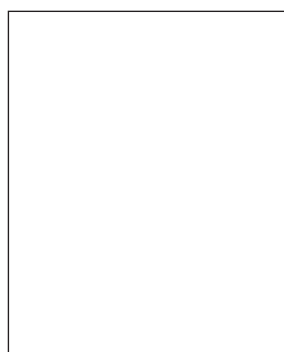


Fördelning av LF Hallands driftskostnader på brevobjekt

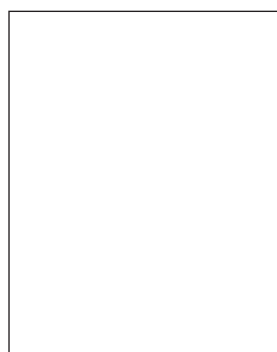
av ekon. stud. Henrik Hildebrand och ekon. stud. Mikael Nilsson,
Ekonomihögskolan vid Högskolan i Växjö.



Henrik Hildebrand

Denna artikel är en förkortad version av en uppsats om kostnadsfördelning som författarna skrivit för Länsförsäkringar Halland. Författarnas uppdrag var att komma med ett förslag på hur LF Halland skulle kunna fördela driftskostnaderna ut på sina brevobjekt, dvs försäkringstyper.

Länsförsäkringar Halland har expanderat kraftigt på senare år. Följden har blivit att de fördelningsnycklar som används



Mikael Nilsson

har blivit föråldrade. De övergripande problemen kan sägas vara:

Hur fungerar dagens fördelningssystem? Är det fördelningssystem som används idag vettigt?

Är de fördelningsnycklar som används de bäst lämpade? Om inte, vilka andra fördelningsnycklar skulle man kunna tänka sig?

Hur pålitligt är underlaget till de olika fördelningsnycklarna? Om man fördelar efter rapporterad tidsfördelning är denna faktor då pålitlig?

1. Förstudie

För att kunna beskriva den uppgift vi har framför oss kommer vi att börja med att definiera ett viktigt begrepp som kommer att användas flitigt i fortsättningen. Figuren på nästa sida ger en överblick över hur försäkringar delas upp inom Länsförsäkringar Halland.

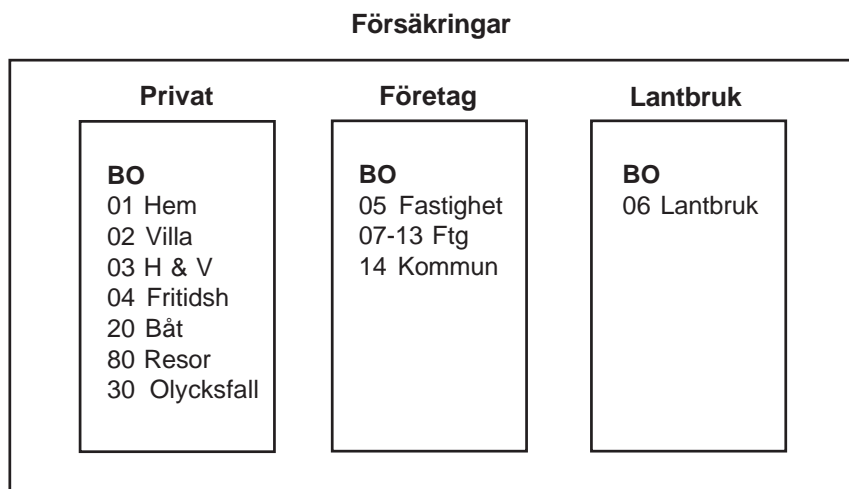
Ett brevobjekt är en typ av försäkring, tex hemförsäkring. Inom Länsförsäkringar Halland och Länsförsäkringsgruppen använder man sig av indelningen: privat, företag eller lantbruk. Inom dessa grupper förekommer sedan

olika typer av försäkringar, sk brevobjekt. Länsförsäkringsgruppen har sedan flera brevobjekt, som säljs via de lokala bolagen men dessa ingår inte i Länsförsäkringar Hallands uppdelning. Uppdelningen skiljer sig från den som finns i årsredovisningen vilken är reglerad av Finansinspektionen.

1.1 Inledning

Under ett flertal år har mycket arbete lagts ned på att hjälpa de producerande företagen att på ett så rättvist sätt som möjligt fördela kostna-

Figur 1
Länsförsäkringar Hallands uppdelning av försäkringar de har koncession för



derna på företagets olika produkter. När de producerande företagen nu blir färre och färre medan tjänsteföretagen blir fler och fler måste en större del av utvecklingen av fördelningssystem ske för dessa företag. Vi har ombetts att se över fördelningsnycklarna hos Länsförsäkringar Halland och förhoppningsvis komma fram till ett förslag som på ett mer "rättvist" sätt speglar lönsamheten för olika brevobjekt.

Försäkringsbranschen utsätts idag för en ytterst hård konkurrens när företag, banker och fackföreningar startar egna "försäkringsbolag". Som exempel kan nämnas VOLVIA och SAABIA¹. För att inte gå en för tidig död till mötes krävs att försäkringsbolagens organisation trimmas kontinuerligt för att kunna skapa fördelar gentemot konkurrenterna.

Det är därför väsentligt för försäkringsbolagen att veta de olika brevobjektens lönsamhet så att man vet var man ska använda sina resurser för att uppnå bästa möjliga resultat. Eller som Länsförsäkringars Hallands VD, Jan Fock, uttrycker det: "Huvuduppgiften är att

förse marknaden med konkurrenskraftiga försäkringsprodukter inom samtliga områden."².

1.2 Mål

Att för Länsförsäkringar Halland finna en grund för intern fördelning av driftskostnader på olika brevobjekt som om möjligt är användbar i andra tjänsteproducerande företag. Genom denna fördelning görs självkostnadskalkyler per brevobjekt möjlig.

Premieintäkter, förhållandevis lätta att fastställa.

— **Skadekostnader, fördelningsbara per objekt.**

— **Driftskostnader**

= VINST/FÖRLUST

1.3 Syfte

Genom att uppnå våra mål ger vi Länsförsäkringar Halland en utvärdering av det nuvarande systemet samt ett förslag på nya fördelningsnycklar som på ett mer rättvist sätt visar

1) Afrell, Per, Dagens Nyheter, 1992-12-06, sid 14.

2) Årsredovisning 1991.

de olika brevobjektens lönsamhet.

1.4 Presentation av praktikföretaget

Länsförsäkringar Halland är ett lokalt förankrat bolag som ägs av sina försäkringstagare. Länsförsäkringar Halland ingår i en grupp bestående av 24 länsbolag. Bolaget är uppdelat i 6 distrikt med försäljningskontor och ytterligare ett stort antal ombud. Antalet anställda är totalt 84 stycken. Man tillhandahåller så gott som alla typer av försäkringar, och de man inte själva tecknar förmedlar man åt LFAB, som är ett gemensamt dotterbolag för alla länsförsäkringsbolag. Som exempel på försäkringar som förmedlas kan nämnas liv och trafik. Man har även börjat med några nya försäkringar, främst inom vården, för att kunna erbjuda ett komplett utbud av försäkringstjänster. Under en tid då samtliga bolag inom branschen har fått känna av konjunktursvängningen har Länsförsäkringar Halland ändå lyckats förhållandevis bra.

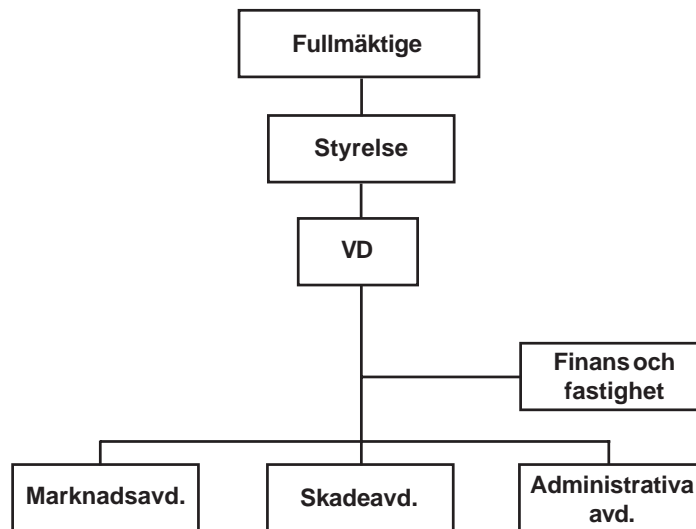
Det beror enligt controller Göran Nordander på att företaget har en personal som är kompetent både inom försäkringsområdet och inom företagsekonomi.

Länsförsäkringsbolagen har genom åren haft en stark position inom lantbrukssektorn vilket enligt den före detta VD:n för Länsförsäkringsbolagens Förening, Lars Nyberg beror på att bolaget är ett lokalt bolag med kända ansikten³. Man behåller hellre ett bolag där man känner skaderegleraren och man själv är delägare i bolaget.

Figuren nedan visar vilka delar Länsförsäkringar Hallands organisation bestod av 1992.

För att kunna förstå hur organisationen fungerar kommer här en genomgång av avdelningarna, deras chefer och vad avdelningarna arbetar med.

Figur 2
Länsförsäkringar Hallands organisation 1992.



3) Lundberg, Rune, Försäkringstidningen, 1989:12, sid 22-25

1.4.1 VD-funktionen

VD på Länsförsäkringar Halland är Jan Fock som till sin hjälp har Annica Svensson, VD-sekreterare.

1.4.2 Finans- och fastighetsavdelningen

Avdelningens chef Christer Ödman förvaltar bolagets tillgångar samt basar över den personal som ser till Länsförsäkringar Hallands fastigheter.

1.4.3 Marknadsavdelningen

Härunder ligger försäljning av försäkringar, marknadsföring samt skadeförebyggande åtgärder. Vad gäller försäljning av försäkringar sker den genom :

- Lokalkontor i Falkenberg, Varberg, Hylte, Laholm samt Kungsbacka.
- Huvudkontoret i Halmstad.
- Företagssäljare stationerade i olika distrikt.
- Ombud.

Marknadsföringsåtgärder sköts av marknadschef samt av gruppcheferna. Främst sker dessa genom ett fåtal stora arrangemang kombinerade med ett stort antal lokalt inriktade sponsringar. Chef på marknadsavdelningen är Rickard Holmqvist som under sig har ett antal distriktschefer, säljledare och funktionen för skadeförebyggande åtgärder.

1.4.4 Skadeavdelningen

Jan Wikner, skadeavdelningens chef, ser till att de skador som uppstått besiktigas, av besiktningsingenjörer på Länsförsäkringar Halland eller inhyrda experter, samt att kunden får rätt ersättning. Förutom besiktningsingenjörer finns här även skadereglerare samt kundtjänst som ser till att skaderegleringen avlöper snabbt, korrekt och smärtfritt.

1.4.5 Administrativa avdelningen

Administrativa avdelningen inrymmer stödjande funktioner under ledning av Jan-Erik Andersson, administrativ chef. De stödjande funktionerna består av ADB-avdelning, per-

sonalfunktion, vaktmästeri, ekonomi- och redovisningsavdelning samt vissa sekreterartjänster.

1.5 Problembild

Under 1980-talet har antalet företag som producerar tjänster ökat allt mer. Den snabba utvecklingen har gjort att vetenskapen och kunskapen för att styra dessa har släpat efter. Producerande företag har fått olika typer av nya kalkylmetoder medan ringa kraft har lagts ned på de tjänsteproducerande företagen. När så Länsförsäkringar Halland kom till oss med ett problem rörande fördelning av kostnader på olika brevojekt fann vi det intressant. Försäkringsbolag utgör ett bra exempel på tjänsteproducerande företag. Eftersom uppgiften var väldigt konkret verkade den något-sånär lättöverskådlig.

För att få en djupare förståelse började vi med att söka efter lämplig litteratur. Vi fann att det mest fanns artiklar och tidigare skrivna uppsatser som verkade intressanta. Böcker om fördelningsprinciper för tjänsteföretag var inte så vanliga. Genom läsandet av artiklarna och uppsatserna fick vi en bild av försäkringsbranschen i allmänhet och Länsförsäkringar Halland i synnerhet.

1.5.1 Externa/bransch problem

Med externa/branschproblem menar vi sådana som försäkringsbolag i allmänhet påverkas av. Problem som kommer från konkurrenter och marknaden dvs konsumenter och sådant som enskilda företag har problem med idag men som mycket väl kan komma att bli ett problem för Länsförsäkringar Halland i framtiden.

1.5.1.1 Försäkringsbransch i förändring

Under de sista åren har branschen genomgått en strukturförändring. På marknaden har det skett en ökad specialisering, där mindre företag har specialiserat sig inom varsin nisch av försäkringsmarknaden såsom konsument, fö-

retag, etc.^{4,5}. En ökad utveckling har skett av både organisationsformer, där många bolag tagit sig samarbetspartners i utlandet eller gjort förvärv där, och försäkringstyper ex konsument-, kapital- och Unit Linked-försäkringar⁶.

Förändringen i form av specialisering, organisations- och försäkringsutveckling ger vissa problem som kräver att:

- Man måste eftersträva så hög effektivitet som möjligt för att inte komma hopplöst efter.

- Det blir viktigare att veta de olika försäkringarnas resultat, så man vet om någon försäkrings vinst får täcka någon annans förlust. En förlorad marknadsandel på en viss typ av försäkring kan ge stor påverkan på det slutliga resultatet.

1.5.1.2 Stigande informationskostnader

Den del av driftskostnaderna som utgör informationssystem, dvs ADB, utgör idag ca 10-15 % av de totala kostnaderna. Enligt Staffan Canbäck⁷ går det mesta till rutinuppgifter. Därför är det viktigt att man har kontroll på kostnaderna, att antalet investeringar minskar samt att man använder sig av beprövade metoder. Länsförsäkringar Halland hoppas genom koordinering av datordriften med fyra andra Länsförsäkringsbolag rationalisera driften samtidigt som man på ett bättre sätt kan få service och stöd vid körning⁸. Dessutom har man bytt system centralt, i Länsförsäkringsgruppen, till ett som kan ge bättre stöd vid försäljning, skadereglering samt kontorsgörömmål. På så sätt hoppas man kunna få smidigare service och bättre användning av systemen⁹. En trend bland programtillverkare är att olika

4) Brulin, Åke, Försäkringstidningen, 1985:5, sid 20-21.

5) Öhman, Hans, Försäkringstidningen, 1989:5, sid 22-23.

6) Afrell, Per, Dagens Nyheter, 1992-11-09, sid 17-18.

7) Canbäck, Staffan, Försäkringstidningen, 1990:3, sid 25-27.

8) Göran Nordander.

programmoduler ex ekonomi, ordbehandling, kommunikation etc byggs och som sedan kommunicerar med varandra¹⁰.

Stigande informationskostnader ger bekymmer eftersom:

- Fördelning av driftskostnaderna försvåras. När dessa blir större ökar risken för snedfördelning och felaktiga åtgärder pga brevbjektens resultat.

1.5.1.3 Bristande driftskostnadskontroll

Flera försäkringsbolag har de senaste åren dragits med stora driftskostnader. Bl a Ansvar, som 1987 hade 44% i förhållande till branschgenomsnitt på 28%, samt Holmia, som 1988 tvingades till en total förändring av sin rörelse¹¹.

Eftersom intäkterna från finanssidan under 80-talet varit så lysande har man kanske inom vissa företag missat att se till att försäkrings sidan är lönsam. Länsförsäkringar Halland har lyckats hålla positiva resultat i försäkringsrörelsen under hela perioden. Enligt Jan-Erik Andersson, administrativ chef, har Länsförsäkringar Halland därigenom gått från att vara marknadsföljare för några år sedan till att vara marknadsledare idag. När finansintäkterna minskar och positiva resultat i försäkringsrörelsen ska behållas krävs att:

— Varje brevbjekt täcker sina egna kostnader.

— När man är marknadsledare och kan sätta premien ökar betydelsen av att veta kostnaderna för de olika brevbjekten.

1.5.1.4 Organiserade som ömsesidiga bolag

Ibland kritiseras ömsesidiga bolag som associationsform för att inte riktigt hålla måttet av olika anledningar. En nackdel är att företagen

9) Jan-Erik Andersson.

10) Fehne Rybrink, Inger, Försäkringstidningen, 1990:20-21, sid 20-21.

11) Öhman, Hans, Försäkringstidningen, 1989:5, sid 22-23.

kanske är mindre bevakade eftersom ägarna, dvs försäkringstagarna, oftast inte utövar någon kontroll utan endast utnyttjar servicen, bolaget ger, som kund. En fördel har ömsesidiga bolag genom att de inte som aktiebolag kan utsättas för övertagsförsök som tar stora finansiella resurser i anspråk¹². Därigenom kan företagets finansiella resurser istället användas för att förbättra företagets service vilket är i kundernas intresse. Man slipper också krav på utdelning från aktieägarna vilket skulle tagit ytterligare finansiella resurser i anspråk.

1.5.1.5 Ökade krav på decentraliserad ekonomisk information

Genom att information bryts ned på mindre enheter kan de som jobbar där få ökade möjligheter att ta egna initiativ och ges bättre information som stöd till beslut¹³. Det viktiga med ekonomiska system är att de ger användarna den informationen de behöver till ett pris som är förnuftigt med tanke på nyttan det ger.

Genom ökade möjligheter till resultatmätning på mindre enheter, inom företaget, fås flera fördelar. Länsförsäkringar Halland kan mäta hur olika typer av försäkringar lyckas och kan på så sätt se att de olika brevobjekten går med vinst. Det är viktigt att brevobjekten går med positivt resultat i det långa loppet. Eftersom Länsförsäkringar Halland vill kunna erbjuda ett fullt sortiment kan ekonomisk information uppdelad på mindre enheter innebära insatser mot minskade kostnader alternativt korrekt premiesättning.

Problem med system som inte ger ekonomisk information nedbruten på företagets enheter är att:

- Det blir svårt att lokalisera var besparings- och rationaliseringsåtgärder behöver sättas in i företaget.
- Avdelnings- och gruppchefer får ingen

information som kan hjälpa dem att fatta rätt/bättre beslut.

Efter denna genomgång av förhållanden i Länsförsäkringar Hallands omvärld som kan ge problem för företaget som sätter tryck på dem att förbättra sin kalkylering går vi så in i företaget.

1.5.2 Interna problem

Interna problem är förhållanden inom Länsförsäkringar Halland som kräver ett förändrat ekonomissystem med kalkyler för olika brevobjekt.

1.5.2.1 Kostnadsuppkomst och prisbestämning

Länsförsäkringar Halland har under en längre tid lyckats hålla kostnaderna under kontroll. Man har på så sätt gett försäkringsrörelsen ett bra resultat. Därigenom klarar man sig nu bra trots vikande intäkter från finansförvaltningen. För att fortsätta på den banan har man nu tänkt sig att finna ett mer exakt sätt att fördela de driftskostnader som man har. Dessa bör kunna hänföras till den/de avdelningar där de uppkommer eller vilken försäkringstyp som ger upphov till dem. Med den informationen kan man sedan införa skärpt kostnadskontroll på de avdelningar där kostnaderna är högre alternativt justera premierna, enligt Jan-Erik Andersson.

När man diskuterar att fokusera verksamheten till de försäkringar som lönar sig är det viktigt att man betänker helheten. Kanske är det så att kunden värdesätter möjligheten att ha alla försäkringarna i ett bolag. Om så är fallet kan man genom prissättningen fånga in kunder genom attraktiva priser på vissa nyckelprodukter¹⁴.

En policy för hur man ska lägga priserna, bör utformas, så att de är attraktiva för kunderna samtidigt som de är lönsamma för företaget¹⁵.¹⁶ Man kan komma fram till var priset, dvs premien, borde ligga så även om man väljer en

12) Okänd, Försäkringstidningen, 1990:10, sid 26.

13) Sintorn, Jerk, Ledarskap/Ekonomen, 1989:5, sid 40-41.

förlust så kan man fastställa dess storlek.

Nackdelar med dagens ekonomisystem är:
— Risk för felaktig premiesättning med dåligt kalkylsystem.
— Ekonomisystemet har inte anpassats till Länsförsäkringar Hallands nya organisation.

1.5.2.2 Lönesättning och provisioner

När man ska fastställa hur mycket resurser de olika avdelningarna ska få är det viktigt att veta hur mycket de tjänar och använder. Vid eventuella nedskärningar är det viktigt att ta från den del som ger upphov till kostnaderna och där nedskärningar kan göras. Annars riskerar företaget att dess rörelse stympas. Företaget måste se till hela sin organisations verksamhet¹⁷ och inte de enskilda enheterna i den. Tanken med rationaliseringar och förbättringar är att man befäster företagets unika kompetens¹⁸. Vissa personer i Länsförsäkringar Halland får provisioner efter hur mycket försäkringar de säljer. Storleken på provisionerna måste bestämmas av hur mycket brevobjekten ger i vinst. Ett belöningssystem måste trycka på i den riktning som företaget vill utvecklas och inte användas om rörelsen ger lågt eller negativt rörelsebidrag.

Dock måste hänsyn tas till om man ser omätbara rikedomar i framtiden. Eftersom det är så dyrt att vinna marknadsandelar i förhållande till att behålla dem¹⁹ så måste kalkyler ge riktig information eftersom det annars kan ge signaler om indragning på fel ställe.

Dålig kontroll på var kostnader uppkommer i företaget och hur resurstilldelning och lönesättning påverkar företagets riktning kan ge problem då:

— Felaktig kostnadsfördelning ger snedstyrning.

— Dagens belöningssystem inte verkar ta hänsyn till vilka resultat de olika brevobjekten ger.

1.5.2.3 Snabb expansion

Länsförsäkringar Halland har genomgått en kraftig expansion de senaste åren²⁰. 1987 hade Länsförsäkringar Halland en premieintäkt för egen räkning på ca 53,4 Mkr som 1991 stigit till ca 145,5 Mkr.

De resurser i form av personal, utrustning och lokaler som tillkommit har sugits upp av marknaden. Med tanke på hur mycket man har gått framåt och expanderat så kan man vänta sig en period framöver när det blir svårt att hålla samma takt. Hårdare konkurrens och en marknad i förändring gör att man måste väga insatser och framtida steg mer noggrant. Jämför med att fylla en flaska med vatten ur kranen. I början är det bara att dra på för allt vad tygen håller. Men ju närmare toppen man kommer desto försiktigare måste man vara så att det inte sprutar ut en massa vatten när det är fullt.

Problem expansionen Länsförsäkringar Halland genomgått för med sig är:

— De förändringar och problem som vi nämnt ovan kräver att företag vet vilka produkter som lönar sig.

— Den snabba tillväxten kan ha skapat en situation där man inte har behövt se över sina kostnader utan endast inriktat sig på att sälja. Detta har i så fall gjort att företaget inte strävat efter att bli effektivt i tillräckligt stor utsträckning.

1.6 Problemformulering

Länsförsäkringar Halland har idag vissa svårigheter att på ett enkelt sätt se hur mycket de tjänar på olika brevobjekt. Det beror till största

14) Kotler, Philip, 1988, sid 514.

15) Kotler, Philip, 1988, sid 511.

16) Normann, Richard, 1983, sid 91ff

17) Goldratt, Eliyahu, M. & Cox, Jeff, 1986, sid 60.

18) Pearce II, John. A. & Robinson, Richard, B. JR, 1991, sid 241.

19) Grönroos, Christian, 1987, sid 47-48.

20) Årsredovisning, 1991

delen på att de är osäkra om fördelningen av driftskostnaderna är rättvis.

Syftet med ett nytt system är att ge ledningen för Länsförsäkringar Halland ett ekonomisystem som på ett rättvist sätt beskriver kostnaderna i försäkringsrörelsen. Genom att också ta fram och redovisa kostnadernas ursprung ger det möjligheter till förändringar i företaget. Det är också viktigt att man kan ta fram informationen och att det kan ske till ett pris som är lägre än den nytta man får av en bättre kostnadsredovisning. Det får inte bli på det sättet att företaget väljer att inte använda sig av det nya systemet p.g.a. att indata till systemet, eller själva systemet, blir för dyrt att ta fram. Det är av denna anledning vi presenterar vårt förslag och sedan omarbetar det en sista gång.

För att kunna lösa problemet krävs att vi i första hand bryter ned driftskostnaderna och tittar på vad som ingår i dem. När det är gjort kan en fördelningsnyckel för respektive kostnadspost tas fram. Därefter ska vi titta på hur man fördelar driftskostnaderna idag och hur dagens fördelningsnycklar tas fram.

Kort sagt kan man säga att problemformuleringen är:

— Vad ingår i driftskostnaderna och hur fördelas de idag?

— Hur bra är respektive fördelningsnyckel?
- Finns det något bättre alternativ än det som används idag?

— Fördelar/nackdelar med det nya förslaget.

1.7 Avgränsningar

Vi kommer att använda oss av det nuvarande redovisningssystemet och dess resultatenheter. Det datoriserade system som Länsförsäkringar Halland använder tillåter inte mer än två dimensioner dvs konton och resultatenheter/kostnadsställen. Länsförsäkringar Halland har valt att dela in sig i de olika avdelningarna men även i de olika geografiska regioner de arbetar i. Man delar också in i de grova marknaderna Privat/Liv, Företag och Lantbruk. Eftersom det

nuvarande redovisningssystemet och dess resultatenheter ska behållas kommer vi att bygga upp vårt fördelningssystem i Lotus 1-2-3. Ett kalkylprogram av den här typen fungerar bra eftersom det gör det möjligt att gå in och ändra i förutsättningarna efterhand som situationen för Länsförsäkringar Halland förändras. Idag används Lotus 1-2-3 för att ta fram statistiken till ANAKOMBA vilket gör att personalen är väl bevandrad i dess funktioner. ANAKOMBA är ett statistikunderlag som tas fram centralt i Länsförsäkringsgruppen. Underlaget innehåller ett antal nyckeltal som kan användas för att analysera det egna företaget och eventuellt för att göra jämförelser med andra länsförsäkringsbolag. Vi har också möjlighet att ta fram rapporter och grafiska illustrationer smidigt för presentationer av resultaten. Kostnaderna fördelas i systemet efter vilket konto de ligger på. Det är en viktig utgångspunkt att ett begränsat antal fördelningsnycklar som är möjliga att ta fram används²¹.

Vi kommer att inrikta oss på Länsförsäkringar Halland och inte skriva om försäkringsbranschen i allmänhet. Eventuellt kan det som vi kommer fram till även användas av andra försäkringsbolag men det är inte något som vi tänker anstränga oss för att uppnå.

Vi kommer inte heller att titta på samtliga Länsförsäkringsbolag utan endast Länsförsäkringar Halland. Vi kommer att jämföra vårt företags fördelningsnycklar med andra länsbolags för att se om vi kan få uppslag till något annat sätt att fördela driftskostnaderna.

Det är endast försäkringsdelen och inte finans- eller fastighetssidan i Länsförsäkringar Halland som vi kommer att analysera och fördela driftskostnaderna för.

1.8 Arbetsgång

1. Allmän överblick av ämnet i stort

21) Dahlberg, Carl, controller, Länsförsäkringar Stockholm.

- Artiklar
- Uppsatser
- 2. Överblick över företaget och specifik uppgift
 - Företagsbesök
 - Intervjuer på Länsförsäkringar Halland
 - Genomgång av information från Länsförsäkringar Halland
- 3. Metoddiskussion
 - Uppsatser
 - Litteratur på området
- 4. Teorigenomgång för fördelning av kostnader.
 - Litteraturstudier
- 5. Praktikgenomgång för fördelning av kostnader
 - Nuvarande systemet
 - Eventuell jämförelse med andra försäkringsbolag
 - Analys av nuvarande system
- 6. Framtagande av eget förslag
 - Analys av nytt system jämfört med gammalt system
 - Presentation av förslag för Länsförsäkringar Halland.
- 7. Omarbetning och slutligt förslag
- 8. Modellbyggande för effektanalys
- 9. Slutsatser

2. Teori

I detta kapitel går vi igenom olika grupper av tjänsteföretag, skillnader mellan tillverkande och serviceföretag samt uppdelning av tjänsteföretag efter kompetensnivå och kapitalintensitet. Syftet är att visa skillnader mellan tillverkande bolag och tjänsteföretag samt vilken typ av tjänsteföretag Länsförsäkringar Halland tillhör.

Man kan skilja mellan tre olika grupper av serviceföretag:

— *projektorienterade*, dvs den produkt som levereras är det genomförda uppdraget. Som

exempel kan nämnas konsulter och advokater.

— *tjänstproducerande*, som erbjuder ett antal standardiserade tjänster till många kunder. I denna grupp ingår bl a bank-, finans- och försäkringsföretag.

— *företag som sysslar med både tjänstproduktion och varuproduktion*, tex hotell och restauranger.

Här ser vi att försäkringsbolagen tillhör de tjänstproducerande. Dessa har, i motsats till projektorienterade, en struktur som de håller fast vid. På så sätt kan företaget införa vissa rutiner som underlättar arbetet och ställer mindre krav på de anställda. Serviceföretag kan alltså se ut på ett flertal olika sätt, men den största skillnaden ligger ändå mellan tillverkande- och serviceföretag. För att klargöra några av de skillnader som finns följer nedan en genomgång av skillnader.

Man ser här att ur de slutsatser som vi har dragit från tidigare studier måste vi ta hänsyn till om studierna har gjorts i ett tillverknings- eller ett serviceföretag. För att ytterligare belysa skillnader mellan tjänsteföretag följer här en figur där man gjort en något annorlunda uppdelning än den som visades i början på kapitlet.

2.1 Förklaringar

1. *Professionella tjänsteföretag* (kunskapsföretag) utgörs av konsultföretag, advokatbyråer etc. Säljer unika tjänster som är knutna till de enskilda anställdas kompetens. Företaget står

Definitionsmässiga skillnader mellan serviceföretag och tillverkande företag²²

Tillverkning	Service
Produkten är oftast konkret	Service är immateriell
Äganderätt överläts vid köp	Äganderätten överläts inte
Kan säljas vidare	Kan inte säljas vidare
Kan demonstreras före köpet	Existerar inte före köpet
Kan lagras av köpare och säljare	Kan inte lagras
Produceras innan den konsumeras	Produceras samtidigt som den konsumeras
Produktion, försäljning och konsumtion på skilda ställen	Produktion, konsumtion och försäljning på en och samma plats
Kan transporteras	Varan kan inte transporteras
Säljaren producerar	Köparen/kunden deltar aktivt i produktionen
Indirekt kontakt mellan företag och kund är möjlig	Direktkontakt är nödvändig
Kan skrivas av över flera perioder	Bokförs vanligen direkt som kostnad

fören informell kvalitetsgaranti.

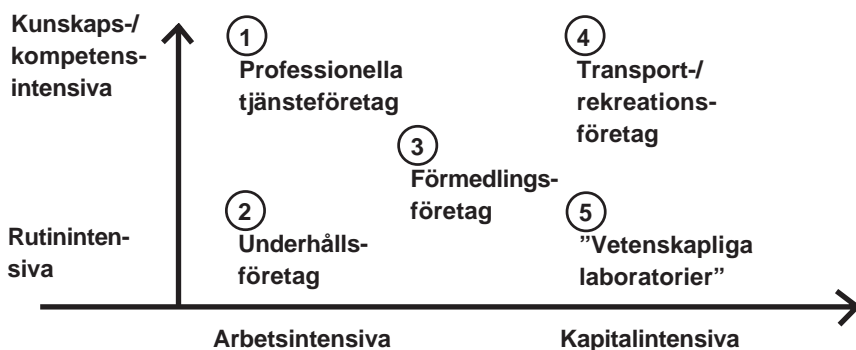
2. *Underhållsföretag* utför en tjänst på ett visst sätt men vem inom företaget som utför tjänsten är oviktigt. Som exempel kan nämnas

städföretag.

3. *Förmedlingsföretag* är tex finans- och försäkringsföretag, handelshus och entreprenadföretag. Gemensamt för dessa företag är att de förmedlar varor och tjänster mellan leverantörer och kunder och är relativt struktur- och

Figur 3:

Kategorisering av tjänsteföretag enligt Anell och Bruszt²³. Inom dessa företag åter-



22) Normann, Richard, 1983, sid 13.

23) Andersson, et al, 1989, *Controllerhandboken*, Sveriges Mekanförbund, sid 243.

finns både hög- och lågkompetenta anställda. De med lägre kompetens brukar i allmänhet överväga. I denna grupp ligger Länsförsäkringar Halland.

4. *Transport och rekreationsföretag* har en grundförutsättning och det är tillfredsställande kapitalutnyttjande. Tjänsterna man tillhandahåller är till stor del standardiserade och företagen kännetecknas av både ett högt strukturvärde och kapitalvärde.

5. *Vetenskapliga laboratorier* har både unik kompetens och dyrbar utrustning.

Vad skiljer då de krav på mått som finns inom olika tjänsteföretag? Tjänsteföretagen med låg kapitalstock måste komplettera de vanliga måtten. Man måste se till att utnyttja den kapacitet man har och eftersom personalen hos tjänsteföretagen sägs vara den största tillgången gäller det att se till att dessa utnyttjas så effektivt som möjligt. Vid hög kapitalstock räcker de vanliga måtten som används för tillverkande företag.

Man ser här att Länsförsäkringar Halland varken tillhör de bolag som är väldigt kapitalintensiva eller de som är kunskapsintensiva. Vad säger oss då detta? Försäkringsbranschen tillhör inte någon av de extrema formerna av tjänsteföretag. Man är varken rutin- eller kompetensintensiva, och inte heller kan man säga att branschen tillhör de kapital- eller arbetsintensiva. Vad vi kommer fram till är att det inte finns några speciella aspekter inom olika tjänsteföretag som vi måste ta hänsyn till i vårt fortsatta arbete, däremot vid eventuella jämförelser med andra tjänsteföretag.

2.2 Produktkalkyler

I det följande avsnittet kommer vi att ta upp olika sätt att fördela kostnader. Inledningsvis kommer vi att ta upp olika "traditionella" tekniker som vi nämner under olika produktkalkyleringsmetoder. Anledningen till det är att de oftast skiljs åt på det sättet och på så sätt blir det lättare att i framtiden referera till dessa.

Därefter kommer en analys av vilken produktkalkyleringsmetod som är mest lämplig i vårt fall.

För att kunna bestämma hur Länsförsäkringar Hallands driftskostnader ska fördelas måste vi sätta oss in i hur man enligt olika kalkylmetoder skulle kunna fördela dessa.

2.2.1 Definition

För att underlätta genomgången av olika tankegångar vid kostnadsfördelning kommer vi att börja med att dela upp kostnadsfördelningen i tre olika delar: uppdelning, fördelning och tilldelning²⁴.

Uppdelning: Till denna grupp räknas kostnader som direkt kan hänföras till en viss sorts produkt eller tjänst, dvs direkt till kostnadsbärare.

Fördelning: Hit hänförs kostnader som inte direkt kan sägas höra samman med en kostnadsbärare men som på lång sikt anses ha samband med någon sådan.

Tilldelning: Då man har hittat de kostnader som har minsta antydning till samband kommer man till de kostnader som helt saknar samband med kostnadsbärarna. Dessa kostnader kan exempelvis bestå av ekonomiavdelningens kostnader och tilldelas så "rättvist" som möjligt. Vad som menas med rättvist kan diskuteras i det oändliga men man kan i alla fall konstatera att vid tilldelning är det svåraste att få de olika avdelningarna att acceptera att dessa kostnader ska belasta dem.

2.2.2 Självkostnadskalkyl

Denna kalkylmetod har kritiserats för att vara godtycklig och missledande. Syftet med tekniken är att visa hur olika produktslag bör bära de gemensamma kostnaderna (FK). Man försöker alltså inte finna något orsakssamband mellan produkt och fast kostnad, utan man ser istället till ändamålet med den omfatt-

24) Andersson, et al, 1989, *Controllerhandboken*, Sveriges Mekanförbund, sid 242

ning man har valt för sin produktion²⁵. De fasta kostnaderna tilldelas, dvs man försöker hitta så rättvisa nycklar som möjligt. Grundtanken är att alla kostnader som inte påverkas om antalet sålda enheter förändras är nödvändiga för tillverkningen av varor/tjänster och ska därför fördelas ut på företagets varor/tjänster. Man kan även kalla denna kalkylmetod för fullständig kostnadsfördelning eftersom alla kostnader läggs ut på produkterna och man kan se de olika produkternas lönsamhet. Kostnaden man får fram täcker företagets kostnader eftersom både rörliga och fasta kostnader är inräknade.

Kritik som riktats mot denna metod har bl a varit att kalkylen är vilseledande på kort och medellång sikt²⁶. Den är också långsam vid indikationer på att förändringar sker på marknaden. Eftersom kostnaderna läggs på de olika avdelningarna utan att det finns något samband blir det svårt att få de ansvariga på avdelningen att sträva efter att minimera kostnaderna. Det är ju inte avdelningen som har åstadkommit dem. De kostnader som man försöker minimera är de direkta kostnaderna, eftersom man fördelar efter dessa. Ju lägre direkta kostnader desto mindre pålägg och desto bättre resultat för avdelningen. Man inser inte att kostnaden drabbar företaget i alla fall.

2.2.3 Bidragskalkyl

När man vill se om en order är lönsam om man har ledig kapacitet kan man välja att titta endast på om ordern ger ett positivt täckningsbidrag. De kostnader som inte påverkas av om man tar ordern eller inte, dvs samkostnaderna, tas inte med. Tankesättet är att dessa kostnader hade man haft i alla fall. Istället för att tilldela de olika enheterna samkostnader sätter man upp ett avkastningskrav. På så sätt undviker man problemen med att hitta en någotsånär rättvis fördelning av de kostnader som inte direkt kan

25) Andersson, et al, 1989, *Controllerhandboken*, Sveriges Mekanförbund, sid 243

26) Frenckner, Paulsson, *Kommentarer till ABC-kalkylen, Ekonomi & Styrning*, 1991:1, sid 4-7.

hänföras till en viss kostnadsbärare²⁷. På så sätt undviker man den snedstyrning som uppstår vid självkostnadskalkyl.

Riskerna vid användande av denna kalkylmetod är bl a att man underskattar de förorsakande kostnaderna och att ett kortsiktigt tänkande tillämpas²⁸. Vidare omöjliggör metoden framtagande av förslag till prissättning på de olika produkterna. Genom att använda detta kalkylsätt kan det lätt bli så att man helt bortser från omkostnaderna och bara ser på avkastningskravet. På så sätt skapas det inga incitament till att minimera de fasta kostnaderna.

2.2.4 Variabilitetsredovisning

Under 50-talet utvecklade dansken Vagn Madsen ett nytt tankesätt²⁹. Han menade att man istället för att använda ett gemensamt system som är halvdåligt för både redovisning och kalkylering bör man skilja på dessa. Vid kostnadsfördelning ska man sträva efter att inte fördela några kostnader efter schablonmässiga förutsättningar. Istället ska man sträva efter att finna vad varje kostnad har direkt samband med. En kostnad kan kanske föras till en maskin, medan en annan kostnad kanske bara kan hänföras till avdelningen. Detta kallas för variabilitetsprincipen. Madsen föreslår att man ska använda sig av tre olika objekt: Kostnads slag, Kostnadsställe och Kostnadsändamål³⁰. Med hjälp av denna princip fick man en tredimensionell bokföring. Det är främst ur detta resonemang som man sedan har utvecklat ABC kalkyleringen.

2.2.5 ABC-kalkylering

För att minimera de svagheter som övriga kalkylmetoder uppvisar har en ny metod tagits fram. Det är inget nytt tänkande som införs, utan ideerna fanns tidigare med i både EP(enhetliga principer för självkostnadsbe-

27) Hansson, Sigurd & Nilsson, Sven-Åke, 1988, sid 120

28) Frenckner, Paulsson & Samuelsson, Lars, A, 1989, sid 189.

29) Prekert, Tomas, 1985, sid 41-46.

räkningar) från 30-talet och variabilitetsredovisning från 50- och 60-talet³¹. Det som skiljde då från nu var att när dessa tankar redovisades fanns inte de tekniska förutsättningar som fordras för att klara av den databearbetning som krävs.

Förutsättningarna för kalkyler har förändrats mycket snabbt. Idag ger kalkyler, som för bara ett tiotal år sedan fyllde företagets behov, helt felaktig information. Att fortsätta med att fördela kostnaderna på kostnadsställen och kostnadsbärare ger felaktiga signaler till företagen, eftersom de direkta kostnaderna har minskat i förhållande till de indirekta. Då påläggen helt fördelas efter hur stora direkta kostnader som produkten har får man incitament till att minimera de direkta kostnaderna. Det kan även tänkas att man väljer bort lönsamma extraorder pga att de belastas med alltför höga pålägg.

Det är mot denna bakgrund som ABC-kalkyleringen har vuxit fram. Man använder sig inte av begreppen kostnadsbärare och kostnadsställe, istället tittar man på aktivitet och kostnadsorsakare (cost driver). För varje kostnad söker man dess orsak. Målet är att samtliga kostnader ska slås ut på slutliga produkt- eller tjänsteslag³². Man gör ingen som helst skillnad mellan rörliga och fasta kostnader. Det finns inga helt fasta kostnader, utan alla kostnader är rörliga på lång eller kort sikt. ABC-kalkylen kan liknas vid en självkostnadskalkyl där man noggrant fördelat kostnaderna efter de långsiktigt orsakande aktiviteterna. Förhoppningen är att man på så sätt kan minska andelen schablonmässigt fördelade kostnader som det var förr i tiden då huvudparten av kostnader bestod av direkt material och direkt arbete.

Vilka fördelaktiga egenskaper innehåller då denna metod?

30) Hansson, Sigurd & Nilsson, Sven-Åke, 1988, sid 47.

31) Frenckner, Paulsson, 1991:1, sid 4-7.

— Betoningen av kostnadsorsakande, där man analyserar sambanden för särskilt de dyraste resurserna.

— Aktiviteter ersätter tidigare fördelningsgrunder som exempelvis avdelning. På så sätt uppnås en större exakthet.

— Strävan att för varje aktivitet finna transaktionerna som orsakar kostnaden.

Om man ska finna något negativt kan detta vara att om man strävar efter att fördela alla kostnader blir det svårt att uppnå någon afärsrämsighet i fördelningsarbetet³³. Man får aldrig glömma att framtagningen av orsaker aldrig får kosta mer än det man kan tjäna. En annan sak är att ABC-metoden inte ser till de samband som kan finnas mellan kostnader och intäkter.

2.2.6 Analys av kalkylmetoder

Efter att ha gått igenom de olika kalkylmetoderna har vi frågat oss vilken metod vi bör använda för att kunna lösa uppgiften. Att använda sig av bidragskalkyl skulle lösa många problem för oss men eftersom kalkylerna ska kunna användas som underlag till premiesättning kan vi inte använda den metoden. Eftersom hela arbetets syfte är att ge förslag på nya sätt att fördela de olika driftskostnaderna kommer vi att använda oss av flera fördelningsnycklar. Därför kommer vårt förslag att mest likna ABC-kalkyleringens metod, men de konton som vi inte kan finna något samband mellan kostnad och aktivitet på kommer att läggas ut på ett så rättvist sätt som möjligt, dvs tilldelas.

3. Kostnadsfördelning i praktiken

Vi kommer i detta kapitel att inrikta oss på de intervjuer vi har gjort på andra Länsförsäkringsbolag och med revisorer för att sedan gå över till Länsförsäkringar Halland och den

32) Cooper, Robin & Kaplan, S. Robert, 1991: May-June. Harvard Business Review, May-June.

33) Hendeberg, Tor-Björn, controller, Länsförsäkringar Skaraborg.

uppgift vi ska lösa där.

Efter genomgången av intervjuerna kommer vi att redogöra för hur Länsförsäkringar Halland fördelar sina driftskostnader i dagsläget. Dagens system kan vi sedan jämföra med det fördelningssystem som vi föreslår. Sist i kapitlet kommer en analys av det nuvarande systemet och eventuella för- och nackdelar med det.

3.1 Andra Länsförsäkringsbolag

Länsförsäkringsbolagens marknader delas in i de tre stora grupperna Privat, Lantbruk och Företag. Inledningsvis delar de, länsförsäkringsbolag vi talat med, upp driftskostnaderna på de olika marknaderna för att sedan därifrån fördela dem ned på brevobjektsnivå.

3.2 Länsförsäkringar

Hallands metod idag

Idag använder Länsförsäkringar Halland en fördelning av samkostnaderna som utgår från de anställdas arbetstid. Genom ett formulär, samlar man vart kvartal in information om hur mycket tid, procentuellt, de anställda lagt på olika brevobjekt. Dessa procenttal multipliceras sedan med den enskildes lön och placeras i en stor matris där allas lön läggs in. Efter att alla anställdas löner multiplicerats med procentalen läggs in summeras allt ihop för de olika brevobjekten. Summorna i sätts sedan i relation till den totala lönekostnaden. Det procenttal som då kommer fram blir fördelningsnyckel för driftskostnaderna. Vid de poster där summeringarna stämmer överens med ett brevobjekt läggs den summan direkt till brevobjektet. De löner som inte kan ses som direkta

Nycklar för driftskostnadsfördelning ned på de tre marknaderna Privat, Företag och Lantbruk:

Bolag	Fördelningsnyckel
LF Skaraborg	ANAKOMBAS snitt för LF-gruppen.
LF Göteborgs & Bohuslän	Antal personer per region och marknad
LF Kronoberg	Antal försäkringar och premieinkomsten
LF Stockholm	Internpriser och klumpsumma

Nycklar för driftskostnadsfördelning ned på brevobjekt efter att uppdelning på marknaderna skett:

Bolag	Fördelningsnyckel	Användning
LF Stockholm	Kostnaderna på marknaderna: Premierna	Premiesättning, men skadekostnaden viktigare.
LF Skaraborg	ANAKOMBA från den egna personalen.	Resultatuppföljning för de tre grupperna.
LF Kronoberg	Marknaderna: 50% antal försäkringar & 50% premieintäkten.	Resultatberäkning till ansvariga Premiesättning
LF Göteborgs & Bohuslän	ANAKOMBA blanketter	
LF Halland	Fördelas efter arbetstidsrapporten	Resultatberäkning Premiesättning

fördelas sedan efter tekniken att de kvarvarande kostnaderna delas upp i två lika stora delar. Den ena delen fördelas efter antal försäkringar och den andra delen fördelas efter premieintäkten. På så sätt anser controller Göran Nordander att man slipper nackdelarna med att använda sig av endast en av dessa tekniker.

3.3 Analys av nuläget

Vilka fördelar och nackdelar kan vi se med dagens system?

3.3.1 Fördelar

Litet antal fördelningsnycklar. Det gör det lätt att ta fram nycklarna var gång då endast arbetstidsfördelningsblanketten fylls i och summeras.

Statistiken som nycklarna grundar sig på måste tas fram, även om det i vanliga fall inte sker så ofta. Normalt tas statistiken fram en gång per år för att inkluderas i ANAKOMBA.

Fördelningsnycklarna går att kombinera med det nuvarande redovisningssystemet. Driftskostnaderna fördelas inte alls efter de resultatenheter som Länsförsäkringar Halland har idag utan endast de ackumulerade summorna från kostnadskonton fördelas.

3.3.2 Nackdelar

Driftskostnadsfördelningen söker inget samband mellan kostnadernas uppkomst och deras fördelning till brevobjekten. Det enda sambandet som används är att kostnadernas storlek anses vara proportionell mot nedlagd tid och lönenivå för de personer som arbetar med det brevobjektet.

Trots att statistiken tas fram fyra gånger per år så verkar de anställda ha ringa kunskap om varför eller hur deras ifyllande påverkar utfallet. Enligt vår enkät verkar förståelsen för arbetstidsfördelningsblanketten vara ringa³⁴.

3.4 Enkätundersökningen

3.4.1 Tid

Personalen på Länsförsäkringar Halland använder i snitt ca 8 minuter för att fylla i blanketten. Om man tittar på hur personalen svarar så ser vi att de flesta valt att definiera tiden i 5 minuters perioder. Förmodligen beror det på att det är lättare att svara så. Att svara med ett exaktare tal kan vara svårt eftersom tiden var person använder för att fylla i blanketten sannolikt skiftar från gång till gång. Vi har också sett att tiden personalen använder för att fylla i blanketten skiftar från 1 minut för den snabbaste personen till 25 minuter för den som tog längst tid på sig. Det är stora skillnader med tanke på att varje anställd förmodligen inte fördelar sin tid på mer än 3 till 5 aktiviteter eller brevobjekt. Trots att man bara fyller i ett fåtal kategorier ingår i den tid som läggs ned en beräkning av vilka brevobjekt man arbetat med under det sista kvartalet. 8 minuter i snitt verkar kort för att göra en mer noggrann beräkning. För att inte tala om de personer som använder ännu kortare tid för att fylla i blanketten. Det blir lätt den typ av systematiska fel som³⁵ nämns i intervjun med Thomas Tjäder, att bara förändra sin nedlagda tid med en procent verkar så fjuttigt att man istället drar på lite mer när nedlagd tid beräknas.

3.4.2 Underlag

Med underlag menar vi vilka hjälpmedel de anställda på Länsförsäkringar Halland använder för att fylla i arbetstidsfördelningsblanketten. Vad svarade då de anställda i vår enkätundersökning att de använde som stöd för att komma ihåg hur mycket tid de lagt ned på olika brevobjekt det senaste kvartalet?

Jo dessa:	
Arbetsbeskrivning:	3 st
Almanacka:	15 st
Tidigare blankett:	10 st

34) Se kapitel 3.4.3.

Erfarenhet: 30 st
Annat: 10 st

För det första så används alternativet arbetsbeskrivning väldigt lite. Anledningen kan vara att den typ av uppdelning på brevobjekt som söks i arbetstidsfördelningsblanketten inte finns i arbetsbeskrivningen. Det fåtal som ändå använder den kanske arbetar inom de administrativa avdelningarna och har då bara en aktivitet, ex administration eller kontorsservice, att fylla i. Tanken att arbetsbeskrivningen skulle preciseras ned på brevobjektsnivå med procenttal kan dessutom vara svår att förverkliga. Med tanke på att personalen är produktionsresursen inom Länsförsäkringar Halland så måste man hålla den flexibel för att möta marknadens efterfrågan. En lösning till vissa brevobjekt skulle då innebära en lagring av potentiell produktion. Kvantifiering av arbetstidsfördelning på de olika brevobjekten är också det mycket svårt att göra. Hur ska man definiera 15% till brevobjektet Fritidshus? Även om man kan anta att den tid de anställda lägger ner på brevobjekten är ungefär densamma från kvartal till kvartal så bör ändå möjligheten att lägga ned olika mycket tid på brevobjekten.

Eftersom vi ansåg att användandet av blanketten från förra gången och erfarenheten kan vara lite tvivelaktiga som underlag för arbetstidsfördelningsblanketten ville vi se om man använde sig av enbart dessa som stöd. När denna typ av "tumme-pekfingerskattningar" kommer in bör man fundera på hur exakt det blir.

Vad använder personalen mer än blanketten från förra gången som underlag för sin arbetstidsfördelning? Nedan kan vi se vilka andra underlag som används.

Arbetsbeskrivning, 0 st
Almanackan, 2 st
Erfarenhet, 6 st

35) Tjäder, Thomas, controller, Länsförsäkringar Göteborgs och Bohuslän.

Annat, 3 st (20, 30, 38)

20. "Jämför tidigare period och funderar över hur det förändrats under den aktuella tiden."
30. "Mitt dåliga minne och...."(svag pil till alternativet blankett från förra gången)
38. (Blankett från förra gången) "som bas. Händelser som påverkar t ex stormar, sträng kyla, årstider mm som kan påverka skadetyperna."

I de flesta fall används den tidigare blanketten som ett av två stöd vid bedömning av hur man fördelat sin arbetstid på de olika brevobjekten. En person av de som svarat på enkäten använder två andra. Dessa är erfarenhet och annat ("Jämför tidigare period.."). Frågan man ställer sig är hur exakt den här bedömningen blir. Man kan jämföra det med betygssättning på gymnasiet. Man kan bara förändra det ett steg per termin. Det blir svårt att helt ändra hur mycket tid man antar sig lägga ned på brevobjekten. Personalen kan anta att man gör i stort sett detsamma från period till period och tar därför bara större händelser i beaktande. Något annat vi funderar kring är hur de gör när deras arbetsuppgifter förändras. Då och då blir det lite ändringar i de anställdas arbetsuppgifter. I grova drag arbetar man med samma saker men det är en del moment som blir annorlunda och kanske tar mer eller mindre tid i anspråk. En parallell kan dras till den välkända Hawthorne studien där alla förändringar upplevdes som förbättrande. Förändringar blir lätt uppfattade som viktigare och får mer uppmärksamhet under en period. På så sätt kan den andel av arbetstiden som den anställde fördelar på det brevobjektet bli feldimensionerad.

Erfarenhet användes i kombination med:

Arbetsbeskrivning, 1 st
Almanackan, 7 st
Tidigare blankett, 6 st
Annat, 1 st (20)

20. "Jämför tidigare period och funderar över hur det förändrats under den aktuella tiden."

Inget annat, 17 st

Det får anses som anmärkningsvärt att mer än hälften bara använder sin erfarenhet som stöd till bedömningen. Man utnyttjar inget annat för att få en klar bild över verkliga förhållanden. Det kan lätt bli att man tillskriver vissa händelser större betydelse än de egentligen har för att de är anmärkningsvärda eller sällsynta. "Systematiska fel" smyger sig gärna in när man ska bedöma hur mycket tid man lagt ned på små brevobjekt³⁶. Man frågar sig vad personalen anser att erfarenheten innefattar. Hur bedömer personalen mängden arbete som lagts ned på de olika brevobjekten under en tremånadersperiod utan att ta stöd i något annat? Beteckningen brevobjekt är inte något man använder sig av var dag utan främst, kanske enbart, på arbetstidsfördelningsblanketten. Tid per brevobjekt blir på så sätt inget man naturligt tar fram utan det sker endast när blanketten fylls i.

Totalt är det 22 personer som endast använder den ena eller kombinationer av erfarenhet och blanketten från förra gången. Hur många alternativ använder personalen för att bedöma tidsåtgången på de olika brevobjekten? 26 stycken använder bara ett alternativ till stöd, 18 använder två och 3 stycken använder tre alternativ.

3.4.3 Motivation eller meningen med blanketten

Blankettens förankring bland de anställda är dålig. Två av 46 som svarat på vår enkät ser någon effekt på sitt arbete beroende på hur de fyller i blanketten. Vissa som lämnat in sin enkät har genom kommentarer på enkäten visat att de inte förstår begreppen på arbetstids-

fördelningsblanketten. Vi anser att det kan vara svårt att förlita sig på siffrorna som kommer fram. Om man fyller i blanketten en gång per år läggs kanske mer tid och ansträngning ned på den. Vet man dessutom varför och vad som ska fyllas i blir det kanske ännu bättre. Som en person i undersökningen uttryckte det "vem lämnar in deklARATIONEN flera gånger per år?" Våra ansträngningar att hitta något alternativ till arbetstidsrapporterna har inte gett något. I dagsläget anser vi att det inte finns något bättre att fördela efter. Rapporten måste dessutom ändå tas fram en gång per år för den gemensamma statistiken, dvs ANAKOMBA. Vad företaget måste göra är att informera de anställda bättre om blankettens syfte och vad den används till. På så sätt skulle man kunna få en bättre förankring av arbetstidsfördelningsblanketten och därigenom kunna lita mer till de lämnade uppgifterna.

3.4.4 Förslag till förbättringar

Efter att ha gått igenom den enkät som 46 anställda besvarade och fått in en del förslag på dem samt själva reflekterat över svaren skulle vi vilja föreslå en del förändringar som kan förbättra arbetstidsfördelningsblankettens tillförlitlighet.

— Informera de anställda vad blanketten används till. Förklara hur den ligger till grund för kostnadsfördelning på brevobjekten. Visa att den ger signaler om hur ryggraden i företaget nämligen försäkringsrörelsen går. Man ser av vissa svar att den anställde inte vet vad siffrorna de ger används till eller tror att siffrorna används till något helt annat än de verkligen gör.

— Förklara hur den kan påverka dem själva kanske inte i det korta loppet men på längre sikt.

— Låt de anställda ta del av de delar som kan vara intressanta för dem och deras arbete. Att fylla i något som man sedan aldrig ser igen och aldrig märker några effekter av fungerar inte särskilt positivt på motivationen. Det blir lätt att man som anställd börjar tänka att :

36) Tjäder, Thomas, controller, Länsförsäkringar Göteborgs och Bohuslän

"Varför lägga ned tid om siffrorna aldrig används. Dessutom är väl mina siffror inte speciellt intressanta och skulle jag göra fel så spelar det nog ingen roll."

— Gå igenom de begrepp som används och förklara dem. På några blanketter hade de anställda markerat att de inte förstod ordet brevobjekt. Inom försäkringsbranschen finns ett stort antal fackbegrepp. Det är olyckligt när de anställda inte vet vad de begrepp som de fördelar sin tid på innebär.

— Försök ta fram ett visst underlag för ifyllandet. Vissa har frågat efter skadestatistik uppdelat per brevobjekt eller frågat om inte ombudsnummer eller antal registreringar kan användas som fördelning.

— Minska ner antalet gånger blanketten fylls i. Sannolikt skulle det räcka med två gånger per år. Majoriteten av de andra Länsförsäkringsbolag vi talat med fyller bara i den en gång per år. Detta trots att de använder den till samma fördelning som Länsförsäkringar Halland. En invändning kan vara att det blir svårare att hålla reda på vad man gjort under en längre period än under en kortare. Vårt argument är att den ökade medvetenheten genom information gör att den anställde för bättre stödanteckningar över hur de använder sin arbetstid. Dessutom verkar de främsta förändringarna av hur mycket tid som läggs ned på olika brevobjekt ske i brytningen mellan årstider och att tiden på året påverkar fördelningen. Främst är detta inom skadeavdelningen men vi antar att så även är fallet på marknadsavdelningen m fl som använder resurserna. Vårt förslag är att ifyllandet sker en gång på våren och en gång på hösten. Detta kanske blir skevt dvs det stämmer inte med när ANAKOMBA ska rapporteras. Vi anser inte att tillförlitligheten minskar om företaget tar ett snitt över året istället för att rapportera vid årets slut. Vi kan t o m tänka sig en förbättring då siffrorna blir mer representativa och tillförlitliga.

— Sälja in kalkylen hos ledningen och visa på dess användbarhet. En grundregel när man ska göra förändringar är att ledningen stöder förändringen och detta fallet är inget undantag³⁷. Anser ledningen att det är användbart och bra så färgar det av sig på de anställda och fungerar stödjande när blanketten ska fyllas i.

3.5 teori kring arbetstidsfördelning

En av de nycklar som vi använder för att fördela kostnaderna är arbetstidsfördelningsblanketten. För att den ska utgöra ett bra underlag krävs det att de anställda fyller i den med en tillförlitlig uppskattning av sin arbetstid. Faktorer som påverkar deras ifyllande kan, enligt Maier och Lawler, vara de som nämns nedan³⁸.

Prestation = Förmåga*Motivation
(Ansträngning)

Förmåga = Anlag*Träning*Resurser

Motivation = Önskan*Engagemang

Enligt modellen är det viktigt att alla delar fungerar eftersom det är produkten som avgör prestationen. Om en av beståndsdelarna ligger lågt kan inte mycket höga värden på de andra uppväga det. I det följande kommer vi att diskutera hur man kan påverka de anställdas prestation uttryckt i begreppen ovan.

Anlag är inte mycket att göra åt. Eftersom man inom Länsförsäkringar Halland har anställt folk man anser lämpade för arbetsuppgifterna får vi acceptera det. Att anställa personer med lämpliga anlag/socialt arv för att fylla i blanketten vore en snedstyrning.

Träning för att fylla i blanketten. Inom begreppet träning ligger dels att fylla i själva blanketten och dels att lära sig tekniker som kan vara till hjälp vid förberedelsearbete. Blanketten kan tyckas enkel men kommentarer på

37) Bruzelius & Skärvad, 1989, sid 298.

38) Cameron, Kim S. & Whetten, David, A., 1991, sid 339.

våra enkäter visar att det kan råda viss förvirring om begreppen. Personalen kan dra sig för att fråga vad begreppen betyder eftersom det kan anses som ett tecken på dumhet att "inte ens" förstå något så enkelt. Det är viktigt att träningen har som syfte att leda till något som är produktivitetssökning e dyl för företaget³⁹. I vårt fall ger slutresultatet möjlighet till bättre mätning av resursförbrukning och i förlängningen kostnadskontroll. Vi antar att de anställda har kapaciteten att hålla reda på vad de gjort under den period blanketten avser. Träning inom det området innebär sannolikt ingen ökning av förmågan att fylla i blanketten.

Resurser för ifyllandet. Tre resurser som är viktiga för att man ska kunna lösa sin uppgift bra är : tid, maktstöd och material⁴⁰. I vårt fall innebär dessa att man bör avsätta tid för ifyllandet. På det sättet visar man på blankettens vikt. Genom att cheferna för de olika avdelningarna använder resultatet av blanketten dvs resultatalkylerna så uppfattas det som legitimt att fylla i blanketten och ta tid till det. Man ger dem stöd att fylla i blanketten snarare än att klandra dem för att de fyller i den dåligt. Material till att fylla i kan exempelvis vara statistik. Flera av de förslag som kom från de anställda innebar att man skulle ta fram statistik för att ge minnesstöd inför ifyllandet. Se vidare i kapitlet 3.5.1 Erfarenhet som underlag.

Motivation=Önskan*Engagemang. Då det är svårt att skilja de två komponenterna som utgör motivationen åt väljer vi att behandla dem tillsammans. Hawthorne-studierna visade att motivationen att arbeta ökade när man visade intresse för de anställda. Senare studier gjorda av Hackman och Oldham anger vissa egenskaper som arbete bör innehålla. De kallar dessa faktorer för arbetskaraktäristika. Några av de som kan användas av oss är:

1. Arbetets betydelse för en själv och andra.

39) Ilgen, Daniel & McCormick, Ernest, J., 1989, sid 219

40) Cameron, Kim, S. & Whetten, David A., 1991, sid 342ff.

Genom att man ser hur resultaten påverkar företaget känner man mer motivation inför uppgiften.

2. Uppgiftens identitet. Personalen ska uppfatta ifyllandet som en egen uppgift som man tar ansvar för.

3. Återkoppling från företaget om hur det går för den enskilde såväl som företaget.

4. Möjlighet att påverka hur arbetet ska skötas och vilka metoder och resurser man ska använda. Ett sätt att motivera är genom att sätta mål som den enskilde kan sträva mot⁴¹. Problemet i vårt fall är möjligheterna att sätta upp specifika mål och mäta hur väl man uppfyller målsättningarna. Så den vägen är dessvärre stängd. Gardell⁴² visar på faktorer som kan leda till arbetsglädje. Inflytande, kontroll över sin arbetsituation och att man upplever sin arbetsinsats som meningsfull är några av dem.

Eftersom möjligheterna att mäta prestationen, dvs ifyllandet, är små anser vi att ett viktigt motiv till att de anställda bör uppleva arbetsglädje är att man undviker negativa reaktioner i form av medveten förvrängning och dåligt utförande. Det kan annars lätt bli följden⁴³.

3.5.1 Erfarenhet som underlag

Flera av de anställda på Länsförsäkringar Halland använde, enligt vår enkät, sin "erfarenhet" som underlag för vad de arbetat med den senaste perioden. Arbetar man på en position anser man att kunskapen om vad den består av blivit så bra att man genom en tumme-pekfingerbedömning kan ange skillnader i dess delar. Studier, av Seifert, Robertson och Black⁴⁴ visade att personer som upplevt en händelse hade svårt att skilja på vad de verkligen sett och vad de lagt till själva. Försökspersonerna skapade sina egna bilder av händelsen och drog sedan slutsatser utifrån det om vad som hänt. En jämförelse kan göras med saker som

41) Cameron, Kim, s. & Whetten, David A., 1991, sid 346ff.

42) Dahlgren, Kerstin & Per Olov, 1981, sid 25.

de anställda upplever på sina arbeten. Utifrån sig själva skapar de bilder av hur det varit och har när de senare ska återge det hela på arbets-tidsfördelningsblanketten svårt att skilja på hur det verkligen varit och vad de lagt till. Stereotyper är ett annat element som kan göra att erinringen om vad man gjort på arbetet blir felaktig eller förvrängd. Flera forskare, såsom Hunter, Snyder & Uranowitz samt Bellezza & Bower har funnit att personer skapar minnen utifrån stereotyper. De skapade minnena är av två olika huvudtyper. I det ena fallet har man använt stereotyper för att förstärka vad man verkligen upplevt. I det andra fallet skapade försökspersonerna helt nya minnen av saker som de inte kom ihåg. En tredje faktor som är snarlik stereotyper är "schemata". Det innebär att man klassificerar händelser, föremål, situationer etc så att man lättare kan ta om hand, filtrera och organisera stora mängder av information.

Stereotyper och "schemata" gör att man kommer ihåg händelser som de "brukar vara" och tillskriver aktiviteter innehåll de "brukar ha". Applicerar man det på arbetstidsfördelningsblanketten kan det exempelvis ge dessa effekter: Man kommer ihåg enkla skadebesiktningar som mer komplexa och tidsödande eftersom de brukar bestå av en lång rad av problem och svårigheter. Därför ges de större tyngd. Höstmånader upplevs som regniga och fuktiga då hösten gärna beskrivs så, åtminstone i Halland. Fukt- och översvämningsskador ges för stor vikt. På sommaren brukar det vara lugnt på hemförsäkringsfronten eftersom de flesta är i väg på semester. Man tillskriver dem för liten vikt. Listan skulle kunna göras mycket lång men vi anser att detta räcker för att illustrera problemet. Tanken är att erfarenheten kan vara ett alltför svagt stöd vid bedömningen av hur mycket tid man lagt ned på de olika brevobjekten.

43) Porter & Steers, 1989, sid 561.

44) Atkinson, Rita L., et al, 1990, sid 313ff

4. Vårt förslag

4.1 Fördelningsnycklar med motivering

Statistik.

Statistiken kommer från exempelvis lönesystem och/eller försäkringssystem som är olika för olika brevobjekt. Den skildrar hur mycket de olika försäkringarna ger upphov till. Ingen bedömning görs av personer. Vi har valt att använda den här nyckeln för att fördela bl a ombudskostnader. Tanken är att de ökar proportionellt mot provisionerna och statistiken är den enda kopplingen som finns för dessa kostnader.

Antal anställda per brevobjekt.

Principen för nyckeln är att kostnaden stiger i proportion till antal personer. Man kan anta att varje person använder sig av ungefär lika mycket av resursen. Så fort vi har ansett att en kostnad beror på hur många som är anställda har vi valt att fördela efter hur många som arbetar på de olika brevobjekten. Uppdelningen har vi fått fram genom att se på fördelningen av arbetstid i tidrapporterna.

Andellön per brevobjekt

Kostnaderna vi fördelar med denna nyckel ökar proportionellt till antal anställda per brevobjekt men även i relation till deras lön.

Antal anställda per brevobjekt kombinerat med premieintäkt per försäkring (genomsnittspremie för brevobjektet).

Genom att kombinera dessa båda tar vi hänsyn till två faktorer som påverkar kostnadens storlek. För det först hur många som jobbar med brevobjektet. För det andra att ett mer komplext brevobjekt kräver mer kostnader per styck.

Kombinationer mellan antalet försäkringar och premieintäkten.

De grundläggande problemen dvs att det inte finns något direkt samband mellan resursutnyttjandet och produkten finns kvar. Men genom att kombinera dessa båda får vi en del

av kostnaden på brevobjekt som har mycket pengar samtidigt som den enskilda försäkring- en får bära mindre del av kostnaden. Tanken är att denna nyckel ska spegla de olika brevobjektens inbördes andel av Länsförsäkringar Hallands verksamhet.

Kombination av brevobjektets andel av antal skador och antal försäkringar.

Majoriteten av vissa kostnader uppstår på marknads- och skadeavdelningen. Dessutom är aktiviteterna på de andra avdelningarna förknippade med hur mycket man har att göra på de avdelningarna. Exempelvis blir det mycket för sekreterarna att skriva om skadeavdelningen har många skador inom ett brevobjekt. Därför tar vi de båda delarna och kombinerar dem.

Fördela på **antalet försäkringar**. Därmed får högvolymprodukter betala mer än lågvolymp. Speglar inte resursutnyttjande. Kanske finns ett negativt samband mellan antal och arbete dvs att de som man säljer många av är också enkla. Om man kan se ett sådant samband ger antal försäkringar en direkt felaktigt spegling av verkligheten. Man kan tänka sig att genom fördelning genom antal belastas de brevobjekt som bäst kan bära det. Detta förutsätter ett direkt samband mellan premieintäkten och antalet som inte alltid finns. Ex är hemförsäkringar som man har många av relativt företagsförsäkringar som man har färre av.

Man ser till **vilket brevobjekt** kostnaden kan hänföras.

Kanske är det så att man kan urskilja ett samband mellan brevobjekt och resursutnyttjande. Vissa resor kanske berör skador inom ett visst brevobjekt. Då kan hela kostnaden för dessa läggas på det brevobjektet. I vissa fall har vi valt att lägga hela kostnaden på ett brevobjekt även om inte 100% kommer däri- från. Dock är så stor del av dem från ett brevobjekt att en fördelning skulle blivit mer missvisande.

Fördelning efter **premieintäkten**.

Man tar de skilda brevobjektens procentuella andel av den totala och multiplicerar med kostnaden. Speglar inte resursutnyttjande. Principen är att utnyttjandet står i proportion till hur mycket intäkter brevobjektet drar in. Tanken här är att man lägger ned kraft på de delar av verksamheten som drar in pengar dvs de som ger högst premieintäkt.

Fördelning **jämnt** över brevobjekten. Om det finns någon kostnad som endast beror på antalet brevobjekt och inte antalet försäkringar eller premieintäkt kan man fördela på detta sätt.

4.2 Nuvarande modell vs Vårt förslag

För att på ett lättöverskådligt sätt visa skillnaderna mellan det nuvarande systemet och vårt förslag har vi valt att ta fram de båda fördelningsteknikerna och visa skillnaderna. Från att tidigare endast ha använt sig av en fördelningsnyckel kommer man med det nya förslaget att använda tio stycken. Huruvida detta är rimligt eller inte kommer vi att titta på när vi presenterar lösningen för företaget och om de då tycker att vi måste skära ned på antalet fördelningsnycklar kommer vi att genomföra en sista omarbetning. Vi kommer även att genomföra en intervju med controller Göran Nordander där vi intresserar oss för om vårt förslag uppfyller de behov som finns inom företaget. Vi kommer också att installera systemet och informera användarna om hur det fungerar, samt förvissa oss om att det verkligen fungerar i praktiken.

Vi har sammanställt de två olika systemen för att visa de skillnader som har uppstått vid fördelningen av kostnaderna.

Kostnadsfördelning per brevobjekt

B.O	FÖRÄNDRING
01 Hem	+10,3%
02 Villa	+1,4%
03 Villa/Hem	-1,9%
04 Fritidshus	+2,3%

20 Båt	+0,8%
80 Rese	-0,4%
30 Olycksfall	+2,9%
05 Fastighet	-0,4%
06 Lantbruk	-8,5%
07 Företag	-5,3%
14 Kommun	-1,2%
SUMMA	0%

Vi ser här vilken skillnad det har blivit mellan de olika fördelningssystemen. Om vi förutsätter att det nya systemet är mer exakt märker vi att med den tidigare fördelningen hade Länsförsäkringar Halland ett beslutsunderlag som gav incitament till felaktiga premiesättningar, eftersom fördelningen av driftskostnaderna skiljer så pass mycket. Det nya systemet kommer att underlätta arbetet vid premiesättning och vara ett mer pålitligt verktyg än det tidigare. Arbetsbördan för framtagandet har inte ökat eftersom man tidigare hade flera olika kalkylark, som vi nu har sammanställt i ett enda.

4.2.1 Företagets uppfattning om systemet

Efter att ha slutfört modellen presenterade vi den för controller Göran Nordander och bad honom jämföra det gamla systemet med det nya. Efter att ha gått igenom och kritiskt granskat menade han att det nya systemet på ett mer rättvist sätt speglade de verkliga fördelningarna av kostnaderna. Antalet nycklar var inte för många och den största kritiken gällde den något bristfälliga layouten.

4.2.2 Analys av skillnader

Efter att ha tittat på skillnaderna som har uppstått frågar man sig. Vad beror dessa på? Det är svårt att förklara alla faktorer som har åstadkommit snedfördelningarna, men man kan i alla fall konstatera att de brevoobjekt som är de största intäktsmässigt sett tidigare har pålagts alltför stora kostnader. Anledningen kan vara att man enligt traditionell självkostnadsmetod

har låtit en större del av de gemensamma kostnaderna läggas på de brevoobjekt som har lättast för att bära kostnaderna. På så sätt har man gett en skev bild där det inte har gått att se hur lönsamma de olika brevoobjekten egentligen är. Om man ska tolka differenserna märker man att med det tidigare fördelningssystemet fick framför allt brevoobjekten Företag och Lantbruk bära en stor del av de kostnader som egentligen skulle ligga på Hem. Det gamla systemet gav inte någon pålitlig bild av driftskostnadernas fördelning.

Källförteckning

Intervjuer

Länsförsäkringar Halland

Andersson, Jan-Erik, administrativ chef

Nordander, Göran, controller

Andra Länsförsäkringsbolag

Hendeberg, Tor-Björn, controller Länsförsäkringar Skaraborg

Dahlberg, Carl, controller, Länsförsäkringar Stockholm

Rude, Carl-Axel, controller Länsförsäkringar Kronoberg

Tjäder, Thomas, controller Länsförsäkringar Göteborgs och Bohuslän

Revisor Stenberg, Dan, Bohlins Revisionsbyrå

Böcker & uppsatser

Anderbeg, Staffan et al, 1992, *Marginalprodukter*, Högskolan i Halmstad.

Andersson, et al, 1989, *Controllerhandboken*, Sveriges Mekanförbund.

Andersson et al, 1992, *Activity Based Costing- En studie i implementering och tillämpning av ny kalkylering*, Högskolan i Halmstad.

Andersson, Göran, 1987, *Något om säkerhet och osäkerhet i undersökningar*, AOffset, Uppsala.

- Arvidsson, Britt-Marie & Åseskog, Björn, 1992, *Styrning med I/K-tal inom Sparbanken Kronan*, Högskolan i Växjö.
- Bruzelius, Lars H. & Skärvad, Per-Hugo, 1989, *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur, Lund.
- Cameron, Kim S. & Whetten, David A., 1991, *Developing Management Skills*, 2nd Edition, HarperCollins Publishers Inc.
- Dahlgren, Kerstin & Per Olov, 1981, *Hur har du det på jobbet?*, Wahlström & Widstrand, Borås.
- Frenckner, Paulsson & Samuelsson, Lars, A., 1989, *Produktkalkyler i industrin*, Sveriges Mekanförbund, Västervik.
- Gilldal, Helena & Ålåker, Ingrid, 1990, *Bankernas tjänster - en studie av kostnadskalkyleringen*, Uppsala Universitet.
- Goldratt, Eliyahu, M. & Cox, Jeff, 1986, *The Goal - A Process of Ongoing Improvement*, North River Press, Croton-on-Hudson, New York.
- Grönroos, Christian, 1987, *Marknadsföring i tjänsteföretag*, Liber, Kungälv.
- Hansson, Sigurd & Nilsson, Sven-Åke, 1988, *Produktkalkylering*, Liber, Malmö
- Horngren, Charles.T & Foster, George, 1991, *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*, 7th Edition, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey
- Ilgen, Daniel & McCormick, Ernest J., 1989, *Industrial and Organizational Psychology*, 8th Edition, Unwin Hyman Ltd, Musselburgh.
- Janssen, Christian & Magnusson, Per, 1990, *Produktkalkylering i omvandling - Praktikkallet 3S AB*, Stockholms Handelshögskola.
- Kotler, Philip, 1988, *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*, 6th Edition, Prentice-Hall Inc, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Larsson, Rolf G., 1991, *Aktivitetbaserad kalkylering i ett nytt ekonomisystem*. Department of Computer and Information Science, Linköping.
- Liljeblad, Jan & Nilsson, Stefan, 1992, *Internstyrning av bank - Praktikfall vid Södra Sveriges Föreningsbank*, Högskolan i Växjö.
- Mattsson, Pia et al, 1992, *ABC-metoden - Nyckeln till framgång?*, Högskolan i Halmstad.
- Normann, Richard, 1983, *Service Management*, LiberFörlag, Stockholm.
- Pearce II, John.A & Robinson, Richard.B, JR, 1991, *Formulation, implementation and control of competitive strategy*, 4th edition, Irwin, Homewood, Illinois.
- Petersson, Susanne & Ulvenhag, Maria, 1991, *Internprissättning i banker*, Högskolan i Växjö
- Prekert, Tomas, 1985, *Redovisning för intern styrning*, Studentlitteratur, Lund
- Ring, Carina & Wågnäs, Annika, 1992, *Kalkylteknik! - ABC-kalkylering hos Statoil Euro Parts i Ljungby*, Högskolan i Växjö.
- Rosengren, Karl Erik & Arvidson, Peter, 1983, *Sociologisk metodik*, tredje upplagan. Esselte Studium, Stockholm.
- Taylor, Steven, J. & Bogdan, Robert, 1984, *"Introduction to Qualitative Research Methods-The Search For Meanings"*, 2nd Edition, John Wiley & Sons, USA.

Artiklar

- Björnekärr, Bengt, *Länsförsäkringsbolagen valde ny projektstyrningsmodell*, Datornytt, 1987:12, sid 30
- .Brulin, Åke, *Nya vägar till lönsamhet*, Försäkringstidningen, 1988:5, sid 20-21.
- Canbäck, Staffan, *Att vinna med teknologi*, Försäkringstidningen, 1990:3, sid 25-27.
- Cooper, Robin & Kaplan, S. Robert, *"Profit Priorities from Activity-Based-Costing"*, Harvard Business Review, 1991: May-June
- Egefalk, Lena, *Försäkringsbolag. Från bör-*

- syra till kostnadsnet, *Veckans Affärer*, 1991:41, sid 48-49.
- Fehne Rybrink, Inger, *Kollektivt-individuellt? Marknadsföring*, Försäkringstidningen, 1988:9, sid 18-21.
- Fehne Rybrink, Inger, *Nu är det viktigt med rätt premiesättning*, Försäkringstidningen, 1991:12, sid 12-14.
- Fehne Rybrink, Inger, *Moduler istället för centrala datasystem* Försäkringstidningen 1990:20-21, sid 20-21.
- Frenckner Paulsson, *Kommentarer till ABC-kalkylen*, *Ekonomi & Styrning* 1991:1 sid 4-7
- Hedberg, Mats, *Datastrategi. Stora vinster med bolagiserade dataavd.* *Affärsekonomi* 1989:3 sid 19-24.
- Hedberg, Mats, *Marknadsavd utnyttjar datorernas möjligheter alldeles för dåligt*, *Affärsekonomi* 1990:1 sid 28-29.
- Lake, Claes, *Serviceutb. instrument för framgång*, *Sparbankerna*, 1984:6, sid 9.
- Lapidus, Robin, *Miljoner till idrott ger vind i seglen*, *Kommunaktuellt*, 1988:21, 14-15.
- Lundberg, Rune, *LF ändrar inte vinnande lag*, Försäkringstidningen, 1989:12, sid 22-25.
- Okänd, *Länsförsäkringsbolagen den anonyma vinnaren*, *Företagsanalys Affärsvärlden* 1985:9 sid 22-25 27-28.
- Okänd *Ny vår för ömsesidiga bolag?*, Försäkringstidningen 1990:10 sid 26.
- Sintorn, Jerk, *Decentraliserad organisation kräver decentraliserade ekonomisk information*, *Ledarskap/Ekonomen* 1989:5 sid 40-41.
- Skogh, Göran, *Om rätten att sälja försäkringar*, *Veckans Affärer* 1985:25 sid 15.
- Tengbom, Christina, *Glöm inte kommunikeringen*, Försäkringstidningen 1980:2 sid 14-15.
- Öhman, Hans, *Inbördes strid i Ansvar om höga kostnader*, Försäkringstidningen 1989:5 sid 22-23.