



Principer, trossatser och grundvärden för Stena AB

A handwritten signature in black ink, which appears to read 'Dan Sten Olsson'.

Dan Sten Olsson

Affärsidé

Genom vår kompetens inom framförallt service, handel och fartyg, ska vi tjäna pengar på affärsområdena shipping, färjelinjer, offshore, fastigheter och finans och skapa nya företag för framtiden.

Vi ska sköta vår långsiktigt viktigaste tillgång, våra kunder, på ett sådant sätt att vi bidrar till deras och samhällets positiva utveckling.

Mission

Vi har till uppgift att:

- skapa fler nöjda kunder
- upprätthålla en god kontakt med omvärlden
- vårda ett växande förtroende
- skapa fler och bättre affärer

Finansiella framgångsfaktorer

Vi skapar ekonomisk stabilitet och tillväxt genom:

- lönsamma färjelinjer (Stena Line)
- lönsamma kontrakt för borrhning och oljekälleunderhåll (Stena Drilling)
- lönsamt sysselsätta eller sålda fartyg (rederiverksamheten)
- trygga lönsamma hyresgäster (Stena Fastigheter)
- materiella tillgångar som genererar värdestegring (samtliga affärsenheter)
- lönsamma investeringar i likvida finansiella tillgångar (Stena Finans)
- livskraftiga nya företag inom affärsområdet (Stena Adactum)
- en tillräcklig och kostnadseffektiv extern kapitalförsörjning inom acceptabla risknivåer
- att varje enhet tjänar pengar varje år och fruktar förlust
- positiv cash flow tillförsäkras under alla faser av affärscykeln
- att soliditeten i moderbolaget är tillräcklig för att klara minst tre års recession utan problem

Kundrelaterade framgångsfaktorer

Vi ska vara kundens förstahandsval och bästa samarbetspartner. Därför måste vi vara ledande på det vi gör eller ha en ledande kvalitet och aldrig slösa med våra egna eller omvärldens resurser.

Genom att vara lättillgängliga och hålla ständig kontakt med våra kunder, lär vi känna deras behov och hur nöjda de är med våra produkter och tjänster. På så sätt skapar vi möjligheter för oss att tjäna pengar i de marknader vi verkar, även när dessa generellt kännetecknas av förhållandevis låg lönsamhet.

Strategiska framgångsfaktorer

Överlevnad och förmåga att skapa något bestående kräver framsynthet, affärsmannaskap och ständig uppmärksamhet. Alla våra aktiviteter måste resultera i de ekonomiska mål som vi har satt upp. Alla våra mål ska vara mätbara så att vi ständigt ska kunna bli bättre. Bakom varje affärsområde ska det finnas en tydlig ägaridé.

Varje affärsenhet har sin egen kultur och sina egna värden, som måste respekteras och förstås. Samlade erfarenheter visar att goda värden har skapat goda strategier. Det är vår fasta tro att vi kommer att lyckas om vi följer våra värden. Omtanke omvandlar det uppmärksammade till aktivitet och prestation.



Samarbetsrelaterade framgångsfaktorer

Varje affärsenhet ska följa Stena ABs principer, trossatser och värden genom att översätta dem i egna operativa termer. Varje medarbetare ska kunna respektera, förstå och kommunicera sin enhets affärsidé, framgångsfaktorer och värden.

Tack vare ett delegerat ansvar kan vi göra allt som krävs för att uppnå våra mål i full frihet, med undantag av de begränsningar som är satta för våra befogenheter i Power Reserved List.

Alla har rätt att vara informerade och alla har skyldighet att informera om allt som kan förbättra, såväl samarbete som enskilt arbete. Sanningar måste sägas och accepteras i tid, annars blir det för sent att anpassa sig.

Arbetet i varje affärsenhet måste följa beslutade system och processer. Ett bra samarbete bygger också på de riktlinjer som finns i Power Reserved Lists, Objectives, Code of conduct och Stenas personalhandbok.

Kommunikativa framgångsfaktorer

Samarbete och utveckling kräver god kommunikation. Varje anställd måste veta vem han eller hon ska fråga eller hänvisa till för att kommunikationen ska fungera.

Bara av den som är rätt informerad, som lyssnar och som förstår, kan man förvänta sig rätt beslut och handling. Vi har system som sparar och hanterar information. Men vi själva måste lägga tid på att analysera och förklara för att förstå innebörden. Korrekt handlande bygger på rätt information, sanningsacceptans, förståelse och träning.

Varje samtal, inte bara med kunden, bör skapa positiva känslor. Tre positiva budskap är: "Jag är glad över den information jag har fått", "Säkert finns det något vi kan göra åt saken", "Hoppas vi inte orsakat för stora bekymmer".

Vår kommunikation ska vara snabb och lättillgänglig, framförallt mellan dem det berör. För att skapa förståelse och dialog ska den vara välformulerad. Anställda, media och intressenter ska kunna lita på att vår information alltid är korrekt, att vi tar ansvar för våra aktiviteter och att våra aktiviteter tål granskning.

För att säkra och förbättra vår affär ska vi stärka den positiva medvetenheten om att Stenas mål är sunda och eftersträvansvärda. Både positiva och negativa nyheter måste vi därför kommunicera, såvida det inte innebär uppenbara konkurrensnackdelar. Omedelbart svar krävs aldrig men skyndsamt svar förhindrar ogrundade spekulationer.

Vi ska undvika att kommentera beslut som tas i Stenas andra affärsområden. Vi ska undvika att kommentera ännu inte gjorda affärer, hemliga avtal och finansiell information, som inte är offentlig. Vi ska också undvika att kommentera våra konkurrenters handlingar. Det är tillräckligt svårt att koncentrera sig på sin egen affär.

Vision

Alltid kundens första val och kvalitetssäkrande partner

- Alla är aktsamma om företagets och omvärldens resurser.
- Var och en engagerar sig i värdeskapande aktiviteter.
- Vi har ett tydligt delegerat affärsmannaskap, drivet av innovationer – ofta tillsammans med kunden.
- Vart femte år bör koncernens värde ha fördubblats.

Värden

Kundtillfredsställelse

Behålla kunderna
Repetitiva affärer
Prestationsutbyte
Kontinuerlig dialog

Kvalitet

Operation
Management
Tillgångar
Beslutskraft (timing och förberedelse)

Engagerade medarbetare

Kompetens
Ihärdighet
Tydlighet
Omtanke

Innovation

Beslutsamhet
Energi/kreativitet
Initiativ

Resultat och affärsmannaskap

Tjäna pengar för företaget
Kortsiktig och långsiktig måluppfyllelse
Fortlevnad/beständighet
Affärsglädje

Kundtillfredsställelse

– fler nöjda kunder!

Behålla kunderna

Den bestående upplevelsen av kontakten med Stena ska vara så positiv att kunden vill utnyttja produkten eller tjänsten en gång till. Kunden ska välja oss i första hand och med glädje rekommendera oss till vänner och bekanta.

Repetitiva affärer

Både gamla och nya kunder ska utnyttja våra produkter eller tjänster mer än en gång och ge oss första chansen, om de har flera alternativ att välja mellan.

Prestationsutbyte

Priset som kunden betalar ska spegla det samlade värdet av våra produkter/tjänster och de prestationsvinster vi kan uppnå tillsammans.

Kontinuerliga dialoger

Förstklassiga dialoger med våra kunder är viktiga. Vi gör dem möjliga genom god personlig kontakt, lokal och internationell kommunikation.

Vi står för kunskap och gott uppförande, vi delar gärna de goda historierna, vi står till tjänst och svarar gärna på frågor.

Kvalitet

Operation

Operativ kvalitet innebär att vi alltid levererar den produkt eller tjänst vi utlovat, utan att slösa med resurser och utan att ägna oss åt värdelösa aktiviteter.

För en lyckad leverans måste våra samarbeten med utomstående aktörer, distributörer, hamnar, myndigheter och finansinstitut vara mycket effektiva och väl fungerande.

Management

Ledningen ska ha förmåga att, med extern och intern hjälp, definiera kunder och kundbehov. Ledningen ska kommunicera detta med alla och skapa den energi och de resurser som krävs för att med operativ kvalitet uppnå kundtillfredsställelse och vinst.

Tillgångar

Våra tillgångar ska skötas och vårdas på ett sådant sätt att de, så länge de brukas, kan utföra den tjänst de är utvecklade för. Driftavbrott ska i stort sett aldrig behöva uppstå.

Våra tillgångar ska designas så att vi kan uppnå operativ kvalitet under hela den tid de är tänkta att utnyttjas. För fartyg är denna tid minst 25 år och för fastigheter minst 40 år.

Framsynthet är av största vikt. En tillgångs ekonomiska livslängd kan skilja sig från dess tekniska livslängd beroende på omvärldens förändringar.

Beslutskraft

- Att bry sig om är att bruka sina befogenheter.
- Vi ska i första hand använda vår tid till det som är nödvändigt för att vi ska uppnå våra mål.
- Effektiv tidsanvändning innebär att vi förbereder oss för beslut som kommer att behöva fattas. Den väl förberedda vinner.
- Vi fattar inte beslut i frågor där beslut inte behöver fattas.
- Vi tvekar inte om beslut, som måste fattas – det är ett svek att inte fatta beslut i tid.
- Bara när vi är rätt informerade och förstår, kan vi räkna med att fatta rätt beslut.

- Vi måste våga säga och acceptera såväl positiva som negativa sanningar i tid, annars blir det för sent att anpassa sig. Att ändra ett beslut, kan vara kostbart. Att icke ändra kan leda till katastrof.

Råd, beslut, rekommendation och order

Råd

Målet med varje samtal är att ge varandra goda råd för att optimera vårt gemensamma sätt att arbeta. Råd måste inte följas.

Beslut

Beslut ska resultera i en konkret åtgärd som kommuniceras antingen i form av en rekommendation eller order, annars blir beslutet onödigt.

Rekommendation

En rekommendation uttrycker en fördjupad kunskap eller en policy. En rekommendation tas normalt fram av en projektgrupp eller en grupp chefer. Rekommendationer måste inte följas men i så fall ska detta rapporteras.

Stark rekommendation

En stark rekommendation ska följas om inte skälen emot är mycket starka. Om den inte följs ska det rapporteras i tid. Sedan är det upp till personen som gett rekommendationen att återkoppla, antingen direkt till personen som valt att motsätta sig rekommendationen eller indirekt via personens överordnade.

Order

Order ges normalt av chefer till deras direkt underställda. Order från en direkt överordnad måste följas. Om ordern ges till nästa nivå måste chefen däremellan informeras. Mellanchefer har sedan rätt att ändra ett fattat beslut, under förutsättning att han eller hon omedelbart informerar sin överordnade om detta. Varje policy är i princip en order.

Engagerade medarbetare

Kompetens

Vi befinner oss på arbetet för att producera och hitta former för att förbättra vårt arbetssätt, till nytta för oss själva, våra kollegor och företaget. Därför ska vi utveckla våra medarbetare till att ha rätt kompetens.

Det är vår tro att de som är motiverade och intresserade av sitt arbete själva söker vidareutbildning. Vi ska hjälpa till med sådan vidareutbildning. Det är vår skyldighet att informera dem som inte vill fortbilda sig, att de på sikt riskerar att förlora sina anställningar.

Varje anställd måste ta ett personligt ansvar för sin egen kompetensutveckling. Företaget ska uppmuntra varje strävan att utvecklas så att det gagnar individen och företaget.

Ihärdighet

Varje dag förväntar sig våra kunder, medarbetare, leverantörer, finansiärer och andra intressenter att vi ska uppfylla våra löften och infria deras förväntningar. Omgivningen satsar på oss för att vi satsar på den. Framgången i våra relationer bestäms av den tillit vi förtjänar genom våra gärningar.

Ytterst är var och en ansvarig för allt inom sitt ansvarsområde, även för sådant vi själva inte har kunnat påverka: Vi är ett ansvarsområde, ett affärsområde, ett bolag.

Trots alla beroendeförhållanden ska vi alltid försöka vara entusiastiska och hålla ut, särskilt de dagar som är värst.

Tydliga och eftersträvaransvärda mål och värden hjälper oss att vara ihärdiga – och normalt har var dag en ljuspunkt.

Det är viktigt att vi accepterar företagets beslut. Om vi saknar övertygelsen att följa de beslut som tas, blir vi skadliga för oss själva och vår grupp. Att acceptera och följa företagets beslut är ett villkor för vår anställning, oavsett vilken roll vi har.

Tydlighet

Våra affärsidéer, våra visioner, framgångsfaktorer och värden, samt vår mission ska accepteras och förstås av alla. Beskrivningar och diskussioner kring deras betydelser och konsekvenser måste därför vara tydliga.

Samarbete kräver att vi ständigt kommunicerar med varandra om allt som har betydelse för att vi ska kunna göra ett gott arbete. Vi ska regelbundet diskutera de rutiner och processer som bildar struktur och system i vårt arbete. Det gäller framförallt en bred uppdragsbeskrivning, befogenhetslista, mål och PU-samtal, code of conduct och personalpolicy, resultatrapportering, samt riktlinjer för säkerhet, miljö och kommunikation.

För att ta vara på varandras erfarenheter tillämpar vi "Best Practice". För att förbättra analysarbetet och komma åt komplexa, underliggande problem som rör fler enheter finns flera metoder. Många av våra enheter har utvecklat en "Stena Way of Production". Dessa metoder är i huvudsak utvecklade ur begrepp som "Six Sigma" och "Lean Production". Ständiga förbättringar är vårt mantra. En tydligt ställd fråga bör normalt besvaras. Om svaret helt uteblir eller om ett besked om svarstid inte ges, ska vi agera själva – såvida handlingen inte medför fara för säkerheten. I mer komplexa fall ska vi, vid avsaknad av svar, kommunicera vårt behov till överordnads överordnad.

Utöver ansvar för sin egen del har alla ett tvärfunktionellt ansvar för helheten eller specialistkunskaper genom medverkan i projektgrupper eller information via intranät.

I projektgruppers strävan efter "Best Practice" får inte det bästa bli det godas fiende. Inte heller får konflikträdsla eller bekvämlighet leda till minsta gemensamma nämnare istället för bästa gemensamma nämnare.

En projektgrupps ordförande ska därför ha beslutsrätt för gruppen, om inte annat överenskommit. En affärsenhet ska ha samma system och processer. Ett affärsområde bör också kunna ha det.

Omtanke

Vårt umgänge ska präglas av den "gyllene regeln": Det vi förväntar oss av andra ska vi göra för dem. Om vi tvekar ska vi ställa frågan "Hur skulle världen se ut om alla betedde sig på samma sätt?"

Om vi alltid gör vårt bästa och har respekt för såväl människor som kapital och omvärld kommer påfrestningarna inom företaget att minska och det blir lättare att uppnå rättvisa.

- Vårt viktigaste sätt att visa respekt för människor är att bedriva en säker operation i alla lägen.
- Vi visar också respekt genom att alltid leverera i tid, komma i tid och avsluta möten i tid.
- Vi visar respekt för vårt kapital genom att hushålla med materiella resurser, frukta förlust och skapa vinst.
- Vi visar respekt för vår omvärld genom att visa förståelse för beroendeförhållanden, vårda samarbeten och att varsamt och hållbart bruka omvärldens resurser.

För att bli accepterade av våra kunder och finansiärer måste vi alltid eftersträva att vara effektiva. Vi ska därför vara försiktiga med att öka antalet medarbetare. Genom att vara effektiva undviker vi också personalneddragningar.

Mutor syftar till resursmisshushållning. Därför får ingen ta emot eller ge mutor vare sig direkt eller indirekt. För att skapa möjlighet till bättre affärer, eller öka värdet på vår affär, kan det underlätta eller vara nödvändigt att bjuda på eller delta i arrangemang. Det får dock inte strida mot god etik och påverka vår egen, kundens/leverantörens integritet och självständiga beslutsfattande.

Förmågan till omtanke är det som förenar oss i allt vi gör – på Stena arbetar vi tillsammans och inte bara samtidigt. Vår framgång beror på den vaksamhet för detaljer och varsamhet om varandra som följer därmed.

Innovation

Beslutsamhet

Nöden är uppfinningarnas moder. Konkurrenter, såväl nya som gamla, utvecklas ständigt. Som regel finns bara ett första pris och inga andra pris. Genom att tidigt anpassa oss till förändring och ständigt vara en anpassningsbar utforskare minskar vi dramatiken och kan försörja oss med framgång.

En annan nyckel till framgång är vår beslutsamhet att systematiskt göra arbetet enklare att utföra för oss själva och för våra kollegor, ihop med viljan att bidra till företagets expansion och välbefinnande.

Energi/kreativitet

Med "högt i tak", ett öppet sinne och nyfikenhet att utforska sanningen, kan vi tillsammans hitta nya lösningar till såväl kända som okända situationer. De som kommer med nya förslag ska utan osäkerhet känna sig uppskattade, värderade och trygga, annars dör så småningom både deras energi och kreativitet.

Sanktionerat och systematiskt ska vi:

- utse idéfrämjare som ska hjälpa till med genomförandet av nya idéer
- formulera och avsätta resurser till att utforska kända och okända scenarier, möjligheter och hot i framtiden
- uppmuntra och delvis finansiera experiment
- utbilda och ge tid till utsedda personer att genomföra utforskning av det okända

Initiativ

Inget gör sig självt. För varje problem finns en förbättringspotential och varje nytt initiativ är en möjlighet att förbättra vår framtid. Alla älskar innovationer men bara ett fåtal älskar förändringar. Men om vi delar erfarenheter och ofta diskuterar förändringar som de vore möjligheter, minskar vår rädsla successivt.

För att bli bra på förbättringsarbete måste vi kunna identifiera och analysera såväl konsekvenser av som alternativ till förändringsförslag – inte bara förstå teorin utan också praktiken. Lösningarna ska sedan genomföras systematiskt och effektivt.

Allt som oftast ska vi vara beredda på och klara av att skala upp dessa lösningar till att gälla hela organisationen. (Se också omslagets baksida.)

Resultat

Affärsmannaskap – Tjäna pengar var dag

Vi måste tjäna pengar åt företaget var dag för att trygga vår existens och framtid. Ingen kommer att ge oss nya pengar ifall vi förbrukar de vi har. Det krävs också resurser för att tillfredsställa våra kunders långsiktiga behov. Liksom våra kunder investerar i sin affär måste vi också investera i vår. Tillgång på kapital är avgörande för att detta ska lyckas.

Resultat

Vår närvaro och vårt deltagande gör skillnad om det leder till ett bättre mätbart resultat. Genom att mäta resultaten av vår verksamhet, vet vi om våra resultat är bra nog. Med dagens informationsteknologi har vi kommunikations och mätmetoder för att mäta praktiskt taget allt som vi sätter upp som mål eller riktmärke.

De betydelsefulla resultaten är de som visar hur väl vi lyckas nå våra viktiga mål, hur väl vi lyckas i relation till omvärlden och i jämförelse med våra duktigaste konkurrenter.

De viktigaste målen är:

- säkerhet mätt i LTI – Lost Time Incidents
- finansiella resultat mätt på många olika sätt
- kostnadseffektivitet, kostnadsutveckling och bästa inköpspriset
- kundnöjdhet mätt i nöjda, mycket nöjda och stamkunder
- allas kännedom om våra produkterbudanden och förmåga
- anställdas motivation mätt genom Stena Voice och andra metoder
- vårt bidrag till samhället mätt i hållbarhetsredovisning

Dessa mål ska mätas regelbundet och minst en gång om året.

Fortlevnad

Det vi verkar för ska helst vara beständigt. Vårt ideal är att arbeta för nästa generation. Därför är det viktigt att vi uppnår mer än finansiella mål.

Digitalisering och banbrytande nya teknologier hotar de flesta av våra affärsenheter. Bara genom att vara först eller bland de första att utnyttja dessa teknologier kan de bli till vår fördel och säkra vårt ledarskap.

Affärsglädje

Vår önskan är att det ska vara roligt att göra affärer med Stena. Glädje brukar följa på framgång. Så i grunden är delad glädje, till oss själva och andra, vårt övergripande mål. D.v.s. lyckliga kunder servade av en lycklig organisation.

Om framgångsrik kreativitet

Vår kreativitet är ett kraftfullt verktyg för att nå framgång.

- Vår kreativitet är ett privilegium.
- Vi ska drömma stort, bygga steg för steg, vara modiga, vara viljestarka och göra vår plikt.
- Vi behöver både EQ och IQ, konstnärlig såväl som faktabaserad utbildning, för att kunna växla mellan känslor och fakta.
- Olika färdigheter och olika bakgrund skapar goda lag.
- Värderingar måste vara samma för såväl kunder som anställda.
- Nya idéer är sällan färdigformulerade.
- Säg inte bara "varför" och "nej", säg också "aha" och "varför inte".
- Dialog är att sälja sina idéer och att lyssna och lära av andra.
- Vi behöver lära både i form av att motta information såväl som i form av skapande dialog. Personlig kontakt underlättar, men kontakt via digitala medier kan vara väl så effektivt.
- Produkter måste omvandlas till försäljning och effektiv försäljning är ofta lokal. Som konkurrerande alternativ växer dock handeln baserad på nätkommunikation och nätbeställning på såväl lokal, som landsomfattande och global bas.
- Använd stolt allas idéer men ge andra erkännande för deras bidrag.
- Samarbeta med personer som kan få saker att hända.
- Delegerat ansvar är den viktigaste nyckeln till framgång.
- För att skapa lojalitet och ansvar, ska helst samtliga deltagare se vinsten, såväl för helheten som för den grupp som han eller hon representerar.
- Vi ska våga formulera bästa gemensamma nämnaren istället för minsta.
- Framgångsrika kunder är lyckliga kunder. Därför behöver vi vara bäst på det som är viktigast för deras framgång och aldrig sämre än snittet på allt annat.



Stena AB (Masthuggskajen), 405 19 Göteborg
Telefon +46 (0)31-85 50 00 • www.stena.com