vill även beakta fler forskares syn på organisationskulturförändringar och använder oss därför även av Morgan - *Organisationsmetaforer*, Langton & Robbins - *Fundamentals of Organizational Behaviour*, Robbins, Cuttler & Langton - *Organizational Behaviour*, Selander *Ett modernt managementperspektiv* med flera.

FINANSIELLA NYCKELTAL

För att ge en överskådlig bild av utvecklingen över tid av dels Sfären som helhet, men även av de olika affärsområden som ingår i den, genomförs en nyckeltalsanalys. Detta behövs även för att förklara fyrkanternas relationer. Vi vill här ge definitioner på de nyckeltal vi använder i analysen, eftersom dessa kan skilja sig trots samma beteckning.

NYCKELTAL FÖR LÖNSAMHET

$$R_E = \frac{\text{Resultat före skatt}}{\text{Eget Kapital}}$$

$$R_T = \frac{\text{Resultat före skatt}}{\text{Totalt Kapital}} = \text{VM} \times \text{KOH}$$

$$\text{Vinstmarginal (VM)} = \frac{\text{Vinst före skatt}}{\text{Totala Intäkter}}$$

$$\text{Kapitalomsättningshastighet (KOH)} = \frac{\text{Totala Intäkter}}{\text{Totalt Kapital}}$$

NYCKELTAL FÖR FINANSIERING OCH KAPITALSTRUKTUR

$$\text{Soliditet} = \frac{\text{Eget kapital}}{\text{Totalt kapital}}$$

NYCKELTAL FÖR RESURSUTNYTTJANDE

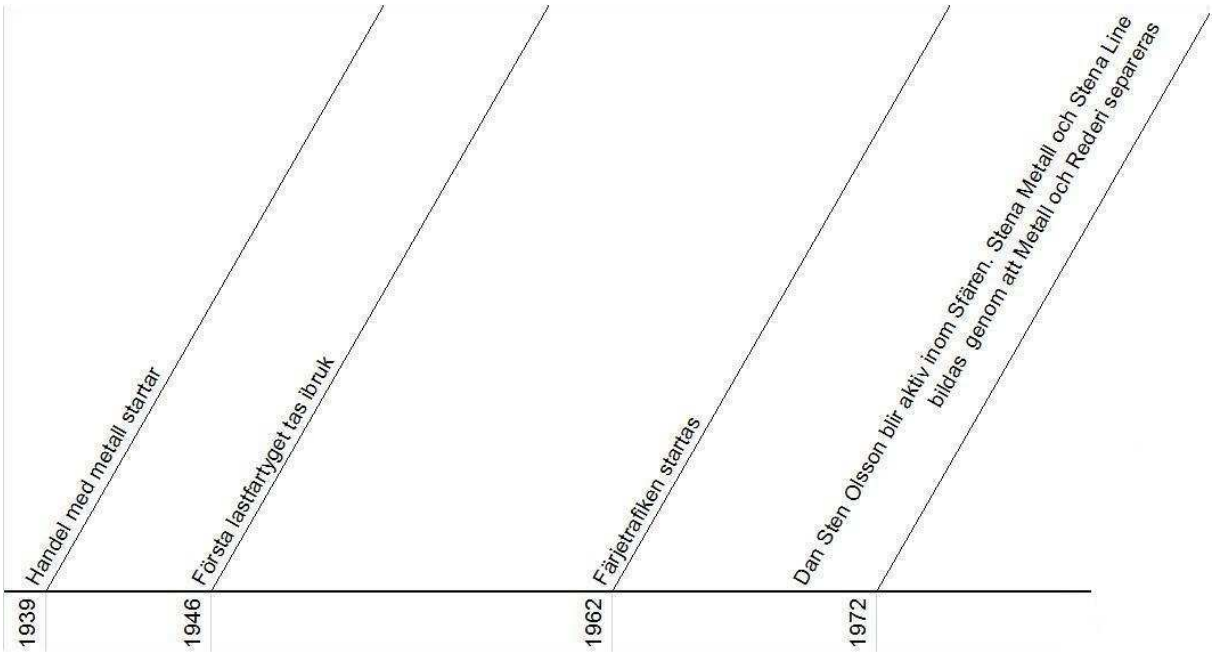
$$\text{Omsättning per anställd} = \frac{\text{Omsättning}}{\text{Antal anställda}}$$

EMPIRI

Vi inleder detta kapitel med en företagspresentation som beskriver Stena Sfärens historiska utveckling följt av en beskrivning av Sfärens ställning idag. Därefter ges en presentation av organisationens strategi, filosofi och företagskultur. Kapitlet avslutas med ledningens egna tankar om vad som bidragit till Stena Sfärens framgångar samt hur de lyckas hålla ihop dess skilda verksamheter.

FÖRETAGSPRESENTATION

Avsnittet inleds med en historisk överblick över hur Stena Sfären har utvecklats över tid. Detta för att ge läsaren en ökad förståelse för den verksamhet som Sfären bedriver. Efter den historiska presentationen beskrivs nuläget av Stena Sfärens tre koncerner och dess olika affärsområden. Vi kommer för enkelhetens skull att använda benämningen Stena Sfären även i den historiska presentationen, trots att det i början endast bestod av ett bolag.



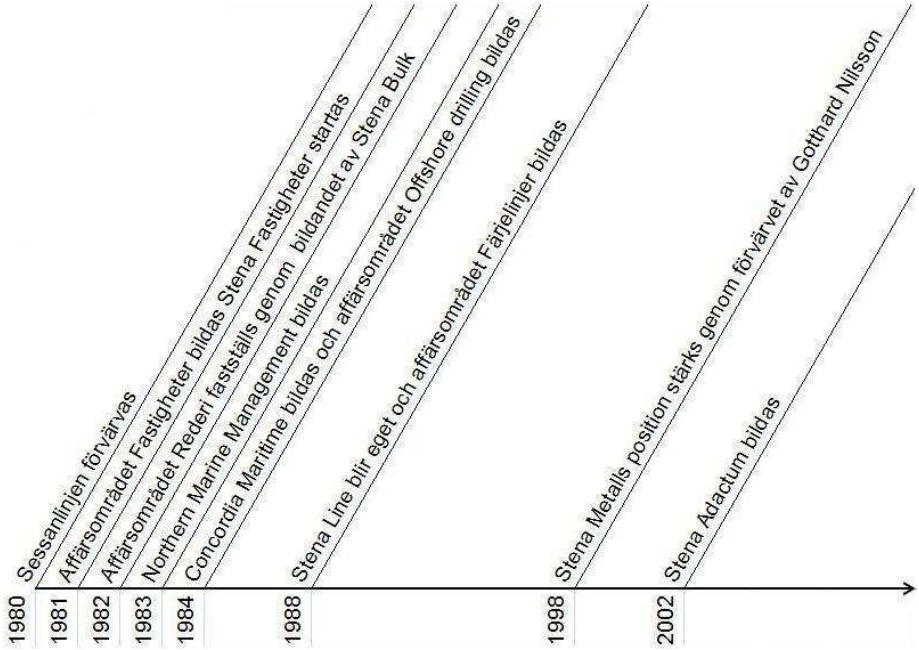
HISTORISK UTVECKLING

Stena Sfärens utveckling är en intressant resa som påbörjas av entreprenören Sten Allan Olsson, född år 1916 (Nationalencyklopedin, 2007). Olsson började bygga sin verksamhet genom handel med metall. Sten A. Olsson, som var son till skepparen Gustav Olsson, har sitt ursprung på ön Donsö i Göteborgs skärgård. Detta är en ö med starka kopplingar till rederiverksamhet (Friberg, 2006). Han insåg snart att frakt med egna fartyg var lönsamt och banade därigenom väg för familjens fraktverksamhet (Stena Metall AB, 2007). Under andra världskriget och efterkrigstiden var efterfrågan på järn och skrot stor. Entreprenören Olsson tog till vara på dessa möjligheter och kunde därmed bygga en solid grund inför en framtida expansion (Stena Metall AB, 2007). Entreprenörs- och innovationsandan har förts vidare till

Sten A. Olssons son, Dan Sten Olsson (Brandt, 2007). Dan Sten Olsson, född 1947, involverades i verksamheten 1972 och är idag verkställande direktör (Nationalencyklopedin, 2007).

1939 – 1979

Verksamheten utvecklades under 1940-talet till att även innefatta rederi och det första lastfartyget levererades och togs i bruk år 1946. 1962 startades färjetrafiken till och från Danmark och fem år senare utökades färjelinjerna till att också trafikera sträckan Göteborg-Kiel (Stena AB, 2007). De olika verksamheterna kom 1972 att delas upp i två olika områden, där ett bestod av den ursprungliga metallverksamheten och fick namnet Stena Metall AB och det andra området bestod av rederiverksamheten och blev kallat Stena Line (Stena Metall AB, 2007). Två händelserika år för Stena Line var 1976 och 1977, då det första Offshore[2]-fartyget samt elva RoRo[3]-fartyg levererades (Stena AB, 2007).



1980 – 1989

År 1980 förvärvade Stena Line Sessanlinjen. Detta befäste ytterligare Stena Lines position inom färjetrafiken i och med att Sessanlinjen under lång tid bedrivit färjetrafik mellan Göteborg och Fredrikshavn. Under den tidigare delen av 1980-talet skapades ytterligare affärsområden och verksamhetsgrenar. 1981 startades Stena Fastigheter och året därefter Stena Bulk[4]. 1983 bildades Stena Sfärens managementbolag, Northern Marine Management, vars uppgift var och är att hantera bemanningen av fartygspersonal. Shippingbolaget Concordia Maritime bildades 1984, vilket i samma veva kom att börsintroduceras. Samma år

[2] Offshoreverksamhet omfattar oljeborrning ute till havs och relaterad verksamhet (Stena AB, 2007)

[3] RoRo (roll on-/roll off). Fartygen är konstruerade för att underlätta på- och avlastning av gods (Stena AB, 2006)

[4] Stena Bulk fraktar oförpackad last i tankfartyg och då främst olja (Stena AB, 2006)

levererades den första borriggen till Offshore drilling, som nu kom att utgöra ett eget affärsområde. Under 1988 blev även Stena Line inom det nyskapade affärsområdet Färjelinjer introducerat på börsen, men köptes år 2001 tillbaka igen. (Stena AB, 2007)

1990 – 1999

1990-talet introducerades med förvärvet av färjerederiet Sealink för att stärka positionen inom färjetrafiken. 1994 bildades Coflexip Stena Offshore genom ett sammangående mellan Stena Drilling och det kompletterande företaget Coflexip (Stena AB, 2007). Året efter expanderade Stena Drilling sin verksamhet genom att ingå en allians med oljebolaget Texaco (Stena AB, 2007). 1996 utvecklas färjetrafiken med att det första höghastighetsfartyget, ett så kallat HSS-fartyg, levererades (Stena Line AB, 2007). 1998 ingås en fusion mellan färjerederiet P&O och Stena Line. Det gemensamt ägda färjerederiet P&O Stena Line bildas och kom att trafikera Engelska kanalen. Samma år förvärvades metallåtervinningsföretaget Gotthard Nilsson av Stena Metall, vilket stärkte metallkoncernens position (Stena AB, 2007). Mot slutet av detta decennium, år 1999, kom all tax-free-försäljning att avskaffas inom EU då det ansågs störa konkurrensen på den inre marknaden (Sveriges Riksdag, 2007). Detta resulterade i en motgång för Stena Line genom ett minskat antal resenärer (Stena AB, 2002).

2000 – 2005

2000-talet inleddes med att Coflexip Stena Offshore såldes. 2001 valde Stena Sfären att köpa tillbaka Stena Line från börsen och därmed var det återigen helägt av Sfären (Stena Line AB, 2007). Året därpå godkänner EU-kommissionen att fusionen mellan P&O och Stena Line UK Ltd upphävs och att P&O har rätt att förvärva fullständig kontroll över färjerederiet P&O Stena Line (EU-kommissionen, 2002). Samma år bildas investmentbolaget Stena Adactum, vars uppgift är att investera i verksamheter som ligger utanför Sfärens kärnområden (Stena AB, 2007).

STENA SFÄREN IDAG

Vi har valt att studera Stena Sfären som en helhet. Vi gör detta eftersom de olika företagen i Sfären kompletterar varandra och samarbetar tätt på många områden. Därför väljer vi att främst presentera organisationen utifrån de sex olika affärsområdena istället för Sfärens tre koncerner.

Stena Sfären är uppdelad på sex olika kärnverksamheter där var och en utgör ett affärsområde. Dessa är Färjelinjer, Rederi, Offshore drilling, Fastigheter, Återvinning, miljö och handel samt Finans. Flertalet av dotterbolagen inom Sfären är onoterade, ett undantag är dock shippingbolaget Concordia Maritime, vilket endast ägs till 52 procent (resterande del är noterat på Stockholmsbörsen). Många av Sfärens nyare förvärv är emellertid noterade på börsen. (Stena AB, 2007)

Huvudägare av Stena AB, Stena Sessan och Stena Metall är idag Dan Sten Olsson, som innehar 51 procent av aktierna. Resterande 49 procent delas av hans två syskon Madeleine Olsson-Eriksson och Stefan Sten Olsson. (Wolmesjö, 2007)

DE TRE HUVUDKONCERNERNA

I detta avsnitt ges en kortfattad presentation av Stena Sfärens tre koncerner Stena AB, Stena Sessan AB och Stena Metall AB. I nästkommande avsnitt förklaras hur dessa binds samman genom Stena Sfärens uppdelning på affärsområden.

STENA AB

Stena AB:s affärsidé preciseras på följande vis: ”Att använda vår kompetens i framför allt service, handel och fartyg för att tjäna pengar på affärsområdena: färjelinjer, rederi, offshore, handel/återvinning av stål och metaller, fastigheter samt finans. Att vårda vår tillgång – våra kunder, så att vi bidrar till deras och samhällets utveckling” (Stena AB, 2007). Stena AB är också Sfärens ”egentliga” moderbolag (Brandt, 2007).

STENA SESSAN AB

Koncernen har sitt namn och ursprung i det att Stena Line slogs samman med Sessanlinjen. Koncernbolaget kom till en början att bli Stena Sfärens holdingbolag, i vilket investeringar, fartyg och rederiverksamhet samlades. I den investeringsportfölj Stena Sessan besitter i dagsläget återfinns, utöver fartygen och rederirörelsen Concordia Maritime, bland annat plastfolietillverkning samt aktie- och fastighetsförvaltning. (Stena Sessan AB, 2007)

STENA METALL AB

I denna koncern har Sfären valt att lägga de verksamheter som ägnar sig åt återvinning och miljöservice samt internationell handel med stål, metaller och olja. Här ligger också den finansieringsverksamhet som är direkt kopplad till affärsområdet Återvinning, miljö och handel (Stena AB, 2007).

Stena Sfären			
	Koncern		
Affärsområde	**Stena AB**	**Stena Sessan AB**	**Stena Metall AB**
Färjelinjer	Stena Line		
Rederi	Stena Bulk, Stena RoRo, Stena Teknik, Northern Marine Management, Assurans, IT	Concordia Maritime (52%)	
Offshore drilling	Stena Drilling		
Fastigheter	Stena Fastigheter		
Återvinning, miljö och handel			Stena Metall, Stena Renewable Energy
Finans	Stena Finans, Stena Adactum	MEDA (28%), Beijer Electronics (25%), Gislaved Folie	Stena Metall Finans

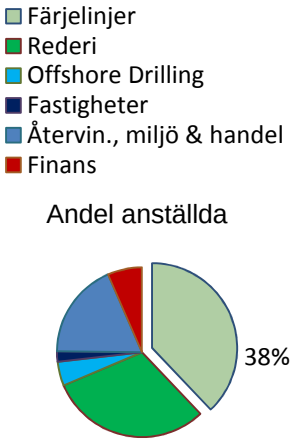
Figur 7 *Stena Sfärens uppbyggnad* **(Stena AB, 2007)** *samt egen bearbetning*

AFFÄRSOMRÅDEN

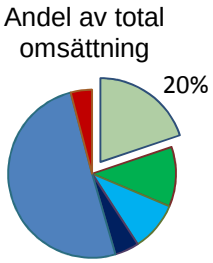
Detta avsnitt ger en kortfattad beskrivning av de olika affärsområdena inom Stena Sfären. För att ge en god jämförelse mellan de olika affärsområdena har dessa beskrivits utifrån ett antal variabler vi ansåg vara intressanta i detta sammanhang. Dessa variabler finns sammanställda i bilaga 3. Se bilaga 6 för fullständiga uträkningar bakom figurerna.

AFFÄRSOMRÅDET FÄRJELINJER

Stena Line är ett internationellt färjerederi verksamt främst på den skandinaviska och engelska marknaden. Kundbasen består av resenärer med eller utan fordon samt fraktkunder. Stena Line bedriver passagerar- och fraktverksamhet där antalet passagerare under de senare åren har minskat medan fraktvolymen har ökat. Den minskade passagerartrafiken kan hänföras till bland annat ökad konkurrens med lågprisflyg och de ökade bränslekostnaderna (Stena AB, 2006). Verksamheten har under 2006 fortsatt att läggas om till att koncentrera sig mer och mer på fraktverksamheten på grund av den minskande passagerartrafiken (Stena AB, 2007).

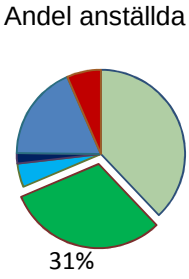


Affärsområdet omsätter 10 miljarder SEK per år vilket utgör cirka 20 procent av Sfärens totala omsättning. Färjelinjer sysselsätter 5 800 personer, vilket motsvarar 37,9 procent av Sfärens totala antal anställda. Omsättning per anställd är inom affärsområdet cirka 1,73 miljoner SEK. Vidare har det ett sysselsatt kapital på 10 miljarder och utgör därmed cirka 15,6 procent av Sfärens totala sysselsatta kapital (Stena Adactum, 2007).

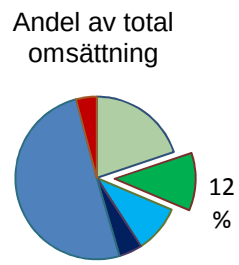


AFFÄRSOMRÅDET REDERI

Detta affärsområdes primära uppgift är att ”stödja och samordna shippingverksamheterna”. De har även till uppgift att bevaka utvecklingen på fartygsvarv, fraktmarknaderna, andrahandspriser samt köp- och säljmöjligheter (Stena AB, 2007).



Stena RoRo (roll on/roll off) har, liksom Stena Line, fartyg avsedda både för frakt (RoRo) och kombinerade frakt- och passagerarfartyg (RoPax). Men till skillnad från Stena Line, vilket har sina egna linjer, hyr Stena RoRo ut fartyg till externa rederier. Stena RoRo utvecklar sin verksamhet i samarbete med sina kunder. Stena Bulks verksamhet består främst av oljetransporter och hanterar cirka sjuttio fartyg. (Stena AB, 2006)



Northern Marine Management är ett bemanningsföretag som sysslar med uthyrning av personal till interna och externa rederiers fartyg samt

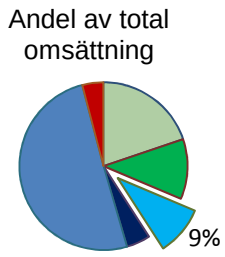
till oljebolagens egna fartyg. Stena Teknik är en gemensam resurs som hanterar nybyggnads- och ombyggnadsprojekt, marin forskning och utveckling samt allmän marin teknisk rådgivning. De arbetar nära klassificeringssällskap och myndigheter, eftersom misstag kan leda till svåra olyckor. (Stena AB, 2006)

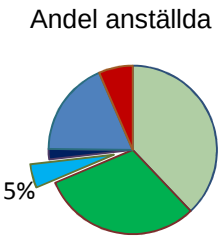
Tankrederiet Concordia Maritime AB bildades år 1984 och ägs till 52 procent av koncernen Stena Sessan AB (Stena Sessan AB, 2007)**.** Den resterande procentandelen finns noterad på Stockholmsbörsens Mid Cap (Privataaffärer, 2007)**.** Concordia Maritimes senaste fartygsflotta är byggd efter Max-konceptet, vilket innebär att fartygen är byggda för att klara maximal lastvolym på grunda vatten samtidigt som de håller en hög säkerhetsnivå genom olika manövreringssystem och dubbelskrov (Concordia Maritime AB, 2007)**.** Verksamheten bedrivs i nära samarbete med Stena Bulk, från vilka de köper många av sina tjänster. Stena Bulk har under 2006 sålt ett stort antal fartyg, eftersom de anser sig uppfatta en avmattning på marknaden (Stena AB, 2007).

Affärsområdet Rederi besitter mycket kunskap och fungerar som en supportverksamhet för hela Sfären. Affärsområdet omsätter 6 miljarder SEK, det vill säga 12 procent av Sfärens totala omsättning. Här sysselsätts 4 700 personer, vilket ur Sfärens perspektiv motsvarar 30,7 procent av dess totala arbetsstyrka. Områdets omsättning per anställd är cirka 1,3 miljoner SEK. Vidare har det ett sysselsatt kapital på 6 miljarder vilket utgör cirka 9,4 procent av Sfärens totala sysselsatta kapital. (Stena Adactum, 2007)

AFFÄRSOMRÅDET OFFSHORE DRILLING

Stena Drilling har sju oljeprospekteringsriggar, vilka tillsammans med personal hyrs ut till diverse oljebolag. De satsar på långsiktiga kundrelationer för att kunna utveckla sina tjänster och därmed bli mer anpassade till sina kunder. Därigenom hoppas Stena Drilling på att uppnå en hög beläggningsgrad på oljeriggarna. Stora investeringar har gjorts inom detta segment de senaste åren. Till affärsområdet har beställts tre stycken borrfartyg, så kallade Drillmax-fartyg, för sammanlagt 14 miljarder SEK. (Stena AB, 2007)



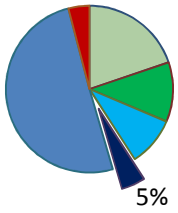


Affärsområdet Offshore drilling omsätter 4 miljarder SEK, vilket utgör cirka 8,7 procent av Sfärens totala omsättning. Cirka 700 personer är anställda och detta motsvarar 4,6 procent av Sfärens totala antal anställda. Affärsområdets omsättning per anställd är cirka 5,7 miljoner SEK. Med ett sysselsatt kapital på 8 miljarder SEK vilket utgör det cirka 12,5 procent av Sfärens totala sysselsatta kapital. (Stena Adactum, 2007)

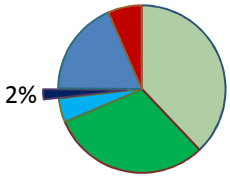
AFFÄRSOMRÅDET FASTIGHETER

Tillväxten inom affärsområdet Fastigheter har de senaste åren varit mycket stark, vilket återspeglar den allmänna utvecklingen inom fastighetsmarknaden. Stena Fastigheter förvaltar som enda bolag inom detta affärsområde bostadsfastigheter och kommersiella fastigheter, såväl i Sverige som i delar av Europa (Stena AB, 2007). Stena Fastigheter har en omsättning på 2 miljarder SEK, vilket innebär cirka 5 procent av Sfärens totala omsättning. Inom detta affärsområde arbetar cirka 300 personer, en andel på 2 procent av Sfärens totala antal anställda. Dess omsättning per anställd är 6,7 miljoner SEK. Det sysselsatta kapitalet på 20 miljarder SEK utgör cirka 31,2 procent av Sfärens totala sysselsatta kapital (Stena Adactum, 2007).

Andel av total omsättning



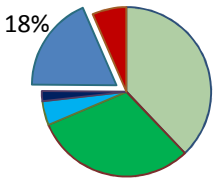
Andel anställda



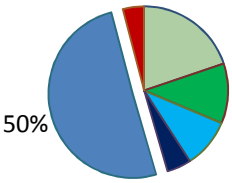
AFFÄRSOMRÅDET ÅTERVINNING, MILJÖ OCH HANDEL

Dotterbolaget Stena Metall ägnar sig åt återvinnig och miljöservice samt internationell handel med stål, metaller och olja. Stena Metall bedriver sin verksamhet i Sverige, Norge, Finland, Danmark, Ryssland, Polen, Tyskland, Österrike och Schweiz. Verksamheten har delats in i olika underområden: järn och metall, aluminium, returpapper, miljöservice, elektroniskt avfall, olja, stål, handel och finans (Stena AB, 2007). Nytt för i år är att Stena Renewable Energy ligger under detta affärsområde (Brandt, 2007).

Andel anställda

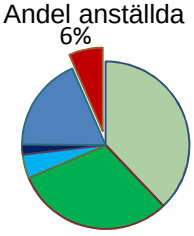


Andel av total omsättning

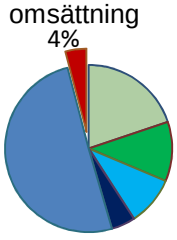


Omsättningen för affärsområdet är 22 miljarder SEK, vilket utgör cirka 50 procent av Sfärens totala omsättning. Området sysselsätter 2 800 personer och av Sfärens totala antal anställda utgör detta 18,3 procent. Omsättning per anställd är cirka 7,9 miljoner SEK. Vidare har det ett sysselsatt kapital på 8 miljarder SEK, vilket utgör cirka 12,5 procent av Sfärens totala sysselsatta kapital. (Stena Adactum, 2007)

Andel anställda



Andel av total omsättning



AFFÄRSOMRÅDET FINANS

Stena Finans förvaltar och ansvarar för Stena AB-koncernens kapitalanskaffning och finansiering av nya projekt. Stena Finans ansvarar även för koncernens placeringar och dess riskhantering. I Stena Finans ingår fem företag, vilka är belägna i några av Europas stora finansstäder. (Stena AB, 2006)

Stena Adactum är Stena AB-koncernens investmentbolag. Adactum ansvarar för investering och utveckling i extern verksamhet som anses ha tillväxtpotential. Adactum investerar dock inte inom verksamheter som kan komma att konkurrera med Sfärens övriga affärsområden. Förvärv har skett inom skilda verksamheter såsom blomsterhandel,

köksinredning, tung industri samt informationsteknologi. Värt att nämna är att förvärven inte betraktas endast som en investering av kapital, utan som en långsiktig etablering i branschen med ett aktivt ägande. (Stena AB, 2006)

I affärsområdets finansiella investeringar ingår bland andra:

- Gislaved Folie tillverkar dekorationsfolie till bland annat bilar och båtar och förvärvades till hundra procent år 2003. (Stena Sessan AB, 2007)
- Beijer Electronics är ett intressebolag och ägs av Stena Sessan till cirka 26 procent. (Stena Sessan AB, 2007)
- Meda är ett läkemedelsföretag och ägs till cirka 23 procent av Stena Sessan AB och till cirka 4 procent av Stena AB. (Meda, 2006)

Stena Metall Finans ansvarar för förvaltning av Stena Metallkoncernens likviditet, valutahandel, handel med aktier samt övriga finansiella verksamheter. Bolaget fungerar som Stena Metall-koncernens internbank där verksamheten också består av att hantera finansiering av bolagsförvärv och de rörelsedrivande bolagen. (Stena Metall AB, 2004)

Affärsområdet Finans som helhet omsätter 2 miljarder SEK, vilket utgör cirka 4,4 procent av Sfärens totala omsättning. Det sysselsätter 1000 personer, vilket motsvara 6,5 procent av det totala antalet anställda inom Sfären. Områdets omsättning per anställd är 2 miljoner SEK. Vidare har det ett sysselsatt kapital på 12 miljarder SEK, vilket utgör cirka 18,8 procent av Sfärens totala sysselsatta kapital. (Stena Adactum, 2007)

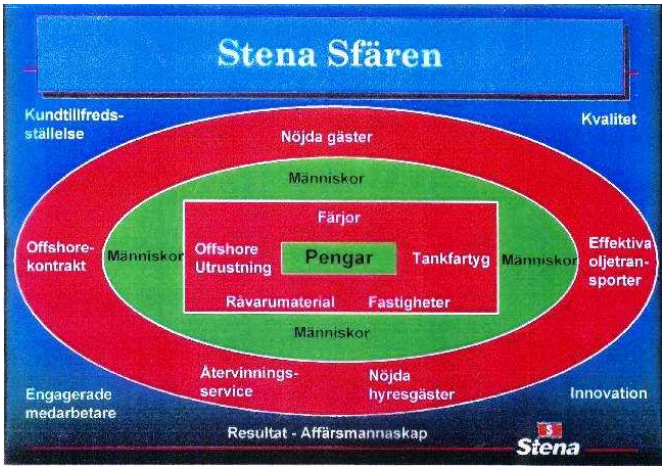
STRATEGI, FILOSOFI OCH FÖRETAGSKULTUR

I detta avsnitt ges en sammanställning av Stena Sfärens egen bild av vilka faktorer som lett till deras framgång. Dan Sten Olsson har tagit fram ett antal principer, främst för Stena AB, men tanken är att de ska gälla för hela Sfären (Olsson, 2007). Dessa principer är Kundtillfredsställelse, Kvalitet, Engagerade medarbetare, Innovation samt Resultat och affärsmannaskap. En sammanfattning av dessa ”Principer, Trossatser och Grundvärden för Stena AB” står att läsa i bilaga 9 och kommer i uppsatsen även att benämnas Principerna. Vi har med hjälp av dessa principer, en intervju och en föreläsning med Dan Sten Olsson försökt skapa en bild av hur han ser på deras företagande. För en sammanställning av föreläsningen och intervjun, se bilaga 8.

Stena Sfärens vision preciseras enligt följande: ”Alltid vara kundens första val och kvalitetssäkrande partner. 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 ska koncernens värde ha fördubblats”. (Stena AB, 2007)

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". (Stena AB, 2007)



Figur 8 *Stena Sfärens värdeskapande* (Olsson, 2007)

"Allt kapital är summan av individers tidigare arbete" (Olsson, 2007).

Ovanstående bild beskriver Stena Sfärens värdeskapande. För att lyckas med det centrala, att tjäna pengar, har Sfären använt sig av ett antal *Principer, Trossatser och Grundvärden* under de senaste tjugo åren (Olsson, 2007). 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 (Stena AB, 2007). Enligt Olsson uppfattar marknaden och långivare Stena Sfären som kreativ, dynamisk, långsiktig och affärsfokuserad. Stena Sfären anser dock själva att mycket ligger i deras omtanke. Med omtanke menas "Omtanke som 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" (Olsson, 2007).

KUNDTILLFREDSSTÄLLELSE

Stena Sfären betraktar sina kunder som samarbetspartners och eftersträvar långsiktiga relationer för att skapa förutsättningar till nya kontrakt och affärer (Stena AB, 2007). Sfären ska vara kundens första val. Sfären ska leverera det de säger att de ska göra, "men vi ska inte vara första valet genom pris" säger Dan Olsson och skrattar till. Affärsenheterna ska alltid vara effektiva och inte slösa bort andras eller egna resurser. 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 ska Stena Sfären alltid vara lättillgänglig och upprätthålla en ständig kontakt (Stena AB, 2007). "Vi tycker om våra kunder och arbetar tätt tillsammans med dessa, de är våra partners" (Olsson, 2007).

Inom organisationen förutsätts de anställda hålla varandra uppdaterade och kommunikationen ska vara snabb, öppen och tillgänglig för alla. Därigenom framförallt förväntas alla vara rätt informerade. Detta för att affärer ska 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”. (Stena AB, 2007)

KVALITET

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. ”Framsynthet är därför av största vikt”. (Stena AB, 2007)

Enligt Dan Sten Olsson vet alla idag vad kvalitet innebär. Han exemplifierar: nöjda bilkunder byter idag bilmärken utan att blinka och 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 ska skapas något värde. Men det måste också finnas en medvetenhet i organisationen om 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 ska han få frågan ’Vad har du med dig för kaka tillbaka?’”. Det gäller att knyta kunden till sig, att få ett nära samarbete, för att på så sätt ta del av det värde som skapas. Ett nära samarbete underlättar även för att erbjuda skräddarsydda lösningar och förstå kulturella skillnader, vilket i sin tur möjliggör en upprätthållen kontakt med sina kunder. När Stena Sfären talar om kundnöjdhet så mäts bara de kunder som är fantastiskt nöjda. Som exempel nämner Dan Sten Olsson Stena Lines verksamhet, där de på ett inkommande klagobrev får tre nöjda brev. Olsson menar att det är endast de som är missnöjda eller fantastiskt nöjda som tar sig tid att skriva sådana brev. (Olsson, 2007)

Kvalitet är en tillgång och ska, enligt de tidigare nämnda Principerna, finnas i alla Stena Sfärens materiella och immateriella tillgångar. Dessa behöver därför underhållas för att de ska hålla på lång sikt så att bolagen kan leva i evighet. ”Man måste se framåt för att det ska bli något”.(Olsson, 2007)

ENGAGERADE MEDARBETARE

Stena Sfärens Principer påtalar även att kompetensen inom den egna organisationen måste hos varje enskild medarbetare vara hög. Sfären satsar på vidareutbildning och kräver av sina anställda att ständigt utvecklas. Ansvaret ligger hos den anställda att söka upp och hitta utbildningar som kan komma att utveckla henne eller honom. Den anställde visar då att de är ”motiverade och intresserade av sitt arbete”. (Stena AB, 2007)

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”. (Stena AB, 2007)

Andra ord som Olsson återkommer till under hedersdoktorsföreläsningen är 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 vad han lär och ger några exempel på fraser han gärna använder: ”glad att höra” (positiv), ”klart vi kan hjälpa till” (bemötande), ”ursäkta för besväret” (empatisk). (Olsson, 2007)

Att ge upp är inget alternativ inom Stena Sfären. De skriver ”sluta får man göra men lägger man av, sviker man sin grupp”. Sfären värdesätter med andra ord lojalitet hos sina medarbetare. Lojaliteten får dock inte överdrivas så att det kan komma att skada bolagen 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 den anställde komma att bli ansvarig för konsekvenserna. (Stena AB, 2007)

INNOVATION

För att upprätthålla en god innovationsnivå inom organisationen krävs en fullständig och öppen kommunikation. Om medarbetare inte tillåts att fritt yttra nya idéer så kommer inte organisationen i sin helhet att kunna vara innovativ. Enligt Stena Sfären leder avsaknad av innovation till stagnation inom organisationen (Stena AB, 2007). Initiativ och innovation föder möjligheter för att skapa mer kapital och värde för organisationen (Stena AB, 2007).

Enligt Olsson är det viktigt att det inom organisationen alltid finns pågående projekt, eftersom det Stena Sfären lär sig under dessa olika projekt är mycket viktig kunskap för framtida utveckling. Projektet med att ta fram HSS-fartygen (höghastighetsfartyg) bidrog exempelvis till värdefull kunskap vid byggandet av tankbåtar. Detta ledde i sin tur till mer effektiva fartygskonstruktioner med bättre navigation, ökad effektivitet och säkerhet som följd. Olsson lyfte dock fram att ”alla älskar innovation, men endast ett fåtal älskar förändring” (Olsson, 2007). För att minska den inneboende rädslan som följer vid förändringar ska de istället diskuteras i termer av möjligheter (Stena AB, 2007). Medarbetarna inom Stena Sfären måste ”älska” innovation och vara positiva till förändringar för att 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 (Olsson, 2007).

RESULTAT OCH AFFÄRSMANNASKAP

Affärsmannaskap innebär för Stena Sfären att det varje dag ska tjänas pengar. Utan pengar kan det inte skapas något. Skapas det ingenting kan verksamheten lika gärna likvideras. Ny- och återinvesteringar måste kontinuerlig ske för att kunna möta kundernas behov och för fortlevnad. ”Vi måste uppnå mer än finansiella mål (…) som idé arbetar vi för nästa generation”. Resultatmått ska redovisas minst en gång per år. Mått som ska redogöras är de

rörande säkerhet, finansiellt resultat, kundtillfredsställelse och anställdas motivation. (Stena AB, 2007)

Mål inom organisationen och delegerat ansvar är mycket viktigt. Alla inom den egna organisationsenheten handlar under eget ansvar. Om en anställd upplever att hon 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.” (Olsson, 2007)

Det är enligt Dan Sten Olsson inte intressant att veta *hur* målen uppnås utan endast *att* de uppnås. Medarbetarna måste kommunicera med varandra så att all information blir tät och öppen. All informationsspridning inom organisationen måste vara ärlig, enkel att ta till sig, korrekt samt 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. Om människor aldrig får ventilera sitt missnöje eller sin ilska finns det risk för att de börjar sabotera. Därför ska det alltid finnas tillgång till utvecklingssamtal och en öppen kommunikation. (Olsson, 2007)

LEDNINGENS SYN PÅ STENA SFÄREN SOM KONGLOMERAT

Under denna rubrik redogör vi för Dan Sten Olssons och Lennart Jeanssons tankar om vad som bidragit till framgången i att hålla ihop Sfären. Lennart Jeansson, före detta VD på Volvo Lastvagnar, sitter med i styrelsen för Stena AB och Sfärrådet. Ett urval ur intervjun går att läsa i bilaga 7.

Det är enligt Dan Sten Olsson Principerna (se bilaga 9) som bidrar till Sfärens lönsamhet och framgången i att hålla ihop en organisation med så skilda verksamhetsområden. Han menar att Principerna genomsyrar hela organisationen och fungerar som ett sammanhållande kitt inom konglomeratet. (Olsson, 2007)

Stena Sfären är ett löst sammansatt konglomerat där varje affärsområde styrs ovanifrån i så liten utsträckning som möjligt. Det som är bäst för respektive dotterbolag är det som ska genomföras (Olsson, 2007). Varje enhet förfogar själv över sina resurser och har fria händer i hur de når uppsatta mål (Jeansson, 2007). ”Ge folk befogenheter så lyckas de oftast att försörja sig”. Varje enhet ska gå med vinst varje år, annars byggs det inte något värde på lång sikt. Om inte värdeskapandet tas på allvar tas inte heller 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 väl förberedda och fatta beslut i rätt tid, vara pålästa och duktiga på ”timing”. 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” (Olsson, 2007).

Stena Sfären är uppdelad på tre koncerner. Dessa inbegriper ett antal olika affärsområden, men det finns ändå en typ av inriktning inom varje koncern. Stena Sessan är mer inriktad på

finansverksamhet, Stena Metall:s inriktning är återvinning, miljö och handel medan Stena AB lägger sitt fokus på rederiverksamhet och fastighetsverksamhet. Det är alltså tre bolag med relativt skilda verksamhetsområden. Det som binder dem samman är ett gediget kunnande inom fartygs- och finansverksamhet ”med Dan i spetsen som fungerar som den centrala kompetensen” (Jeansson, 2007). Framgången ligger i att Sfären inte försöker samordna de verksamheter som inte är liknande. Vidare har det starka kunnandet inom fartyg och finans gett dem goda kunskaper inom B2B (Business to Business). Färjetrafiken har lärt dem B2C (Business to Consumer) och det har de god nytta av i nyare affärsområden (Jeansson, 2007).

Det mesta fungerar på börsen i en gynnande konjunktur men Lennart Jeanson 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. Många börsbolag idag arbetar kortsiktigt och säljer av andelar i tider då de är mindre lönsamma. Lennart Jeanson är kritisk mot sådan kortsiktighet och ser pessimistiskt på börsföretagens framtid (Jeansson, 2007). Eftersom Stena Sfären drivs ur ett långsiktigt perspektiv och att ägandet ligger hos familjen anser Dan Sten Olsson att konglomerat alltjämt är lämpligt ur såväl ett riskspridningstänkande som ur ett förvaltningssyfte (Olsson, 2007).

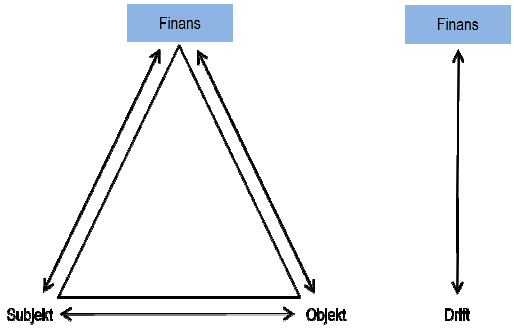
Olika ekonomiska trender och mode kan ofta starkt påverka hur företag väljer att utforma sin organisation. Det råder en generell trend i att slimma ner verksamheter och satsa på kärnan. Enligt Jeansson är det därför viktigt att ha en ägare som orkar stå emot modeskiftningar. ”Hittills har Dan bevisat 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”. (Jeansson, 2007)

ANALYS

I detta kapitel använder vi vårt insamlade empiriska material och analyserar det utifrån de teorier och modeller vi angivit i vår referensram. Trekantsmodellen ska ge en överblick på hur företagets finansiella sida samverkar med driften och människorna bakom den. Vi inleder med att analysera Sfären ur ett finansiellt perspektiv. Därefter tittar vi närmare på Objekt för att avsluta med en analys av Subjekt. I denna uppsats avser Subjekt främst ledningens roll.

FINANS

”Har man ingen respekt för kapital så har man ingen respekt för andra individers arbete” (Olsson, 2007)



Figur 9 *Trekantsmodellen* (Polesie & Jansson, 2006)

För att åskådliggöra den finansiella delen av trekanten använder vi oss bland annat av Fyrkantsmodellen. Denna tolkas genom att balansomslutningen utläses på höjden och omsättningen, inklusive finansiella intäkter, på bredden. Det går då att utläsa hur mycket företagets finansiella ställning har ändrats mellan åren. Vi vill sedan även förklara denna utveckling genom att visa på viktiga finansiella nyckeltal och på den bakomliggande problematiken kring bland annat kapitalanskaffningen.

Finansieringen har under en lång tid varit i fokus hos Stena Sfären. Stena AB:s dotterbolag Stena Finans har 74 anställda och sysselsätter 7.8 miljarder. Stena Finans fungerar inte bara som en placerare av överskjutande kapital utan hanterar även upptagande av nya lån och fungerar som en konsult gentemot övrig verksamhet vid nya affärer, investeringar och liknande. (Stena AB, 2007)

Stena AB är i huvudsak finansierat via banksystemet och obligationsmarknaden (Stena AB, 2007). Koncernen har som mål att säkerställa en god likviditet och en långsiktig finansiell bas för att skapa möjlighet till expansion. Stena Finans har traditionellt sett använt sig av den amerikanska marknaden vid tecknande av obligationslån. Först år 2006 har de börjat använda sig av euromarknaden. Att de tog steget detta år var på grund av den stora överlikviditet som då rådde på den europeiska marknaden och att de därmed kunde få fördelaktiga räntor. De nya lånen låg på sammanlagt 402 miljoner EUR och togs för att de, med en löptid på drygt tio år,

kunde ge en ränta på cirka 6 procent. Detta möjliggjorde ett återköp av obligationer tidigare utgivna på den amerikanska marknaden, vilka hade givits ut till en ränta på 9,625 procent. Stena Finans har även inlett en förhandling för att försöka utjämna de övriga amerikanska USD obligationslånen mot de nyligen gjorda i euro, för att sänka sina i dagsläget höga räntekostnader. (Stena AB, 2007)

Stena AB ställer inte några säkerheter mot några av obligationslånen. De har dock vissa nyckeltal som måste uppfyllas för att expansion och nyupplåning ska få genomföras (Stena AB, 2007). Nyckeltalen beräknas endast på den så kallade ”Restricted group”[5] vilket utesluter till exempel Stena Fastigheter, Stena Adactum och vissa av dess finansiella placeringar. Ett viktigt nyckeltal som måste uppehållas är exempelvis justerat rörelseresultat (EBITDA) genom räntekostnader, vilket måste överstiga förhållandet 2,0. År 2006 låg ”the Restricted Group” på 6,7 jämfört med 4,4 föregående år.

Dan Sten Olsson poängterar att det är viktigt att ha en god likviditet (Olsson, 2007). Enligt Olsson ska koncernen, ur kassan, kunna klara minst ett par års negativt resultat utan att behöva använda sig av externa medel såsom nya lån. Enligt Stena Finans sätt att räkna har koncernen en likviditet på 13,6 miljarder SEK. Av dessa är 55 procent placerade i aktier, 6 procent i obligationer, 6 procent som likvida medel, men hela 33 procent består av outnyttjade kreditramar. Om dessa räknas bort så har Stena Finans lättomsatta medel på cirka 9 miljarder SEK.

Stena Metalls motsvarighet heter Stena Metall Finans. Dotterbolaget har ett uppdrag som är mycket likt Stena AB:s motsvarighet. Till skillnad från Stena Finans använder Stena Metall Finans dock helt och hållet banksystemet för sin finansiering. Även här är den interna grundregeln att bolaget inte bör ställa några tillgångar som tillhör kärnverksamheten som säkerhet vid upptagande av lån. Deras ränta är beroende av vissa (i årsredovisningen ospecificerade) finansiella nyckeltal och av regelbunden information från Stena Metall till de olika bankerna. Dessa så kallade ”covenants”[6] är i stort sett likartade mellan alla olika bankkontrakt. (Stena Metall AB, 2006)

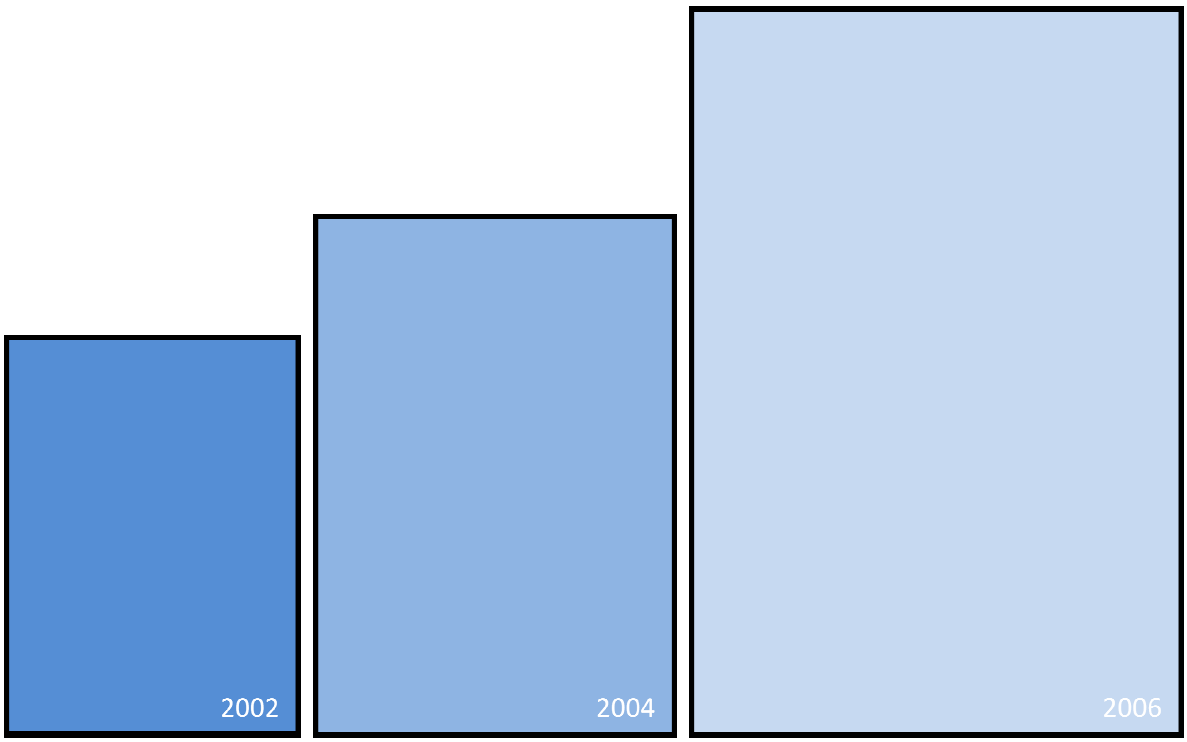
Inom Stena Metall-koncernen är valutakursdifferenser ett mycket viktigt moment. Koncernen lägger ner stort arbete i att finansiera verksamheten i rätt valuta. I de fall detta inte är möjligt säkras övrigt prognostiserat flöde kontinuerligt med hjälp av valutaterminer (Stena Metall AB, 2006). Koncernen eftersträvar en god likviditet, dock inte i samma utsträckning som i det mer konjunkturberoende Stena AB. I Stena Metall räcker det att säkra den likviditet som är nödvändig för tillväxten. (Stena Metall AB, 2006)

[5] Restricted Group avser Stena AB-koncernen, exklusive koncernens fastighetsrörelse och Stena Adactum (Stena AB, 2007)

[6] Juridiskt avtal, fördrag, kontrakt, åtagande (Nationalencyklopedin, 2007)

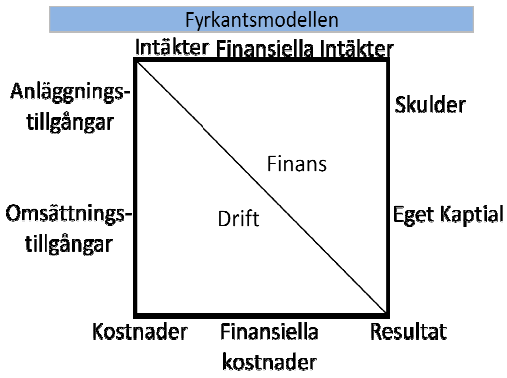
FYRKANTSMODELLEN

”Det är inte det senaste resultatet som är det viktiga utan resultatet över tid”.
(Polesie, 1995)



Figur 10 *Stena Sfärens ekonomiska utveckling (se bilaga 2)*

Figur 10 illustrerar att Stena Sfärens utveckling och tillväxt har varit mycket stark under de senaste åren. Både tillgångssidan och omsättningssidan har växt avsevärt. Omsättningen har ökat från 29 miljarder år 2002 till nästan 48 miljarder SEK år 2006, det vill säga en ökning med nästan 64 procent på fyra år. Vidare har balansomslutningen ökat från 41 miljarder till 74 miljarder SEK under samma tidsperiod, vilket är en ökning med 81 procent.

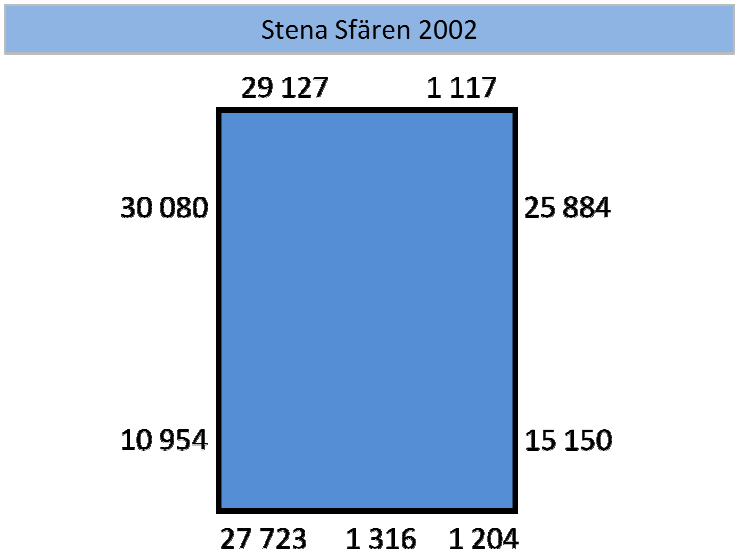


Figur 11 *Förklaring Fyrkantsmodellen*

Nedan redovisas siffrorna för respektive år för att mer detaljerat visa hur denna tillväxt har skett. Vi kommer även att visa tillväxten inom de olika affärsområdena och därmed tydliggöra hur Sfären har investerat inför framtiden. Alla siffror redovisas i SEK, om inte annat specificeras.

STENA SFÄREN 2002

År 2002 hade Stena Sfären totala tillgångar på 41 miljarder och en omsättning, inklusive finansiella intäkter, på ungefär 30 miljarder. De hade under de senaste sju åren, bara i Stena AB, investerat för 16 miljarder netto. Koncernen hade på bara två år mer än fördubblat sin omsättning, men gick med förlust i flera av deras dotterbolag. Bland annat det redan då problemtyngda Stena Line, men även Rederi- och Offshoreverksamheten, gick med förlust (Stena AB, 2003). Stena Metall-koncernen hade utvecklats betydligt mer stabilt och hade under en längre tid visat positiva resultat (Stena Metall AB, 2002). Marknaden präglades av en allmänt dämpad ekonomisk aktivitet och kraftiga börsfall. Under året såldes innehavet på 40 procent i P&O Stena Line av Stena AB för 2,7 miljarder. I och med detta kunde de upprätthålla en god finansiell struktur, betala av lån och därigenom bibehålla sina lånevillkor. (Stena AB, 2003)



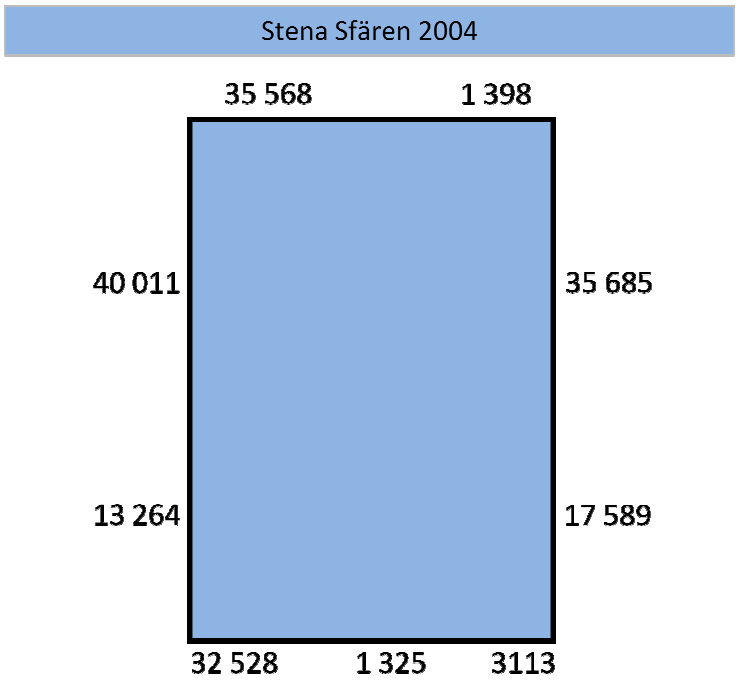
Figur 12 *Preciserad fyrkantsmodell enligt bilaga 2*

Figur 12 visar i miljoner SEK hur förhållandet mellan tillgångar och intäkter (omsättning + finansiella intäkter) samt förhållandet mellan kostnader och skulder såg ut vid analysens början år 2002. Förhållandet mellan bredd/höjd låg år 2002 på ungefär ¾. Att fyrkanten är högre än vad den är bred illustrerar att Sfärens sammanlagda verksamhet är förhållandevis kapitalintensiv, det vill säga att den har en låg kapitalomsättningshastighet. Vid bokslutet år 2002 låg den redovisade kapitalomsättningshastigheten på 0,74 gånger.

STENA SFÄREN 2004

Fram till och med år 2004 har Stena Sfären växt betydligt, se Figur 13. Den samlade redovisade tillgångsmassan inom Sfären hade ökat från 41 till 53 miljarder och de totala intäkterna från 30 till 37 miljarder. Ration för fyrkanten blir ungefär $^{7}/_{10}$. Detta skiljer sig från ration år 2002 i och med att tillgångsmassan har växt förhållandevis snabbare än intäkterna.

Tillväxten har skett i stort sett helt organiskt under denna period. Konjunkturen var fortfarande ganska svag år 2003 med moderata resultat som följd, men vände sedan upp år 2004, vilket resulterade i en klart högre vinst och en förbättrad räntabilitet. Detta visas i Figur 16.

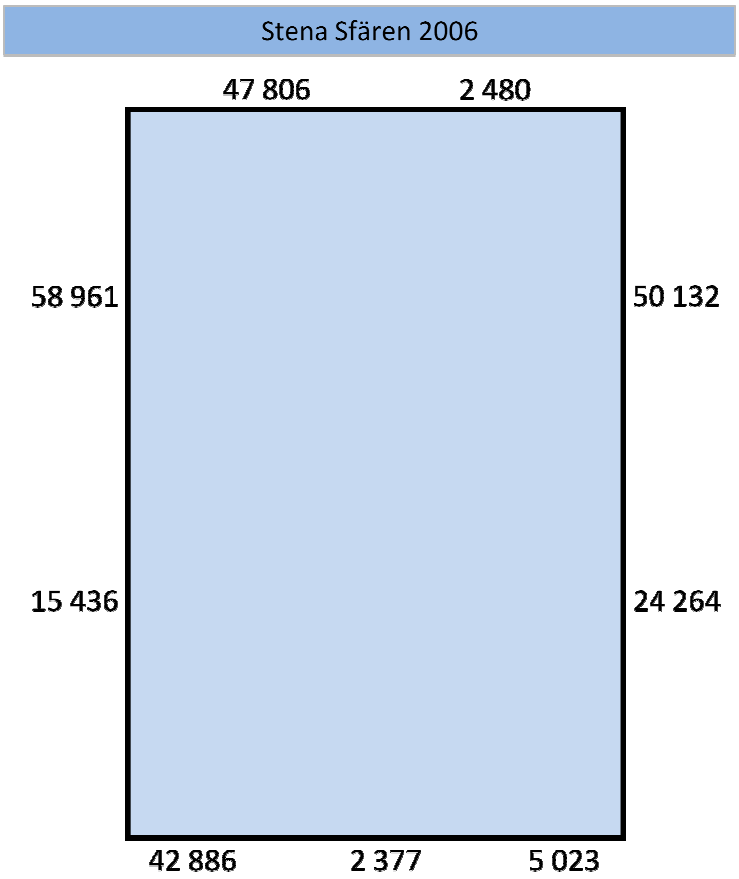


Figur 13 *Preciserad fyrkantsmodell enligt bilaga 2*

STENA SFÄREN 2006

Från år 2004 till år 2006 växte Sfären ytterligare. Den redovisade totala tillgångsmassan inom Sfären hade, som Figur 14 visar, ökat från 53 till 74 miljarder och de totala intäkterna från 37 till 50 miljarder. Tillväxten under 2006 har, precis som under 2004, skett till stor del organiskt. De har lyckats öka lönsamheten och sitt resultat med cirka 2 miljarder från föregående mätperiod. Utvecklingen beror främst på att det inom sjöfartfrakt har varit en mycket gynnsam period. De har även varit duktiga på att skaffa lönsamma kontrakt vilket bidragit till deras positiva situation. (Stena AB, 2007)

Kapitalstrukturen har ändrats under de tre analyserade perioderna. År 2002 var kapitalomsättningshastigheten cirka 0,74, år 2004 cirka 0,69 och år 2006 cirka 0,68. Stena Sfären har alltså en trend med en sjunkande kapitalomsättningshastighet, medan vinstmarginalen ökat. Vinstmarginalen för respektive år var 4,6 procent, 8,1 procent och 11 procent. Detta visar på en förändrad kapitalstruktur vilket tyder på en ökad kapitalintensitet. (Johansson, 2005)



Figur 14 *Preciserad fyrkantsmodell enligt bilaga 2*

NYCKELTALSANALYS

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

Figur 15 *Ekonomisk information hämtad från bilaga 5*

Det är intressant att se att trots den stora tillväxten så har de individuella delarna i Sfären legat kvar på ungefär samma andel av den totala omsättningen (se Figur 15). Detta visar på att ledningen för Stena Sfären har spridit sina nya förvärv över de olika koncernerna för att bibehålla en jämn fördelning dem emellan.

Nyckeltal Stena Sfären					
	2 002	***2 003***	***2 004***	***2 005***	***2 006***
Omsättning	29 087	30 784	34 834	41 338	47 663
Resultat före skatt	1 381	1 125	3 237	3 171	5 540
EK	14 789	15 036	17 277	19 548	23 544
TK	41 081	39 772	57 769	67 653	74 296
Soliditet	36,0%	37,8%	29,9%	28,9%	31,7%
R_E	9,3%	7,5%	18,7%	16,2%	23,5%
R_T	3,4%	2,8%	5,6%	4,7%	7,5%

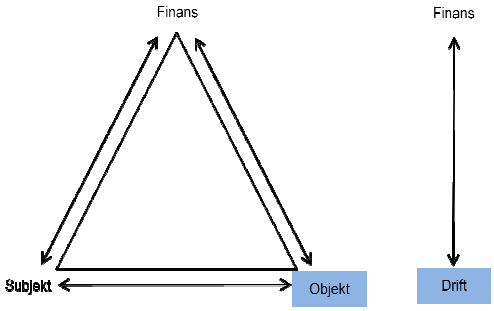
Figur 16 *Ekonomisk information hämtad från bilaga 5*

Sfärens omsättningsökning har, som tidigare visats i Figur 16, stigit kraftigt sedan år 2002 (64 procent). Även resultatet har förbättrats markant. Räntabilitetsmåtten har stigit kraftigt och företaget ger nu en betydligt bättre avkastning på det egna kapitalet än tidigare. Dan Sten Olsson har som mål att Sfären ska fördubbla sitt totala kapital var femte år. Detta kräver en tillväxt på cirka 15 procent i genomsnitt. Stena Sfären ser ut att klara detta med god marginal eftersom de från år 2002 till 2006 har ökat med 81 procent. Detta gör att det endast krävs en tillväxt på 9 procent för att klara en fördubbling av balansomslutningen.

Vad gäller soliditeten syns även där en större förändring. Den låg under åren 2002 och 2003 på cirka 37 procent (se Figur 16) men har sedan dess legat stabilt runt 30 procent. Detta indikerar att ledningen har en högre belåningsgrad på sina nya investeringar än tidigare.

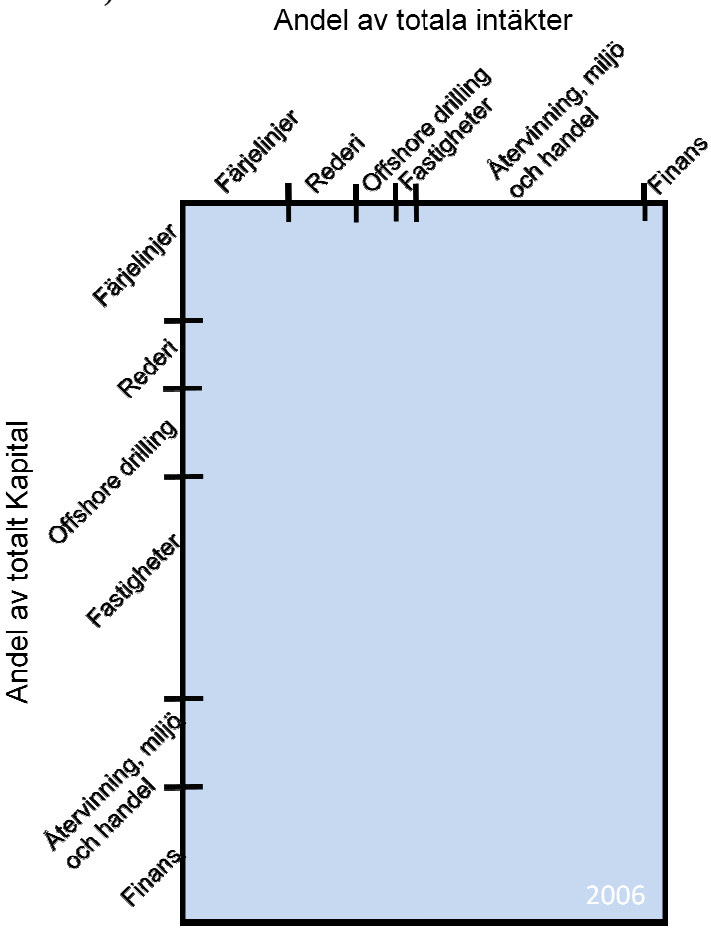
Soliditetsförändringen tillsammans med det faktum att Stena Sfären har vuxit kraftigt under 2000-talet skulle kunna indikera att de har varit mycket optimistiska i sin framtidstro. I det läget bör företaget beakta risken med att ”växa ihjäl sig” (Åkesson, 2003). I ”Koncernchefens kommentarer” i Stena AB:s årsredovisning 2006 kommenterar Dan Sten Olsson försiktigheten. Han framhåller att Sfären har varit mycket försiktig under de senare årens tillväxt och hävdar att trots att de har investerat runt 4 miljarder per år i kärnverksamheterna sedan 2003 så kunde de ha satsat mer (Stena AB, 2007). Han lyfte även under sin hedersdoktorsföreläsning på Chalmers upp att det är viktigt att vara medveten om att det ”ej är att rekommendera att expandera balansräkningen hur mycket som helst” (Olsson, 2007). Den här informationen är nödvändig för att fullt förstå deras strategi med att bibehålla en hög likviditet och en stor kassa, vilket normalt sett inte brukar förespråkas i ekonomisk litteratur (Brealey, Myers, & Marcus, 2004). Det är också viktigt att lyfta fram att Stena Sfären är familjeägt och att familjeägda företag normalt brukar ha en större kassa än företag på börsen. Dock brukar även dessa företag ha en högre soliditet (Åkesson, 2003) jämfört med den i Stena Sfären.

OBJEKT



Figur 17 *Trekantsmodellen* (Polesie & Jansson, 2006)

Denna del av trekanten används i vår beskrivning av driften, det vill säga Sfärens olika typer av verksamhet. Stena Sfären består, som tidigare nämnts i Företagspresentationen i kapitlet Empiri, av: 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 (Olsson, 2007). Kärnverksamheten utgörs av de affärsområden som är så stora att de lever på sina egna meriter, det vill säga de fem förstnämnda (Brandt, 2007). Störst av dessa är affärs området Återvinning, miljö och handel, främst i och med Stena Metall som år 2006 hade en omsättning på 22 miljarder. (Stena AB, 2007)

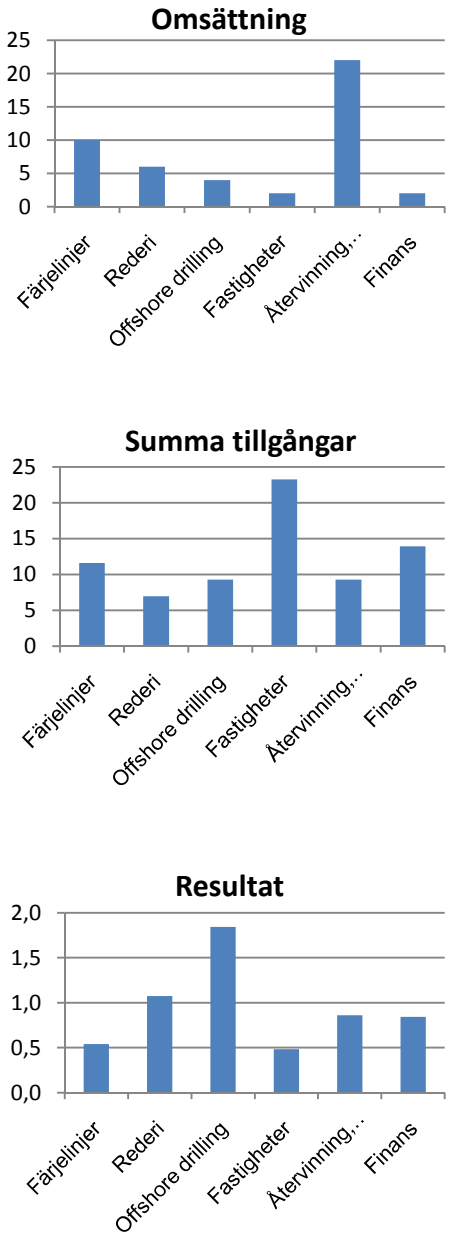


Figur 18 *Affärsområdenas andel av Sfären, information återfinns i bilaga 5*

Sedan starten med skrothandel 1939 har alltså verksamheten utvecklats till att omfatta många olika branscher. Tidigare har det legat starka synergieffekter bakom utvidgningen. Idag är det istället den enskilda branschen som analyseras och möjligheterna att utvecklas inom denna. Till deras nyare förvärv räknas exempelvis Blomsterlandet, där inga synergier förekommer med övrig verksamhet. Men andra exempel är det förhållandevis stora innehavet i Gunnebo, där delar av verksamheten kräver stora mängder metall, samt det nya förvärvet Envac som sysslar med avfallshantering för fastigheter. Det förekommer alltså fortfarande vissa beröringspunkter, men synergier är i dagsläget inte ett krav (Brandt, 2007).

JÄMFÖRELSE MELLAN DE OLIKA AFFÄRSOMRÅDENA ÅR 2006

För att grafiskt åskådliggöra vikten mellan de olika affärsområdena visas i Figur 18 affärsområdenas andel av Sfärens totala ekonomi. Figur 19 visar en jämförelse mellan dessa med avseende på omsättning, tillgångar och resultat och sedan förevisas varje affärsområdes fyrkant.



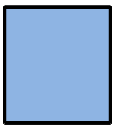
Figur 19
Alla siffror redovisas i Miljarder SEK. Informationen är hämtad från bilaga 6.

Återvinning, miljö och handel är det affärsområde med klart störst omsättning, mer än dubbelt så stor som Färjelinjer, vilket ligger som nummer två i ordningen. Detta är en ganska normal företeelse då handelsföretag bör ha en hög omsättning för att göra goda resultat. Att affärsområdet Fastigheter ligger så lågt i omsättnings-diagrammet beror på dess låga kapitalomsättnings-hastighet, vilket även är typiskt för den bransch de verkar i.

En granskning av tillgångarna visar att affärsområdet Fastigheter binder mest kapital. Att den typen av bransch binder mycket kapital är inte helt oväntat, men att Rederiverksamheten inte binder mer kapital än vad det gör enligt diagrammet kan vid en första anblick se märkligt ut. För att närmare beskriva hur de olika affärsområdena är uppbyggda finansiellt kommer vi därför att analysera vart och ett av dem närmare i nästa avsnitt.

Vad gäller resultatet så ligger framförallt Offshore drilling mycket högt jämfört med dess omsättning och kapitalbindning. Detta beror, förutom att det har varit ett exceptionellt bra år inte bara i Offshore-branschen utan i ekonomin som helhet, på försäljningen av en av deras borriggar. Anmärkningsvärt är också att Stena Line gör sitt bästa resultat sedan i mitten på 1990-talet.

FYRKANTSMODELLER FÖR ANALYS AV AFFÄRSOMRÅDENA



Tillgångar	12
Intäkter	11
EK & Skulder	12
TK + årets res.	10,5 + 0,5
Kalk. VM	0,05
KOH	0,92

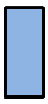
Färjelinjer

Affärsområdet Färjelinjer har en förhållandevis kvadratisk fyrkant, vilket visar att dess kapitalomsättningshastighet närmar sig 1 (11/12= 0,92). Detta sammantaget med en vinstmarginal på 5 procent ger en räntabilitet på totalt kapital (R_T) på 0,05×0,92=0,046, det vill säga 4,6 procent (Johansson, 2005). Stena Sfären har som tidigare nämnts ett R_T på 7,5 procent. Detta visar att Stena Lines resultat är förhållandevis lågt, framför allt med tanke på att detta är deras bästa resultat på nästan 15 år (Stena AB, 2007). Som syns i Figur 19 och Figur 20 är Färjelinjer en av de största delarna i Sfären och den bristande lönsamheten är därför ett stort problem. Bland annat är oljepriserna ”oerhört oroande inom Stena Line” (Olsson, 2007).

Tillgångar	7
Intäkter	7
EK & Skulder	7
TK + årets res.	5,9 + 1,1
Kalk. VM	0,16
KOH	1,00

Rederi

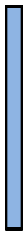
Även Rederiverksamheten har ett förhållande på axlarna som är ungefär $^1/_1$ och därmed en kapitalomsättning som är nära 1. Då kapitalomsättningshastigheten är 1 är R_T densamma som vinstmarginalen. Denna landar därför på 16 procent. Det vill säga en bra bit högre än Sfärens genomsnitt på 7,5%. Att Stenas Sfärens Rederiverksamhet inte är mer kapitalintensiv än vad den är kan vid första anblicken se något märkligt ut. Detta beror dock på att en stor del av dess fartygsflotta är inhyrd och att de har sålt en mängd fartyg under året vilket har ökat omsättningen jämfört med normalt. Dessutom kan det tilläggas att branschen som helhet har haft ett bra år vilket har bidragit till höga fraktpriser och därmed större intäkter (Stena AB, 2007). Dessutom skiljer sig det här affärsområdet från exempelvis Fastigheter i och med att fartyg värderas enligt anskaffningsvärde minus avskrivningar medan det ges möjlighet att värdera fastigheter till verkligt värde.



Tillgångar	9
Intäkter	4
EK & Skulder	9
TK + årets res.	2,2 + 1,8
Kalk. VM	0,45
KOH	0,44

Offshore drilling

Axlarna för affärsområdet Offshore drilling visar att detta område har en hög kapitalintensitet. Affärsområdet har i år gjort ett mycket bra resultat och har en räntabilitet på totalt kapital som närmar sig 20 procent. Efterfrågan på borriggar har varit mycket hög och dagsraterna i Nordsjön, vilket är deras viktigaste affärssegment, har i perioder varit tio gånger högre än nivåerna år 2003 (Stena AB, 2007). Detta ihop försäljningen av en borrig, vilken sedan har leasats tillbaka för att kunna fortsätta sitt uppdrag, har gett en vinstmarginal på omsättningen på hela 45 procent.



Tillgångar	23
Intäkter	2
EK & Skulder	23
TK + årets res.	1,5 + 0,5
Kalk. VM	0,25
KOH	0,09

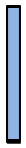
Fastigheter

Affärsområdet karaktäriseras av ett klassiskt höjd/bredd-förhållande för fastighetsbolag (Polesie, 1995). Fastighetsbolag har stora grundinvesteringar, vilka normalt sker på lång sikt. Affärsområdet har ett RT på 0,02. Att jämföra detta affärsområde genom att mäta RT blir dock lite skevt på grund av att fastigheter har en helt annan belåningsgrad än de affärsområden som ingår i ”the Restricted Group”.

Tillgångar	9
Intäkter	24
EK & Skulder	9
TK + årets res.	23,1 + 0,9
Kalk. VM	0,04
KOH	2,67

Återvinning, miljö och handel

Formen på denna fyrkant illustrerar att detta affärsområde har en hög omsättning och en hög kapitalomsättningshastighet. Trots den relativt låga vinstmarginalen gör den höga kapital-omsättningshastigheten att affärsområdet får ett RT på 11 procent. När Dan Sten Olsson kommenterade Stena Metalls lönsamhet jämfört med svängningarna i de andra affärsområdena sa han att det var ”lugnare men mer arbetsamt än vad man kanske tror.” (Olsson, 2007)



Tillgångar	14
Intäkter	2
EK & Skulder	14
TK + årets res.	1,2 + 0,8
Kalk. VM	0,40
KOH	0,143

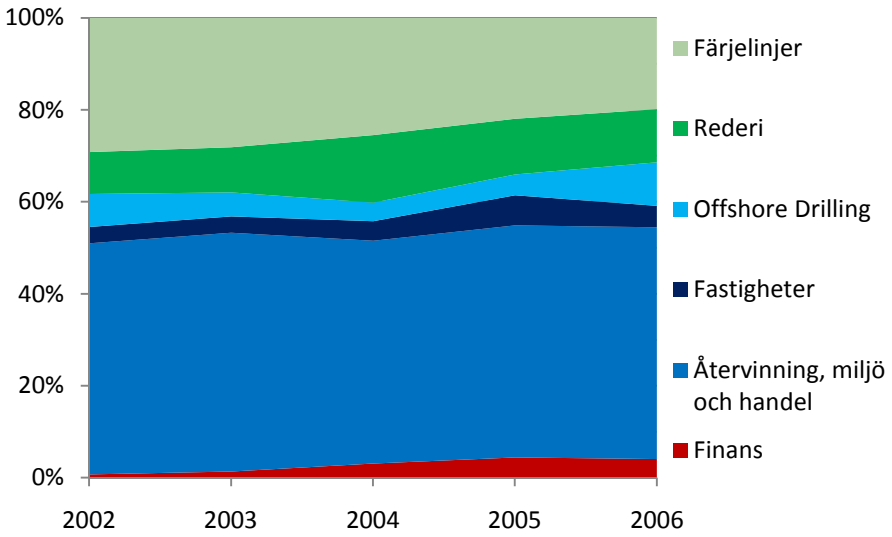
Finans

Affärsområdet karaktäriseras av att de har långsiktiga innehav och att deras omplaceringsgrad är relativt liten. Även här blir nyckeltalet RT svårjämförbart med de andra på grund av att alla investeringar är självfinansierade. RT blir då samma som räntan på det insatta kapitalet minus kostnader. Med andra ord kan det sägas att de placerade pengarna ger en ränta efter förvaltningskostnader på 5,7 procent.

AFFÄRSOMRÅDENAS TILLVÄXT

De olika affärsområdena har främst växt organiskt. Undantag till detta är Finans som till stor del har växt genom förvärv genom investmentbolaget Adactum. Ett annat undantag är Fastigheter som också har gjort stora förvärv, exempelvis genom förvärvet av fastighetsbolaget Drott.

En analys av tillväxten inom Sfärens affärsområden kan visa fördelningen av investeringar inom dessa. Figur 20 och Figur 21 visar affärsområdenas andel av Sfärens totala omsättning.



Figur 20 *Fördelning av affärsområdenas respektive omsättning över tid*

Omsättning uppdelat på affärsområden					
	2 002	**2 003**	**2 004**	**2 005**	**2 006**
Område					
Färjelinjer	8 483	8 647	9 035	9 045	9 413
Rederi	2 647	3 018	5 218	5 030	5 469
Offshore drilling	2 079	1 601	1 430	1 871	4 510
Fastigheter	1 041	1 098	1 500	2 695	2 200
Återvinning, miljö och handel	14 606	15 968	17 207	20 879	23 928
Finans	232	424	1 110	1 845	1 942
Summa	*29 088*	*30 756*	*35 500*	*41 365*	*47 462*

Figur 21 *Fördelning av affärsområdenas respektive omsättning över tid*

Figur 20 och Figur 21 visar att Färjelinjers andel sedan år 2002 har minskat i jämn takt från 30 till 20 procent. Andra områden såsom Offshore drilling prioriteras då dess andel ökat procentuellt. Ett annat uppgående affärsområde är Finans. En stor del av denna uppgång kan hänföras till investmentbolaget Stena Adactum. Det är även intressant att se att en så stor del av Sfärens totala omsättning utgörs av affärsområdet Återvinning, miljö och handel, det vill säga Stena Metall. Återvinning, miljö och handel står för ganska exakt 50 procent.

En av de stora anledningarna till den minskade investeringstakten inom affärsområdet Färjelinjer kan bero på den bristande lönsamheten inom detta område. Denna beror i sin tur på ändrade reserutiner kombinerat med kraftigt höjda oljepriser (Olsson, 2007). Stena Line anses, enligt Olsson, endast som en förlängning av vägen och de har därför mycket svårt att ta ut de priser de skulle vilja av sina kunder. Tidigare stora satsningar såsom höghastighetsfärjorna har snabbt blivit olönsamma på grund av de höga oljepriserna, vilket

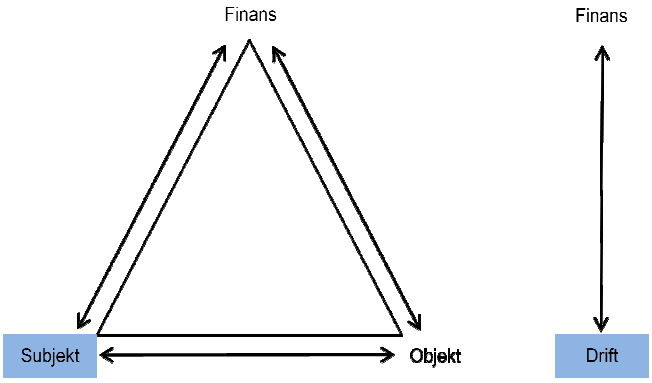
resulterat i färre antal resenärer. Ytterligare faktorer som påverkat branschen är framväxten av lågprisflyg och nya trafiklösningar, till exempel Öresundsbron och tunneln under Engelska kanalen (Olsson, 2007).

Offshore drilling står för den största relativa ökningen inom Stena Sfären. Under åren 2005 och 2006 har till exempel tre så kallade DrillMAX-fartyg köpts in för cirka 14 miljarder SEK och segmentet väntas öka ytterligare. En anledning till att de har valt att satsa på detta segment är att 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 (Olsson, 2007).

SUBJEKT

Detta avsnitt behandlar de anställdas del i driften och då med fokus på ledningens roll.

”Man får ju vara lite nyfiken också”
(Olsson, 2007) - Angående Stena Sfärens utvidgning på nya marknader.

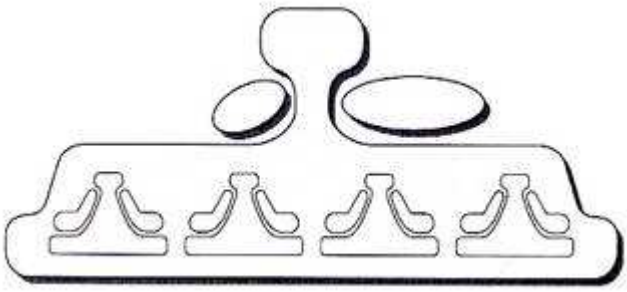


Figur 22 *Trekantsmodellen* (Polesie & Jansson, 2006)

ORGANISATION

Subjekt är en del av driften då det är en del av det dagliga arbetet. Som framgått av den här rapporten så är Stena Sfären ett komplext sammansatt nätverk och kräver en medveten och kvalificerad personal och en mycket kompetent ledning. Stena Sfären har ungefär 15 300 anställda, vilka finns uppdelade i en mängd olika dotterbolag inom Stena Sfärens tre huvudkoncerner. Stena AB är den i särklass största arbetsgivaren av de tre. Sedan följer Stena Metall och slutligen Stena Sessan. För att få denna stora konstellation att fungera har de, förutom en normal ledning och styrelse på bolagsnivå, dels en styrelse för varje koncern, dels en koordineringsgrupp för de tre koncernstyrelserna. Utöver dessa finns ett sfärråd som fungerar för den övergripande och långsiktigt strategiska styrningen (Stena AB, 2007).

Stena Sfären kan enligt Mintzbergs modell (Bolman & Deal, 1997) förklaras som en ”Divisionaliserad form”. De olika affärsområdena och de olika dotterbolagen inom dessa har väldefinierade platser på marknaden. Varje enhet har sina egna stödfunktioner och styrs förhållandevis löst av Sfärrådet med Dan Sten Olsson i spetsen (Olsson, 2007). De olika divisionerna har räntabilitetsansvar (begreppet förklaras i (Lindh & Samuelsson, 2004)) och fungerar relativt självständigt så länge det ger ett tillfredsställande resultat. Vad som skiljer Sfären från den klassiska synen på ”Divisionaliserade former”(se Figur 23) är att enheterna dessutom fungerar inom olika branscher.



Figur 23 (Mintzberg, 1979)

Denna organisationstyp ger stora möjligheter till goda ekonomiska resultat, om den utnyttjas på rätt sätt. Dock finns en stor risk för att ledningen kan förlora kontakten och på sikt även styrningen över den underliggande verksamheten (Bolman & Deal, 1997). Detta problem kan vara mycket aktuellt för Stena Sfären. Som det ser ut idag verkar det emelleritd inte vara någon större problematik kring detta, vilket kan ha flera orsaker. Ledningen kan vara omedveten om problemet. En annan möjlig orsak är att vi befinner oss i en högkonjunktur och att det då inte visar några symptom. Det kan naturligtvis också vara så att det i dagsläget inte finns något problem.

Enligt Lennart Jeansson är långsiktigheten en viktig faktor i att få denna konstellation att fungera. Det mesta fungerar på börsen i en gynnsam konjunktur, men Lennart Jeanson menar att det kan vara svårt att driva ett konglomerat på börsen i sämre tider då dessa tenderar att ha ett kortsiktigt tänkande på grund av dess ägarstruktur. Avslutningsvis menar han att konglomeratet sammanhålls genom ett stort kunnande inom Rederi 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” (Jeansson, 2007).

Det är viktigt att inte av sentimentala skäl hänga kvar vid gamla kassakor. Ett exempel på detta skulle kunna vara Stena Line där Olsson fortfarande lägger stora investeringar trots att det har dragits med dåliga resultat i snart 15 år.

STYRNING

Sfären är inte registrerad på börsen utan är familjeägt och drivs med tanken att skapa värde för framtida generationer. De anammar inte de senaste moderna teorierna från organisations- och ekonomifilosofier i form av outsourcing och kortsiktigt institutionellt aktieägande (Lundin, 2006). Istället drivs Sfärens olika dotterbolag med evigheten som perspektiv och nyfikenhet och affärsmannaskap sätts i centrum (Jeansson, 2007). Det är bättre att försöka och misslyckas än att vara feg och därmed missa affärer (Olsson, 2007).

Dan Sten Olsson har som mål att styra Sfären genom att genomsyra den med sina *Principer, Trossatser och Grundvärden*, med andra ord genom att sprida sitt tankesätt ut i organisationen (Olsson, 2007). Till hjälp har han en så kallad koordineringsgrupp som bland annat har som

mål att: ”ha ansvar för sfärens strategiska utveckling”, ”ge information om viktiga affärshändelser och evenemang” och att ”upprätthålla och utveckla sfärens gemensamma värden” (Stena AB, 2007, s. 35). Detta arbete utförs för att skapa en gemensam och engagerad företagskultur inom Sfären (Stena AB, 2007). Att ha detta som främsta styrmedel kallas, enligt organisationsforskarna Bolman & Deal, att utgå från det symboliska perspektivet. Detta perspektiv på ledarskap utgör ett ”begreppsligt paraply” som har hämtat inspiration från en mängd olika ämnen såsom organisationsteori, sociologi och statskunskap (Bolman & Deal, 1997).

Organisationsforskare är dock oense huruvida kultur fungerar som rot eller variabel. Är kultur verkligen styrbart eller är det något som till stor del är omedvetet och därmed svårföränderligt (Selander, 2005)? Enligt Robbins et al. är organisationer i grunden motståndskraftiga mot förändringar, speciellt då de inte har fasta mål, vilket en förändrig av företagskulturen inte har. De beskriver att ledare snarare är begränsade och styrda av en organisationskultur än tvärtom (Robbins, Coulter, & Langton, 2002).

Trots att Dan Sten Olsson kommunicerar att han använder sig av sina principer och trossatser för att förändra arbetet inom Sfären, så talar andra uttalanden emot detta. Under sin föreläsning beskrev han hur viktigt det var att ge folk möjligheter till att tänka själva. ”Ge folk befogenheter så lyckas de oftast att försörja sig” (Olsson, 2007). Han påpekar även att Sfären applicerar Six Sigma[7] och Best Practise[8] genom hela organisationen. Detta går enligt Olsson ut på att de ska ta vara på det som används och fungerar inom de olika bolagen, eftersom de i många fall är de anseenden har kunskapen om det bästa sättet att driva sin verksamhet (Olsson, 2007).

Detta är egentligen inte att förändra företagskulturen i dess traditionella mening, utan mer att lyfta fram de positiva delarna i den existerande. Detta sätt att arbeta uppmuntras av organisationsteoretikern Robbins. Han trycker på att man till och med kan förstärka kulturen genom att beakta detta när företaget anställer och placerar folk på olika positioner, eftersom de för med sig sina egna grundvärden (Langton & Robbins, 2006). Karin Kronstam menar att alla företag har en kultur (Kronstam, 2002), men att enskilda personers sätt att vara kan vara svårt att ändra på. Det gäller därför att omge sig med folk som har de kvaliteter som eftersöks (Brinkmann & Sims, 2003). Att helt enkelt ha rätt människa på rätt plats. Genom att göra detta tror vi att de har lyckats ta fram medarbetarnas egen drivkraft. Detta har i sin tur sporrat personalen att medverka till ett bra resultat för hela Sfären.

Dan Sten Olsson framhålls ofta som mycket ödmjuk (Brandt, 2007). Han lyssnar och är öppen för andra människors tankar och idéer, men uppfattas samtidigt som mycket kunnig (Jeansson, 2007). Detta i kombination med att Stena Sfären har producerat de resultat de har

[7] Six Sigma är en utarbetad metodik som bygger på ständigt förbättringsarbete, genom att arbeta efter/följa vissa uppsatta processer för att uppnå ökad lönsamhet (Isixsigma, 2007)

[8] 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).

gjort, har medfört att de flesta i hans omgivning hyser en stor respekt för honom, både som ledare och affärsman. Som den starke ledare han är har han med hjälp av sitt affärsmannaskap, kunnande inom sina branscher och nyfikenheten på det nya, skapat ett bra klimat inom sina företag och en lönsam verksamhet.

SLUTDISKUSSION

Denna studie visar på ett överskådligt sätt Stena Sfärens ekonomiska ställning och dess tillväxt under åren 2002 och 2006. Stena Sfärens ekonomiska ställning är i dagsläget mycket stark då Sfären de senaste åren har visat mycket bra resultat och med god marginal uppfyller sina ekonomiska mål. Det totala kapitalet har vuxit från cirka 41 till 74 miljarder SEK. Under samma period har Sfärens resultat före skatt utvecklats från cirka 1,4 till 5,5 miljarder SEK.

Att Stena Sfären har en positiv framtidstro kan skönjas i att de genomfört stora investeringar i sina olika verksamheter. Den sänkta soliditeten visar att de tror mycket på sin verksamhet. De är beredda att ta den ökade risken som följer vid en ökad lånefinansiering för att erhålla den hävstångseffekt som detta kan innebära. Dan Sten Olsson har som mål att Sfären ska fördubbla sitt totala kapital var femte år. Detta kräver en tillväxt på cirka 15 procent i genomsnitt, vilket Stena Sfären ser ut att klara med god marginal, eftersom det totala kapitalet sedan 2002 har ökat med 81 procent. I år (2007) krävs därför endast en tillväxt på cirka 9 procent för att klara en fördubbling av balansomslutningen.

Olsson anser att Stena Sfären varit mycket försiktig under de senare åren. Han menar att de kunde ha investerat mer än de fyra miljarder per år, som sedan år 2003 har investerats i kärnverksamheten. Han menar vidare att det är viktigt att vara medveten om att det finns risker kopplade till en alltför hög tillväxt. Den här informationen är nödvändig för att fullt förstå deras strategi med att bibehålla en hög likviditet och stor kassa, vilket normalt sett inte brukar förespråkas i ekonomisk litteratur. Det är också viktigt att lyfta fram att Stena Sfären är familjeägt och att familjeägda företag brukar ha en större kassa än företag på börsen. Dock brukar även dessa företag ha en högre soliditet jämfört med den i Stena Sfären.

En granskning av de olika affärsområdena visar att Återvinning, miljö och handel är det affärsområde med klart störst omsättning. Dess omsättning är mer än dubbelt så stor jämfört med Färjelinjers, vilka är nummer två i ordningen. Att Återvinning, miljö och handels omsättning är så stor är en ganska normal företeelse då handelsföretag bör ha en hög kapitalomsättningshastighet för att uppnå goda resultat. En granskning av tillgångarna visar att affärsområdet Fastigheter binder mest kapital. Att den typen av bransch binder mycket kapital är kanske inte helt oväntat, men att Rederiverksamheten inte binder mer kapital än vad den gör kan anses vara märkligt. Detta beror dock på att en stor del av dess fartygsflotta är inhyrd.

Gällande resultatet så ligger framför allt Offshore drilling mycket högt i relation till dess omsättning och kapitalbindning. Detta beror delvis på försäljningen av en av deras borriggar. Resultatet beror också på att år 2006 var ett exceptionellt bra år, inte bara för Offshore-branschen, utan för ekonomin som helhet. Även rederiverksamheten har gått mycket bra under detta år och ger en RT på 16 procent. Det bör dock beaktas att både offshore- och rederiverksamhet är mycket cykliska branscher med höga betavärden. Detta betyder att de har möjlighet att gå mycket bra i högkonjunkturer, men också att nedgången blir större vid en lågkonjunktur. Det är anmärkningsvärt att Stena Line gör sitt bästa resultat sedan mitten av

1990-talet och trots detta har en RT på endast 4,6 procent. Stena Line har under de senaste femton åren dragits med låga resultat och det får oss att fundera över hur länge Sfärens övriga verksamheter ska behöva bära deras låga lönsamhet. Investeringarna har minskat något jämfört med de andra affärsområdena, men de förefaller fortfarande höga i relation till dess avkastning. Trots att långsiktighet kan vara eftersträvansvärt i företagande är det viktigt att kunna släppa en verksamhet som inte kan vändas till att generera önskvärd räntabilitet. Sfären kan dock ha incitament att behålla Stena Line. Detta är ett mycket starkt varumärke som många förknippar med Sfären som helhet och det skulle därför vara en prestigeförlust för organisationen. Dessutom skulle ett minskat allmänintresse kunna leda till minskad publicitet.

Stena Sfären drivs idag som ett konglomerat. Detta anses av många vara en olämplig organisationsstruktur eftersom det finns svårigheter i att vara framgångsrik inom många olika branscher samtidigt. Istället förespråkas en fokusering på kärnverksamheten. Att Stena Sfären ändå lyckats prestera goda resultat beror till stor del på att de olika dotterbolagen inte är centralstyrda och att Sfären istället låter varje bolag ha sin egen organisation. Vanligt är annars att konglomerat försöker samordna exempelvis vissa administrativa funktioner för att uppnå besparingar. De anser att det är varje enskilt dotterbolag som besitter den nyckelkompetens som krävs för att verksamheten ska drivas på bästa sätt. Generellt för konglomerat gäller att då ledningen lämnar ifrån sig en stor del av ansvaret till de enskilda bolagen ökar risken för att ledningen kan förlora kontakten och på sikt även styrningen över den underliggande verksamheten. Som det ser ut idag verkar det inte föreligga någon större problematik kring detta för Stena Sfären, men det kan ofta vara svårt att urskilja problem då ett företag befinner sig i ett gynnsamt läge. Det skulle därför vara intressant att studera detta fenomen när Stena Sfären går in i nästa lågkonjunktur.

Olsson framhålls ofta som mycket ödmjuk. Han lyssnar och är öppen för andra människors tankar och idéer, men uppfattas samtidigt som mycket kunnig. Detta i kombination med att Stena Sfären har producerat de resultat de har gjort har medfört att de flesta i hans omgivning hyser en stor respekt för honom, både som ledare och affärsman. Som den starke ledare han är har han med hjälp av sitt affärsmannaskap, kunnande inom sina branscher och sin nyfikenhet på det nya, skapat ett bra klimat inom sina företag och en lönsam verksamhet. Vi tycker också att det är viktigt att lyfta fram den timing som Olsson har haft i sina affärer under de senaste åren. De har lyckats att köpa när det har varit som billigast och sälja då marknaden har varit som allra hetast och efterfrågan på fartyg som störst. Detta har i sin tur lett till stora cash flow-överskott, vilket bland annat har möjliggjort den stora tillväxten.

Dan Sten Olsson är övertygad om vikten av att Sfären arbetar efter Principerna. Han menar att dessa bidragit till Stena Sfärens framgångar, men att de också hjälper till med att hålla ihop organisationens skilda verksamheter. Olsson menar att dessa principer kommuniceras ut i organisationen och att de anställda då formas till att bli goda och engagerade medarbetare. Vi tror på principernas betydelse, men vi tror att Sfärens kompetens till mångt och mycket snarare handlar om att rekrytera rätt personal till rätt plats. Människors beteenden är svåra att förändra men lyckas man anställa rätt personer från början underlättas arbetet avsevärt.

Stena Sfären vill hela tiden vidareutvecklas och bli bättre. De söker ständigt efter nya branscher att etablera sig i. Detta visar på det affärsmannaskap och den entreprenörsanda som finns i ledningen. 2002 bildades investmentbolaget Adactum och sedan dess har Sfären utvidgat verksamheten till att innefatta flera nya branscher och vi undrar om en ny utvecklingsfas liknande den som var under 1980-talet kan börja skönjas? Att Sfären lyckats så väl anser vi vara en kombination av långsiktig och framsynt finansiell planering tillsammans med en koncernfilosofi där anställda uppmuntras att aktivt följa marknadens utveckling och kundernas behov, så att de snabbt kan agera när tillfälle erbjuds.

FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING

Vi anser att Stena Sfären är en mycket intressant organisation, från vilken det finns mycket att lära. Vår förhoppning är att uppsatsen förmedlar detta och därmed skapar en nyfikenhet hos läsaren till att vilja bedriva ytterligare forskning om Stena Sfären.

För att skapa en helhetsbild av Stena Sfären och för att komma åt de bakomliggande faktorerna till varför, samt hur, de faktiskt agerar krävs ytterligare analyser och uppsatser. Vår förhoppning är att analysen av Stena Sfären ska komma att bli tillräckligt täckande för att relevanta rekommendationer kan ges till såväl Stena Sfären som till andra företag och organisationer.

En kompletterande och mer djupgående analys kan genomföras utifrån *Trekantsmodellen* och dess beståndsdelar *Finans, Objekt* och *Subjekt*. Siffrorna inom *Finans* kan analyseras under en utvidgad och längre tidsperiod för att på så sätt kunna urskilja trender och mönster. Materialet kan sedan användas i en analys av Stena Sfärens framtida resultat- och tillväxtsutveckling. Rörande *Objekt* kan en vidare undersökning göras genom att mer detaljerat studera de olika affärsområdenas produkter, anläggningar, branschpositioner och så vidare. Under *Subjekt* kan undersökningar genomföras i hur fördelningen av de anställda ser ut inom Sfären, vilka områden som kräver mer eller mindre personal och vad det kan bero på. Det kan även vara intressant att i samband med detta granska kompetensen hos de anställda. Hur efterlevs de *Principer, Trossatser och Grundvärden* (se bilaga 9) som ledningen vill ska genomsyra organisationen? Hur upplever kunder, leverantörer och andra externa intressenter Stena Sfären?

Ytterligare förslag till fortsatt forskning är att utföra en analys av företags- och ägarstrukturen, med fokus på att det är en familj som står bakom ägandet. Ett annat förslag är att studera och jämföra Stena Sfären med andra liknande organisationer för att kartlägga likheter och olikheter i deras agerande. Ett exempel på detta kan vara att jämföra Stena Sfären med Ingvar Kamprads IKEA som också har en stark ledarprofil.

Utöver att bygga sin analys på Trekantsmodellen kan det vara intressant att genomföra en branschanalys eller marknadsanalys. Detta för att identifiera styrkor, svagheter, möjligheter och hot.

REFERENSER

EU kommissionen genom European Commission in partnership. (den 08 08 2002). *www.europa.eu*. Hämtat från http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/02/1203&format=HTML&aged=1&language=SW&guiLanguage=en den 09 05 2007

Bengtsson, M., & Laurin, O. (2000). *Arkivator - att värdera ett tillväxtföretag.* Göteborg: BAS.

Bohman, P.-A., Friberg, D., & Sjölin, J. (2005). *Delningen av Elektrolux.* Göteborg: Handelshögskolan Vid Göteborgs Universitet.

Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1997). *Reframing organisations.* Lund: Studentlitteratur.

Brandt, L. (den 03 05 2007). Ekonomi- och Finanschef. (E. Lindgren, E. Stenberg, & S. Villa, Intervjuare)

Brealey, R., Myers, S., & Marcus, A. (2004). *Fundamentals of Corporate Finance.* New York: McGraw-Hill.

Brinkmann, J., & Sims, R. R. (2003). Our Culture Matters More than Codes. *Journal of Business Ethics* , 45.

Concordia Maritime AB. (2007). *Concordia Maritime*. Hämtat från http://www.concordia-maritime.se/v4/se/Default0322.aspx, 2007-04-18 den 23 04 2007

Edenhammar, H. (2007). *Nationalencyklopedin*. Hämtat från www.ne.se den 09 05 2007

Eriksson, L. T., & Wiedersheim-Paul, F. (2001). *Att utreda, forska och rapportera.* Malmö: Liber Ekonomi.

Friberg, D. (2006). *Rederinäringen på Donsö - Från dåtid till framtid.* Göteborg: Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet.

Helleman, S., & Sundman, P. (2005). *Båtar blir blommor - en fallstudie om Stena Adactum AB:s förvärv inom blomsterbranschen.* Göteborg: Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet.

Holm, F., & Jönsson, F. (2004). *TOTAL S.A. En företagsanalys av oljebolaget TOTALs framväxt under åren 1994 - 2003.* Göteborg: Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet.

Höwing, F., Johansson, F., & Polesie, T. (1995). *Kvalitet som strategi - ett rederi växer fram.* Liber-Hermods: Malmö.

Isixsigma. (2007). *Isixsigma*. Hämtat från http://www.isixsigma.com den 16 05 2007

Jeansson, L. (den 11 05 2007). Styrelsemedlem Stena AB, Sfärrådsrepresentant, f.d. VD Volvo Lastvagnar. (E. Lindgren, E. Stenberg, & S. Villa, Intervjuare)

Johansson, S.-E. (2005). *Företagets lönsamhet, finansiering och tillväxt.* Lund: Studentlitteratur.

Kronstam, K. (2002). *Det Hållbara Företaget.* Göteborg: IHM Publishing.

Langton, N., & Robbins, S. (2006). *Fundamentals of Organizational Behaviour.* Canada: Pearson Education.

Lindh, J., & Samuelsson, L. A. (2004). *Controllerhandboken.* Uppsala: Industrilitteratur AB.

Lundin, K. (den 10 11 2006). Stenas jättelyft. *Dagens Industri*.

Meda. (2006). *Meda Årsredovisning 2005.* Göteborg: MEDA.

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations.* Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Morgan, G. (1999). *Organisationsmetaforer.* Lund: Studentlitteratur.

Nationalencyklopedin. (2007). *Nationalencyklopedin*. Hämtat från http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=314839 den 09 05 2007

Nationalencyklopedin. (2007). *Nationalencyklopedin*. Hämtat från Nationalencyklopedin: http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/jsp/esse/web_translate.jsp?txt_translate=covenant den 23 05 2007

Olsson, D. S. (den 10 05 2007). VD och styrelseordförande i Stena Sfären. (E. Lindgren, E. Stenberg, & S. Villa, Intervjuare)

Polesie, T. (1995). *Drift & Finans.* Malmö: Liber-Hermods.

Polesie, T. (1990). *Företag i förändring - en studie av identitet och ekonomi.* Göteborg: BAS.

Polesie, T. (04 2005). Professor. (F. Holm, & F. Jönsson, Intervjuare)

Polesie, T. (05 2007). Professor. (E. Lindgren, E. Stenberg, & S. Villa, Intervjuare)

Polesie, T., & Jansson, C. (2006). *Trekantsmodellen.* Göteborg: Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet.

Privataaffärer. (2007). *Privataaffärer*. Hämtat från http://www.privataaffarer.se/aktier/kurslista.asp?intType=151) den 22 04 2007

Robbins, S., Coulter, M., & Langton, N. (2002). *Management.* Old Tappan: Pearson Education, Inc.

Selander, M. (den 01 12 2005). *Ett modernt managementperspektiv.* Hämtat från GU Kursportalen.

Stena AB. (2007). *Principer, trossatser och grundvärden för Stena AB.* Göteborg.

Stena AB. (2002). *Stena AB 2001 Årsredovisning.* Göteborg

Stena AB. (2003). *Stena AB 2002 Årsredovisning.* Göteborg

Stena AB. (2004). *Stena AB 2003 Årsredovisning.* Göteborg

Stena AB. (2005). *Stena AB 2004 Årsredovisning.* Göteborg

Stena AB. (2006). *Stena AB 2005 Årsredovisning*. Göteborg

Stena AB. (2007). *Stena AB 2006 Årsredovisning.* Göteborg

Stena AB. (2007). *www.stena.se*. Hämtat från www.stena.se: www.stena.se den 09 05 2007

Stena Adactum. (2007). *Stena Adactum Presentation March 2007.* Göteborg: Stena Adactum.

Stena Line AB. (2007). *www.stenaline.se*. Hämtat från (http://www.stenaline.com/stena_line/stena_line_koncernen/linjer_och_fartyg/sv/fartygstyper.html) den 09 05 2007

Stena Metall AB. (2002). *Stena Metall AB 2001-2002 Årsredovisning.* Göteborg

Stena Metall AB. (2004). *Stena Metall AB 2003-2004 Årsredovisning.* Göteborg

Stena Metall AB. (2006). *Stena Metall AB 2005-2006 Årsredovisning.* Göteborg

Stena Metall AB. (2007). *Stena Metall AB*. Hämtat från http://www.stenametall.com/Swedish/About/Historia.htm den 09 05 2007

Stena Sessan AB. (2007). *http://www.stenasessan.se/*. Hämtat från http://www.stenasessan.se/ den 20 04 2007

Stena Sessan AB. (2003). *Stena Sessan AB 2002 Årsredovisning.* Göteborg

Stena Sessan AB. (2005). *Stena Sessan AB 2004 Årsredovisning.* Göteborg

Subsea Oil & Gas Directory. (u.d.). *Subsea Oil & Gas Directory*. Hämtat från http://www.subsea.org/company/listdetails.asp?companyid=66 den 09 05 2007

Sveriges Riksdag genom EU-upplysningen. (den 23 03 2007). *www.eu-upplysningen.se*. Hämtat från http://www.eu-upplysningen.se/templates/EUU/standardRightMenuTemplate____2242.aspx den 09 05 2007

Wolmesjö, L. G. (den 03 05 2007). Familjen får 630 miljoner i utdelning. *Göteborgs Posten*, s. 52.

Åkesson, J. (03 2003). Ekonomi I med handelsrätt I. Göteborg: Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet.