

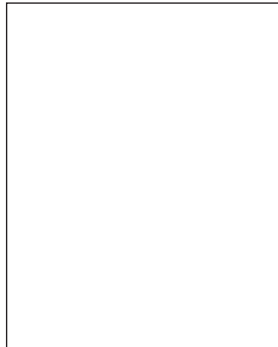
Skandia 1979 – 1994

Planerade och realiserade strategier

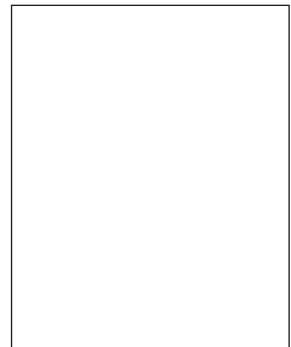
av **Per Friman**, Skandia, **Per Svensson**, Trygg-Hansa, och **Anders Friman**



Per Friman



Per Svensson



Anders Friman

Försäkringsbranschen har under de senaste decennierna genomgått väsentliga förändringar. Bakom förändringarna ligger förändrade strategier, som i sin tur är följden av en rad beslut. Här analyseras strategiska förändringar med anknytning till finansiella tjänster i Skandia-koncernen under 1979-1994 mot bakgrund av Henry Mintzbergs teorier.

1 Strategi och strategiutformning enligt Mintzberg

I "Management Science" nr 9 1978 redovisar Henry Mintzberg ett antal studier han gjort tillsammans med några andra forskare. Forskningsgruppen ville genom empiriska studier komma fram till slutsatser om vad strategi och strategiformulering är.

Mintzberg konstaterar att de flesta teorier behandlar strategier som en plan. Han definierar istället strategi som ett mönster i en ström av beslut. När beslut, som tas på ett område, visar en konsistens över tiden anses en strategi utformats. Genom denna defini-

tion av strategi kan båda sidorna av strategibegreppet undersökas, de planerade strategierna och de realiserade. För att få fram de båda sidorna av ett företags strategi måste strömmen av beslut studeras.

1.1 Slutsatser om strategi och strategiutformning

Mintzberg skriver att omvärlden förändras ständigt men oregelbundet. En organisation försöker hela tiden stabilisera sina handlingar

Artikeln baseras på en examensuppsats vid Företags-ekonomiska institutionen, Ekonomihögskolan vid Lunds universitet "Skandia – mer än bara försäkring". Handledare: Lars Bengtsson och Karin Jonnergård.

trots den föränderliga omvärlden. Ledarskapsroll är att medla mellan de båda krafterna. Strategi kan med denna utgångspunkt ses som det konsekventa uppträdandet genom vilket organisationen etablerar sig i omgivningen under en viss tid. Strategisk förändring kan ses som organisationens svar på att omgivningen förändras. Mintzberg påpekar dock att den strategiska förändringen kan framkallas av andra saker, t.ex. av tillgängliga resurser i organisationen (anställda eller genererade vinstmedel).

Forskningsgruppen fann två huvudsakliga mönster i strategiförändring:

- den övergripande strategins livscykel, dess födelse, uppgång, nedgång och fall
- periodiska förändringsvågor inom den övergripande livscykeln

Det andra mönstret ger vid handen att strategier vanligtvis inte förändras på ett kontinuerligt stigande sätt. Istället sker förändringar hastigt, följda av perioder av kontinuitet. En förklaring till att förändringar sker hastigt under en viss bestämd period kan vara att förändringar är störande för organisationen. Ledningen försöker därför koncentrera förändringar till specifika tidsperioder och låter sedan organisationen vara ifred för att den ska kunna konsolidera förändringen.

1.2 Planerad och realiserad strategi — kärnan i organisationsprocessen

Som beskrivits innan delar Mintzberg upp strategin i planerad strategi, som är en hjälp

för företaget vid beslutstagande, och realiserad strategi som är det faktiska resultatet av de beslut som tagits under en period. De två strategierna kan sammanfalla, men kan också vara helt olika. De två aspekterna av strategin kan kombineras på minst tre sätt:

1. Planerad strategi som realiserar (avsiktlig strategi)
2. Planerad strategi som inte realiserar (orealiserad strategi)
3. Realiserad strategi som inte var planerad (framväxande strategi)

De olika kombinationerna kan sedan sammanställas till en modell som visas i figur 1 nedan. De orealiserade strategierna kan bero på orealistiska förväntningar, missbedömning av omvärlden, förändringar i företagets förväntningar eller förändringar i omvärlden.

I Mintzbergs studie följdes ett speciellt schema för att analysera strategier och förändringsperioder. Vi har i artikeln utgått från detta schema. Först beskriver vi Skandias omvärld 1979. Därefter beskriver vi händelser och trender i Skandias omgivning samt beslut och handlingar av företaget. Till sist analyserar vi de strategiska förändringarna och redogör för våra slutsatser.

2 Skandias omvärld 1979

2.1 Samhällsfaktorer, politiska faktorer, lagar och regler

Försäkringsbranschen var 1979 starkt reglerad, omgärdad med speciallagstiftning och särskild tillsyn. Myndigheter och politiker

Figur 1. Mintzbergs modell av olika typer av strategier (Källa: Management Science, 1978, Vol 24, nr 9, s 945)



har under årens lopp haft många synpunkter på Skandias agerande. Skandia varnades i slutet av 1960-talet av regeringen för att företaget var för stort i Sverige och varningarna upprepades ett antal gånger under 1970-talet. Politikerna ansåg att om företaget växte mer skulle det hämma konkurrensen för mycket. Politikernas prioriteringar i samhället kunde också vara av betydelse för Skandia. Skandias VD Arne Lundeborg kritiserade i årsredovisningen 1979 myndigheterna för att de trots många initiativ från försäkringsbolagens sida inte gjorde något för att stimulera det långsiktiga sparandet i livförsäkring. Istället, menade Lundeborg, prioriterade politikerna andra mer kortsiktiga sparformer.

Försäkringsbolagens verksamhet regleras huvudsakligen av försäkringsrörelselagen (FRL). Lagen innehåller näringspolitiska bestämmelser, om bl.a. rätten att driva försäkringsrörelse, och associationsrättsliga regler för försäkringsaktiebolag. I lagen regleras också den offentliga tillsynen, en uppgift som främst sköts av regeringen och Finansinspektionen.

2.1.1 Förbudet för försäkringsbolag att driva annan rörelse

I FRL fastslogs att försäkringsbolag inte fick driva annan rörelse än försäkringsrörelse, om det inte fanns särskilda skäl för det.

FRL inskränkte även försäkringsbolagens rätt att äga aktier:

”Ett försäkringsbolag får inte utan försäkringsinspektionens medgivande äga större andel av aktierna i ett svenskt eller utländskt aktiebolag än som svarar mot ett röstetal om högst fem procent av röstetalet för samtliga aktier.”

Med försäkringsinspektionens tillstånd fick dock försäkringsbolagen äga mer än 5% av rösterna. Inspektionen gav bl.a. tillstånd att ha dotterbolag som sysslade med rådgivning inom försäkringsområdet och dotterbolag med viss anknytning till försäkringsrörelsen. I ut-

landet hade Skandia lite större möjligheter, men även här var reglerna hårda. 5%-regeln var även ett hinder för företagens kapitalförvaltning och hindrade företaget att investera mer än 5% i företag som Skandia ansåg attraktiva i investeringshänseende.

2.1.2 Kravet på koncession

För att få bedriva försäkringsrörelse fordrades särskilt tillstånd, s.k. koncession. Det koncessionssökande bolaget skulle uppfylla vissa krav innan det gavs rättigheten att bedriva försäkringsrörelse.

Vid koncessionsprövning användes den s.k. behovsprincipen. Den innebar att koncession endast gavs om det ansågs finnas ett behov av ett nytt försäkringsbolag på marknaden.

2.1.3 Livförsäkring

Livförsäkringsrörelse i Sverige fick enligt FRL inte drivas tillsammans med skadeförsäkringsrörelse. Livförsäkringsrörelse fick inte heller drivas för aktieägarnas räkning utan endast enligt s.k. ömsesidiga principer. Det betydde att det överskott som uppstod i livförsäkringsrörelsen gick tillbaka till försäkringstagarna i form av återbäring.

2.2 Branschens attraktivitet och konkurrensvillkor

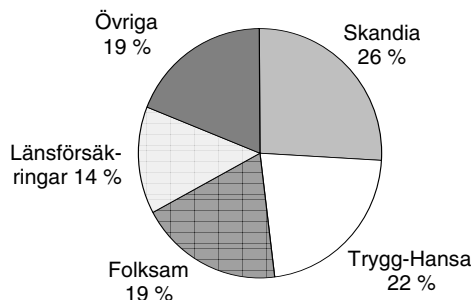
2.2.1 Allmänt

Den svenska marknaden för försäkringar var 1979 mättad och Skandia, som var mycket stora i Sverige, ansåg möjligheterna små att växa mer på hemmamarknaden. Till detta kom också de tidigare beskrivna aspekterna att politikerna tyckte att Skandia var för stora och inte borde växa mer i Sverige.

Skandia delade 1979 upp verksamheten i svensk skadeförsäkring, svensk livförsäkring och internationell verksamhet. De olika delarna skiljde sig mycket från varandra i fråga om attraktivitet och konkurrensvillkor. Vi beskriver därför de olika delarna var för sig.

2.2.2 Svensk skadeförsäkring

Den svenska skadeförsäkringsbranschen kunde sägas vara en oligopolmarknad som dominerades av de tre stora försäkringskoncernerna Skandia, Trygg-Hansa och Folksam samt de samarbetande Länsförsäkringsbolagen. Sammanslaget svarade de fyra nämnda grupperna 1979 för ca 80% av premievolymen.



Marknadsandelar: Svensk skadeförsäkring 1979 (Källa: Veckans Affärer)

Prisbildningen var fri och produktsortimentet likartat, varför prisjämförelser lätt kunde göras och priset var ett mycket viktigt konkurrensmedel. Marknaden fungerade under dessa förutsättningar så att företagen anpassade sina priser till varandra. Endast smärre skillnader accepterades och stora differenser kunde bara uppstå på kort sikt. Det sagda gällde särskilt för privatpersoners försäkringar. Inom företagsförsäkring spelade även service en framträdande roll som konkurrensmedel.

Förhållandena gjorde att de större bolagen under 1970-talet hade en i stort sett likartad ekonomisk utveckling, karakteriserad av starka cykliska variationer. Lönsamhetssvackan 1975-1977 blev djup och medförde för samtliga bolag en kraftig åderlätning av konsolideringen. 1978 hade en bärkraftig premienivå återställts och en välbehövlig påfyllning av konsolideringsmedel kunde ta sin början. Det starka behovet av förbättrad konsolide-

ring tillsammans med de oroande erfarenheterna från förluståren ledde 1979 till en större försiktighet i priskonkurrensen.

Skandia var stora på försäkring av storföretagens risker. Skandia började inom denna del av verksamheten känna av en del konkurrens från den internationella försäkringsmarknaden, dock fanns det barriärer i form av t.ex. valutarestriktioner som gjorde att de utländska företagen inte med full kraft kunde satsa på Sverige.

2.2.3 Svensk livförsäkring

Livförsäkringsverksamheten i Sverige fick bara drivas enligt ömsesidiga principer. Moderbolaget Skandia kunde alltså inte tillgodogöra sig koncernbidrag eller aktieutdelning från livförsäkringsrörelsens vinst. Det står helt klart att attraktiviteten i en sådan rörelse måste vara begränsad. Livrörelsen medförde dock stordriftsfördelar och ett bredare sortiment att erbjuda kunderna, argument som får ses som viktiga anledningar till att Skandia överhuvud taget bedrev denna verksamhet.

Inom livförsäkringen i Sverige intog Skandia i individuellt liv en ledande ställning på marknaden. Skandia hade 1979 cirka 40% av de totala premieintäkterna på den direkta livmarknaden i Sverige. Försäljningen och premieutvecklingen inom svensk livförsäkring var god efter en svacka som uppstod i mitten av 1970-talet p.g.a. en skärpning av pensionsförsäkringsbeskattningen.

Skandia blev dock under 1970-talet utsatt för en ny typ av konkurrens. Obligatoriska försäkringslösningar började under slutet av 1970-talet tillkomma genom avtal mellan arbetsmarknadsparterna. Det innebar att arbetsmarknadens parter kom överens att företagen skulle stå för vissa av försäkringarna för alla anställda. Det bildades speciella bolag för denna sorts försäkringar, t.ex. SPP. Konsortier för vissa breda försäkringslösningar såsom patient- och läkemedelsförsäkringar började också växa fram.

2.2.4 Internationellt

Den internationella rörelsen i Skandia stod för 55% av koncernens totala premieintäkter exklusive livrörelsen. Den internationella rörelsen innehöll skade- och livförsäkring, med både direkt- och återförsäkring.

Medan den svenska rörelsen under 1970-talet visade upp markerat cykliska resultatvariationer lämnade Skandias internationella affär under hela perioden överskott. Detta berodde enligt Skandia på att verksamheten var fördelad på många länder vilket medfört en resultatutjämnning.

Under slutet av 1970-talet bildades mer än 1 200 s.k. captivebolag vilket innebar att marknaden för storföretagsförsäkringar minskade för Skandia och andra försäkringsbolag.

Återförsäkring stod 1979 för 78% av den internationella rörelsens premieintäkter. Konkurrenten inom denna del var sedan några år hård. Antalet nyetableringar inom återförsäkring var stort, både inom enskild försäkring och inom den statliga sektorn. Konkurrenten medförde att priserna på återförsäkring pressades. Det höga ränteläget internationellt medförde att avkastningen bedömdes kunna uppväga en för låg premienivå.

2.3 Möjligheter och hot

2.3.1 Sverige

En viktig faktor för Skandias möjligheter och hot var huruvida lagstiftning och reglering skulle komma att ändras. En ny försäkringslag, konsumentförsäkringslagen hade arbetats fram och skulle träda i kraft 1981. Lagen ställde ökade krav på information från försäkringsbolagen och gav konsumenterna en förstärkt ställning gentemot sitt försäkringsbolag. Inom Skandia såg man lagen som ett hot och Arne Lundeberg skrev i årsredovisningen 1979 att "För bolagen – och i sista hand för kunderna – kommer lagen att medföra ökade kostnader".

Den 5 april 1979 startade Försäkringsverksamhetskommittén sin verksamhet. Inom för-

säkringsbranschen var man rädd att kommitténs framtida förslag skulle leda till lagar som starkt ökade konkurrensen i branschen. Arne Lundeberg skrev:

"Det blir en svår uppgift för kommittén att bilda sig en uppfattning om vad som i ett längre perspektiv är bäst för de svenska försäkringskunderna, den nuvarande koncentrationen till relativt få försäkringsbolag med goda förutsättningar för rationell drift, eller en friare försäkringsmarknad med ett större antal konkurrerande enheter, bl.a. captives och utländska bolag. Den koncentration av försäkringsverksamheten i Sverige som kunde genomföras efter 1948 års lagändring stimulerade till en hård kostnadskonkurrens som sänkte driftskostnadsnivån. Den skapade vidare ekonomiska möjligheter för de större försäkringsbolagen att mera aktivt gå ut och konkurrera på världsmarknaden."

Skandia såg en möjlighet i debatten om den offentliga sektorns snabba tillväxt som hade börjat föras alltmer. Många debattörer menade att den offentliga sektorn höll på att bli för stor. De privata försäkringsbolagens tjänster skulle kunna utgöra ett alternativ till försäkringsverksamhet i statlig regi, som t.ex. sjukersättning, ATP och änkepensioner.

2.3.2 Internationellt

Den internationella rörelsens framtidsutsikter var med hänsyn till verksamhetens mångfasetterade art mycket svårbestämbara. Skandia hade under några få år växt mycket snabbt internationellt vilket innebar högt risktagande.

Internationellt fanns en hotbild i de sjunkande premienivåerna på återförsäkringssidan. Samtidigt ansågs det inom de närmsta åren krävas stora och kapitalkrävande investeringar bl.a. på energiområdet som skulle driva fram nya försäkringsbehov. En sådan utveckling kunde då medföra att återförsäkringsbehovet växte snabbare än tillgången på kapacitet, vilket framför allt gynnade välkända bolag med stark konsolidering.

Det ökande antalet captivebolag sågs också som ett hot mot företaget genom att marknaden för försäkringar minskade. Samtidigt krävde de många captivebolagen försäkringsbolag som administrerade captiveverksamheten, något som var en ny möjlighet för Skandia. Under 1979 startade man också ett administrationsbolag i USA.

Ett underrepresenterat område i Skandias verksamhet var livåterförsäkring. Inom Skandia såg man denna marknad som ett möjligt tillväxtområde.

3 Händelser och trender i Skandias omvärld 1980-1994

3.1 Förändring av lagar och regler

1980-talet innebar en avreglering av bank- och försäkringslagstiftningen internationellt och i Sverige. Utvecklingen har gått olika långt i olika länder men trenden har varit densamma i hela västvärlden.

Konsumentförsäkringslagen som kom 1981 och som Arne Lundeberg varit så orolig för medförde inte nämnvärt högre kostnader. Däremot hade Lundeberg fog i sin rädsla över lagstiftningen som skulle öka konkurrensen i branschen. 1985 slopades behovsprincipen. Mellan åren 1985 och 1991 meddelades koncession för 45 nya bolag och utvidgning av koncession i 197 fall.

En avreglering av försäkringsbranschen startade inom EG 1985 genom EG-kommissionens s.k. vitbok, som syftade till att genomföra EG:s inre marknad senast vid ingången av 1992. Avregleringen innebar bl.a. att försäkringsbolagen och bankerna skulle kunna integreras. Integrationen gick dock olika snabbt och det förelåg 1992 fortfarande stora skillnader mellan EG-länderna.

1986 ökade genom lagändringar möjligheterna att bedriva försäkringsmäklarverksamhet i Sverige. 1989 kom den s.k. mäklar-

lagen som gjorde det möjligt för mäklare att förmedla försäkringar från mer än ett försäkringsbolag.

1989 togs ett antal valutaregleringar bort som gjorde det lättare för utländska bolag att etablera sig i Sverige.

1990 slopades den s.k. 3 000-kronorsspärren vilket medförde att det blev enklare att föra ut pengar ur landet, t.ex. för utländska försäkringar.

1990 kom lagen som möjliggjorde unit linked-försäkring i Sverige.

1991 förändrades bank- och försäkringsrörelselagen och möjliggjorde för banker att äga försäkringsbolag och vice versa. Förändringen gjorde det också möjligt för bankerna att tillhandahålla vissa försäkringstjänster och för försäkringsbolagen att tillhandahålla banktjänster.

1994 skedde en lagändring som möjliggjorde individuellt pensionssparande hos banker och fondkommisionärer.

3.2 Utvecklingen inom svensk skadeförsäkring

Oligopolsituationen på den svenska skadeförsäkringsmarknaden har hållit i sig. 1986 fusionerades ett antal mindre bolag till en större koncern med namnet WASA. De stora aktörerna är efter fusionen Skandia, Trygg-Hansa, Folksam, WASA och Länsförsäkringsbolagen. De friare koncessionsreglerna har alltså inte luckrat upp oligopolsituationen i skadeförsäkring. Dock har bolagen fått ökad konkurrens. Internationella mäklare blev från 1981 mer aktiva på den svenska marknaden. Genom lagändringar 1986 ökade etableringen av försäkringsmäklare i allt större utsträckning. 1986 började en utveckling mot kollektiva försäkringar. Folksam etablerade samarbete med LO-förbunden inom hemförsäkringsområdet. Denna utveckling fortskred under resterande delen av 1980-talet och arbetare fick tillgång till bilmärkesavtal, vagn-

skadegarantier och grupphemförsäkring genom sina fackförbund. Skandia var under hela perioden 1979-1994 stor aktör i Sverige och påpekade ofta att bolaget inte kunde växa mer i Sverige. Genom den nya koncessionsprincipen ökade konkurrensen med nystartade bolag i olika nischer och antalet captives ökade kraftigt, en utveckling som Skandia upplevt internationellt speciellt i USA. Skandia var stort inom företagsförsäkringar och det ökande antalet captives minskade drastiskt denna marknad. 1984 fanns det sju captivebolag i Sverige, 1987 hade antalet växt till 58 stycken. 1988 påstod Skandia att så gott som alla större industriföretag hade captives. 1989 kom fler utländska aktörer in på den svenska marknaden p.g.a. de slojade valuta-regleringarna.

Generellt kan sägas att konkurrensen inom svensk skadeförsäkring ökade drastiskt under 1980-talet med ökat antal aktörer och en förändrad branschstruktur.

3.3 Utvecklingen inom svensk livförsäkring

Ännu 1994 får livförsäkringsbolagen inte lämna utdelning eller koncernbidrag utan måste slussa ut vinster i form av återbäring till försäkringstagarna. Dock pågår en utredning om vinstutdelningsreglerna för livförsäkringsbolagen. Troligen kommer livförsäkringsbolagen i framtiden kunna ge utdelning till aktieägarna.

Marknaden för svensk livförsäkring ökade starkt mellan 1979 och 1990. 1986 började konkurrensen på livområdet öka då försäkringar såldes via bankkontor. Göteborgsbanken tillhandahöll WASA:s livförsäkringar och sparbanken tillhandahöll Folksam:s försäkringar. Generellt kan sägas att branschglidningen med denna utveckling tog sitt första synliga intryck. 1988 startade PK-Banken ett livförsäkringsbolag, Livia. Detta var enligt banklagstiftningen inte tillåtet men PK-Ban-

ken kunde genom att gå runt lagstiftningen ta upp konkurrensen om livförsäkringsmarknaden. Från och med 1990 tilläts unit linked-försäkringar i Sverige vilket gjorde att den traditionella svenska livmarknaden sjönk kraftigt.

3.4 Utvecklingen inom den internationella verksamheten

Under 1970-talet beskrevs fördelarna med den internationella rörelsen att den var utspridd på så många länder att en resultatmässig utjämning kunde ske vilket skulle göra den mindre sårbar för enskilda länders hög- och lågkonjunkturer. Nackdelen visade sig under 1980-talets första år när konjunkturer-na blev sämre för många länder.

Återförsäkringsbranschen minskade under hela 1980-talet i attraktivitet. Konkurrensen ökade samtidigt som en utveckling mot större försäkringsbolag tog fart vilket innebar att många försäkringsbolag i större utsträckning genom sin finansiella styrka inte behövde återförsäkra sina affärer. Detta var en utveckling som märktes som tydligast i Europa under 1988.

Den stora USA-marknaden kom att bli mindre och mindre attraktiv. Skadeståndsbeloppet steg kraftigt vilket gjorde att ansvarsförsäkring- och ansvarsåterförsäkringsutbetalningarna sköt i höjden.

1987 kom AIDS att framstå som ett allvarligt problem för livförsäkringsbolagen.

I mitten av 1980-talet påbörjades en branschglidning i Europa och försäkrings- och finansbolag fusionerades. Tyskland och Frankrike har nått längst i denna utveckling och i Frankrike finns stora finanshus som kan erbjuda allt inom det finansiella området. Orsakerna till branschglidningen var enligt Björn Wolrath avregleringar, teknologisk utveckling och internationalisering (Skandias årsredovisning 1989).

3.5 Övriga händelser och trender

3.5.1 Ökad sparbenägenhet

Under senare delen av 1980-talet uppmärksammades både i Sverige och i övriga västvärlden den ökande andelen äldre i samhället. I Sverige gick det på 40-talet sju förvärvsarbetande på en pensionär, idag är förhållandet tre på en och om tjugo år förväntas det gå två förvärvsarbetande på en pensionär.

De allmänna pensionssystemen är inte dimensionerade för denna förändring i åldersstrukturen. Allmänheten har genom massmedia fått en större medvetenhet om dessa problem och detta har lett fram till ett ökat intresse för långsiktigt sparande.

3.5.2 Internationalisering och teknologisk utveckling

Den internationella avregleringen av finans- och försäkringsmarknaderna och den kraftiga teknologiska utvecklingen under 1980-talet har inneburit en internationalisering. Företag och privatpersoner är inte längre hindrade av linjer på en karta, kommunikation och överföring av pengar sker snabbt och oberoende av nationsgränserna. Internationaliseringen påverkar finans- och försäkringsmarknaderna på två sätt, dels ger företags- och privatsektorernas ökade utlandsverksamhet ett större behov av betalningsservice, finansiering och försäkring, dels betyder det att utbudet och variationsrikedomen ökar.

3.5.3 Finanskris

Kapitalförvaltning av försäkringstagarnas inbetalda premier är en mycket viktig del av ett försäkringsbolags verksamhet. Försäkringsbolagens resultat påverkas därför starkt av aktie-, obligations- och fastighetsmarknaderna. 1980-talet präglades internationellt och i Sverige av stigande aktiekurser och fastighetsvärden. 1990 bröts denna utveckling i hela västvärlden då aktie- och fastighetsmarknaderna kraschade och räntorna sköt i höjden. Detta innebar stora problem för bank- och försäkringsbranscherna.

4 Beslut och handlingar i Skandia 1980-1994

4.1 Investeringar

Diagrammet på nästa sida visar överst viktiga investeringar i Skandia. A är företagsförvärv och B är övriga investeringar.

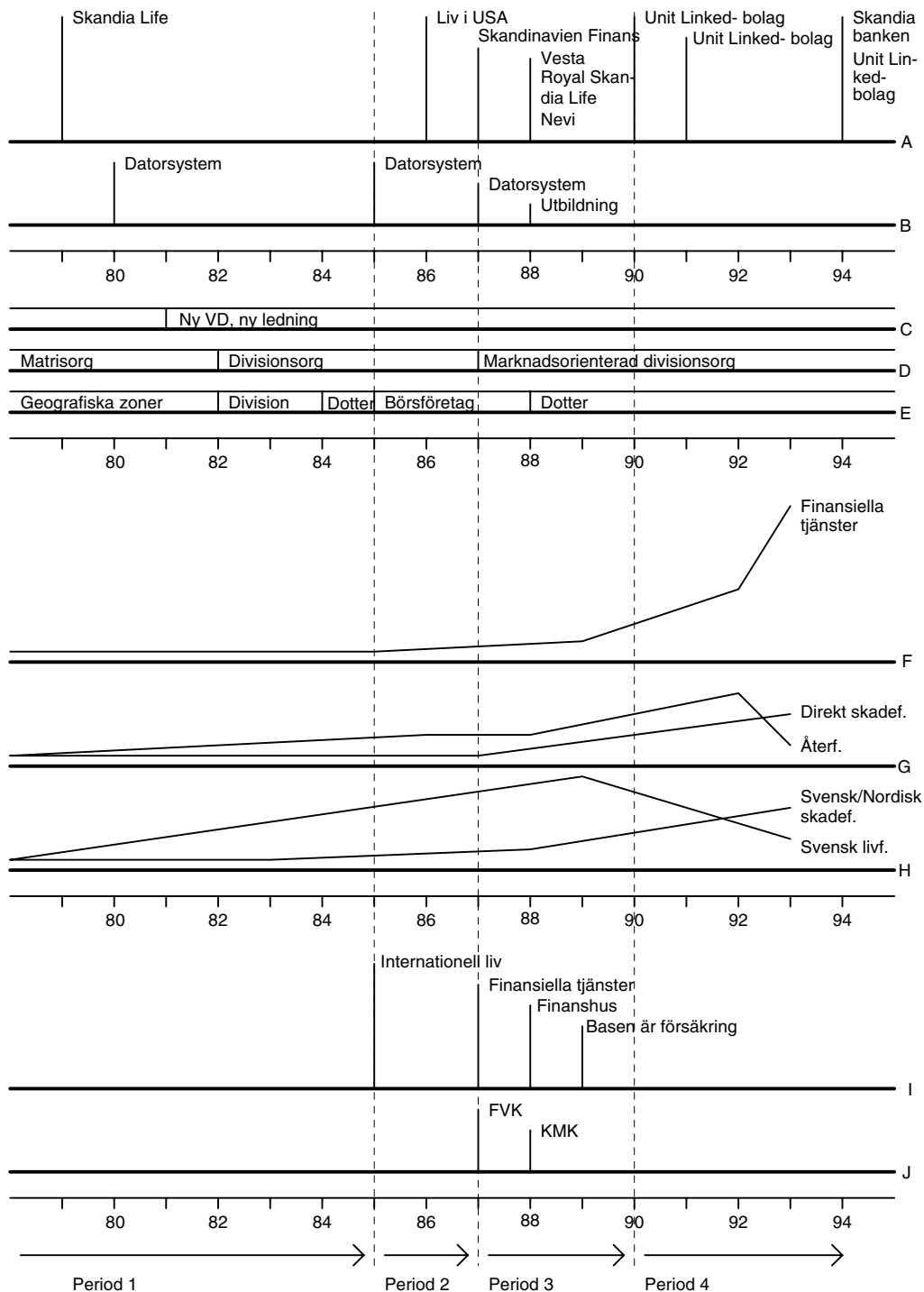
4.1.1 Företagsförvärv

Det första företaget Skandia startade, som sysslade med finansiella tjänster, var Skandia Life. Företaget startades inte på initiativ av ledningen utan tillkom mera av en tillfällighet. De män som uppvaktade Skandia med den nya affärsidén för unit linked-försäkring kunde lika gärna gått till ett annat försäkringsbolag. Det dröjde sedan många år innan nya investeringar i företag relaterade till finansiella tjänster gjordes. 1986 investerades 30 MUSD i unit linked-bolag i USA och några år framåt kom Skandia att fortsätta investera i USA.

I Norden investerades under 1987 och 1988 stora belopp i förvärv och startande av bolag. Skandinavien Finans bildades 1987 för att ge Skandias svenska kunder möjlighet att köpa finansiella tjänster. Enligt lagstiftningen fick inte ett försäkringsbolag syssla med annat än försäkringar vilket den s.k. 5%-regeln skulle se till. Skandia gick runt denna regel genom att endast äga 5% av rösterna. Genom en god relation till de övriga ägarna och troligen genom avtal hade Skandia ett stort inflytande över Skandinavien Finans. 1988 bildades Skandinavien Fond för att komplettera Skandinavien Finans verksamhet. 1988 skedde ett antal större företagsförvärv i Skandia, bl.a köptes nordiska försäkringsbolag. Förvärv relaterade till finansiella tjänster var Nevi Finans, Vesta Finans samt det brittiska företaget Royal Skandia Life. Nevi Finans sysslade med leasing, Nevi Finans med olika sorters finansiella tjänster och Royal Skandia Life med unit linked.

1990-1991 startades en mängd bolag i Skandia för unit linked-verksamheten. Under den-

Figur 2. Strategiska förändringar i Skandia



na period startades unit linked-bolag i Sverige, Schweiz, Tyskland och Luxemburg. Under 1994 startades bolag i Österrike och projektverksamhet i Japan, Norge och Mexiko.

1994 startades också SkandiaBanken, som i huvudsak ägnar sig åt hushållsinlåning och andra banktjänster till privatpersoner. Banken är i första hand tänkt att rikta sig till Skandias nuvarande och framtida försäkringskunder. Inom SkandiaBanken lades också all verksamhet som innan bedrivits inom Skandinavien Finans.

4.1.2 Övriga investeringar

Skandia satsar mycket på utbildning av de anställda. 1988 startade Skandia en utbildning i försäljning av finansiella tjänster.

Investering i datorsystem har också varit viktigt för utvecklingen av finansiella tjänster. 1980 infördes BADA-systemet, ett analysinstrument som beskriver kundens ekonomiska förhållanden och försäkringsbehov. 1985 gjordes stora satsningar på nya system då de gamla hade blivit omoderna. 1987 vidareutvecklades Skandia Lifes datorsystem för att kunna slå vakt om en låg administrationskostnad och flexibilitet i produktutveckling och marknadsföring.

4.2 Organisation

Diagrammet på föregående sida visar viktiga beslut och handlingar i Skandia rörande organisationen. C är VD och ledning, D är organisationsstrukturen i hela Skandia och E är organisationsstrukturen i Skandia International.

4.2.1 VD och ledning

VD i Skandia mellan 1970 och 1981 var Arne Lundeborg. Lundeborg förblev under sin tid anonym såväl inom som utom Skandia men var en ytterst kompetent försäkringsman. Företagsledningen utvecklades under Lundeborgs tid mot en formell beslutsstruktur med en fast uppbyggd hierarki. 1977 fick Skandia för första gången en mer utförlig

organisationsbeskrivning, vilket sågs som en markering av koncernledningens ambition att i allt väsentligt samla styrning, kontroll och planering av verksamheten på relativt få händer.

Det kom att bli en del turbulens runt valet av ny VD. Arne Lundeborg hade tillsammans med styrelsens ordförande, men utan övriga styrelsens vetskap valt ut dåvarande Papyrus VD som efterträdare. Detta ifrågasattes starkt av de två största ägarna i Skandia. De krävde att styrelsen först diskuterade Skandias framtida inriktning och strategi innan en lämplig kandidat valdes. Valet föll istället på dåvarande finanschefen i Skandia, Björn Wolrath, som vid utnämmandet endast var 38 år. Björn Wolrath kom snabbt att kritiseras för att han inte hade tillräcklig kunskap om försäkring. Affärsvärlden skrev att Wolrath inte har "...sin huvudkompetens inom försäkringsrörelsen utan inom kapitalmarknaden".

Björn Wolrath började snabbt se igenom Skandias organisationsstruktur och förordade en mer decentraliserad organisation än den Lundeborg byggt upp. I årsredovisningen 1982 skriver Wolrath att "...vår nya struktur ger mer utrymme för nytänkande och flexibilitet när det gäller utveckling av olika försäkringstjänster".

Björn Wolrath har synts mycket mer i massmedia än sin föregångare. Han har också blivit beryktad för sin frispråkighet. Det senaste uttalandet som väckt känslor är då han i december 1994 gick ut och sade att Skandia inte ska köpa svenska statsobligationer.

Björn Wolrath förändrade till viss del Skandias image, från en samhällstillvänd organisation till en finansiell organisation med vinst som högsta syfte. I en intervju i Veckans Affärer säger Wolrath att "Mitt jobb är att ha överblick och framför allt se till att de tjänster vi producerar ger så hög avkastning som möjligt. I det fallet har jag nog högre krav än mina företrädare".

4.2.2 Skandias organisationsstruktur

Matrisorganisationen, som infördes 1968, kännetecknades först av en decentralisering men blev efter hand mer och mer byråkratisk och förändringsberedskapen för omvärldsförändringar blev allt sämre. Organisationsförändringen 1982 innebar en uppdelning av den svenska rörelsen i tre fristående divisioner; konsument-, liv-, och näringslivsdivisionen. Detta skulle leda till en långtgående decentralisering av resurser och ansvar.

Omorganisationen 1987 föranleddes av att Skandia ville minska driftskostnaderna drastiskt. Detta skulle till största delen ske genom en neddragning av personalstyrkan med 450 personer. Verksamheten strukturerades i två verksamhetsgrenar; försäkringsrörelsen och finansrörelsen samt koncernstab och serviceenheter. Försäkringsrörelsen delades upp i fyra divisioner; näringsliv, marknad, konsument och grupp. Finansrörelsen delades upp i olika områden beroende på investeringsobjekt. Större delen av Skandias försäljningsorganisation samlades i den nya marknadsdivisionen för att på så sätt komma närmre kunderna. Marknadsdivisionen skulle bli spjutspetsen mot marknaden. Genom denna ville Skandia ta upp kampen om initiativet med bankerna om den finansiella sektorn i framtiden. Omorganisationen fortgick under ett antal år p.g.a. de många företagsförvärv som gjordes under slutet av 1980-talet.

I samband med omorganisationen av den svenska rörelsen 1982 omorganiserades även den internationella rörelsen, från matris- till divisionsorganisation. Verksamheten delades in i sju resultatenheter varav en var internationell livförsäkring.

1984 samlades Skandias utlandsrörelse i ett helägt dotterbolag, Skandia International Assurance Corporation. Syftet var att få en bättre styrning och kontroll av verksamheten. Uppdelningen skulle också göra det möjligt för Skandias intressenter att identifiera ut-

landsrörelsen på ett distinkt sätt.

1985 sålde Skandia ut 55% av den internationella verksamheten för introduktion på börsen. Detta gjorde att den internationella verksamheten inte längre redovisades som ett dotterbolag i årsredovisningarna och att verksamheten utåt sett var helt skild från Skandias verksamhet. Björn Wolrath var med i Skandia Internationals styrelse och Skandia Internationals VD, Hans Dalborg, var med i Skandias styrelse. Detta, olika uttalanden i årsredovisningar och i massmedia samt de intervjuer vi gjort ger slutsatsen att Skandia hade ett stort intresse i och inflytande i den internationella verksamheten även efter utförsäljningen. Anledningen till utförsäljningen var att den internationella verksamheten skulle kunna arbeta med friare tyglar och inte bli så hämmade av den svenska lagstiftningen och försäkringsinspektionen. 1988 beslutade Skandia om att återköpa Skandia International. Återköpet kom som en överraskning för många, t.o.m. för personer i Skandias egen styrelse. Vi antar att beslutet planerades av ett fåtal personer kring Björn Wolrath. Återköpet var en del i förverkligandet av visionen om "Det nya Skandia".

4.3 Produkter

I diagrammet på sid 89 visas premieinkomster i Skandia. Observera att grafen enbart visar hur olika produkter ökar och minskar, och att ingen hänsyn till proportioner har tagits. F är finansiella tjänster, G är den internationella verksamheten och H är Svensk/Nordisk försäkring. Denna uppdelning är enbart gjord för att göra grafen överskådlig.

4.3.1 Finansiella tjänster

Försäljningen av finansiella tjänster höll sig relativt konstant fram till 1989. Mellan 1989 och 1992 steg försäljningen stadigt för att explodera under 1993 och 1994, till följd av företagsinvesteringarna 1990 och 1991. Försäljningsökningen beror uteslutande på en

ökning i unit linked-försäljning. Försäljningen av övriga finansiella tjänster har under hela perioden varit på en relativt låg nivå.

4.3.2 Internationell verksamhet

Den direkta skadeförsäkringen var 1979-1987 en mycket liten del av den internationella verksamheten. 1986 började Skandia satsa på direkt skadeförsäkring inom EG-länderna. I grafen syns det att denna satsning givit utslag i form av ökade premieintäkter.

Internationell återförsäkring är traditionellt en mycket viktig del av Skandias verksamhet och hade fram till 1988 den största premieintäkten av de olika redovisade grupperna. I olika omgångar har Skandia beslutat att dra ner och omfördela sin återförsäkringsportfölj bl.a. under de första åren på 1980-talet, men av detta märktes inget i premieintäkterna. 1992 beslutades om en reduktion av företagets riskexponering i Nord-Amerikansk skadeåterförsäkring med 75%. Detta beslut följdes bättre och premievolymen i återförsäkring minskade drastiskt.

4.3.3 Svensk/nordisk verksamhet

Svensk skadeförsäkring hade fram till 1988 en svagt växande premievolymer. Från 1988 köptes en rad nordiska försäkringsbolag, vilket innebar en utökning av hemmamarknaden från Sverige till hela Norden. Den ökande premieintäkten för svensk/nordisk försäkring kan till stor del förklaras i dessa uppköp.

Svensk livförsäkring ökade sin premievolymer t o m 1989. Minskningen därefter ska inte ses som ett ensidigt beslut att minska på försäljningen av traditionell livförsäkring. Nedgången beror till stor del på uppgången i premieintäkter för unit linked. Skandias marknadsandel för traditionell livförsäkring har hållit sig konstant trots nedgången.

4.4 Uttalande

I diagrammet på sid 89 anges viktiga uttalanden i Skandia. I är uttalanden om strategier och visioner, J är proaktiva uttalanden i massmedia.

4.4.1 Uttalanden om strategier och visioner

I den avknoppade internationella verksamheten kom finansiella tjänster att bli ett uttalat prioriteringsområde. I Skandia Internationals årsredovisning 1985 skriver Hans Dalborg att "Vi har ambitionen att utveckla livförsäkringssparandet inom det vida området finansiella tjänster". Följande år beskrivs Skandia Internationals strategiska inriktning som "...att verka som ett holdingbolag inom den internationella finanssektorn".

1987 och 1988 uttalade sig Skandias ledning kraftfullt i årsredovisningar och massmedia om företagets ambition att bredda sortimentet med finansiella tjänster. Detta trots att den svenska lagstiftningen förbjöd försäkringsbolag att hålla på med finansiella tjänster. I årsredovisningen 1987 skriver Björn Wolrath att denna ambition kommer att "...innebära att Skandia framöver kommer att uppträda i olika gestalter, med en betydligt mer mångfacetterad profil än tidigare". I Veckans Affärer 1988 säger Björn Wolrath att hans dröm är att göra Skandia till ett komplett finanshus. I årsredovisningen 1988 sägs att "Den grundläggande affärsidén för Det Nya Skandia är att driva, förädla och förvärva försäkringsrörelser och företag med finansiell service".

1989-1990 tonas ambitionen från de föregående åren ner och visionen om ett komplett finanshus finns inte längre kvar inom Skandia. I årsredovisningen 1989 skriver Björn Wolrath att "Vi har verkat som försäkringsbolag ända sedan 1855 och det är min fasta föresats att också vår framtid skall bygga på försäkring". Året efter skriver Wolrath att "De senaste årens turbulens på försäkrings- och finansmarknaderna har varit ytterst lärorik. Vi har gjort egna erfarenheter och har lärt av andra. En av de slutsatser vi dragit är att vi bör koncentrera oss på sådant vi kan bäst. Den lärdomen utgör grunden för den vision vi idag arbetar efter./---/ Och vi utgår i allt vårt hand-

lande från vår traditionella roll som försäkringsbolag. När vi ökar utbudet till våra kunder genom att lägga till finansiella tjänster, gör vi det under förutsättningen att det finns en naturlig koppling till vår huvuduppgift”. Vi har funnit att anledningen till att visionen tonas ner är att finanskrisen medfört stora förluster för övriga finansiella tjänster. Under 1991 och 1992 reduceras verksamheten kraftigt i Vesta Finans, Nevi Finans och Skandia Financial Services.

4.4.2 Proaktiva uttalanden

Skandia gick alltså 1987-1988 ut och sade sig ha ambitionen att syssla med finansiella tjänster. Ett företag för finansiella tjänster startades också under perioden. Detta visar prov på proaktiva handlingar i koncernen.

Under 1987 kom Försäkringsverksamhetskommitténs utredning med förslag till skärpta regler för bedrivandet av försäkringsverksamhet. Skandia reagerade mycket starkt och menade att utredarna haft fötterna fast förankrade i det förflutna. I en intervju sade sig Björn Wolrath tro att FVK:s utredning snabbt skulle följas av en ny, mer dynamisk, utredning. Vi tolkar Björn Wolraths uttalande som att Skandia tryckt på hos politiker och myndigheter och fått positiva signaler om en ny utredning. Vi fick också bekräftat under våra intervjuer att Skandia under perioden var mycket aktiva i kontakten med politiker och myndigheter.

Kreditmarknadskommitténs utredning som kom 1988 ville än mer begränsa rörelseutrymmet för försäkringsbolagen. Utredningens förslag gjorde Björn Wolrath upprörd till den milda grad att han direkt hotade politikererna; ”Om kommitténs förslag om snävare placeringsramar går igenom får vi helt enkelt flytta ut verksamheten utanför Sverige”. I sammanhanget bör nämnas att inget av förslagen i de två utredningarna gick igenom.

4.5 Strategiska förändringar

Vi har funnit fyra olika perioder i Skandias strategiska utveckling mot finansiella tjänster.

4.5.1 Period 1 (1979-1985)

Utvecklingen mot finansiella tjänster i Skandia började 1979, genom starten av Skandia Life i Storbritannien. Företaget sålde inledningsvis enbart unit linked-försäkringar men utökade efter ett tag sin verksamhet med utlåning. Företaget startades inte på initiativ av Skandias ledning utan p.g.a. några engelska försäkringsmäns kreativitet. Ledningen i Skandia Life gavs stora möjligheter att själva styra verksamheten utan inblandning från koncernledningen.

4.5.2 Period 2 (1985-1987)

Den första brytpunkten vi har funnit i Skandias strategi mot finansiella tjänster är 1985, då strategin gick från framväxande till en strategi förankrad i högsta ledningen. Skandias ledning fann att finansiella tjänster hade en tillväxtpotential. Den internationella rörelsen borsintroducerades, vilket gav ökade möjligheter bl.a. för en satsning på finansiella tjänster. Inom Skandia International blev finansiella tjänster en del av den formaliserade strategin och Skandia Lifes verksamhet fick en ökad uppmärksamhet av Skandias ledning. Skandia International fortsatte under perioden satsningen på finansiella tjänster genom investeringar i USA.

4.5.3 Period 3 (1987-1990)

1987 förändrades strategin till att gälla hela Skandia. Förändringen visade sig både i Skandias formaliserade strategi och i handling. Perioden kännetecknades av en rad beslut och händelser. Den svenska verksamheten startade bolag för finansiella tjänster, investerade i datorsystem och utbildning, förändrade organisationen, försökte aktivt föra ut betydelsen av finansiella tjänster i massmedia och årsredovisningar. Period 3 var den mest händelserika i utvecklingen mot finansiella tjänster,

vilket är anmärkningsvärt då två utredningar, som ville minska handlingsutrymmet för försäkringsbolagen, kom under perioden.

I Sverige startade utvecklingen mot finansiella tjänster på ett annat sätt än i Storbritannien, där unit linked först introducerades för att sedan följas av övriga finansiella tjänster. I Sverige kom övriga finansiella tjänster först, för att under period 4 följas av unit linked.

4.5.4 Period 4 (1990-)

Skandias ledning var under period 3 mycket entusiastiska till finansiella tjänster och man hade ambitionen att göra Skandia till ett finanshus. Inställningen ändrades ganska plötsligt till att finansiella tjänster endast skulle vara ett komplement till försäkringar. Under de följande åren reducerades verksamheten i ett antal företag som sysslade med finansiella tjänster. När SkandiaBanken startades sades den främst vara avsedd för Skandias försäkringsskunder. Unit linked-verksamheten fick en ökad betydelse. Ett antal unit linked-bolag startades upp. Samtidigt reducerades den traditionellt största verksamheten, återförsäkring, i Skandia.

Period 4 kännetecknas alltså av en minskad tyngdpunkt på övriga finansiella tjänster och en ökad tyngdpunkt på unit linked.

5 Slutsatser om strategi-processen enligt Mintzberg

Vi anser att vi genom att använda Mintzbergs definition av strategi (ett mönster i en ström av beslut) har kunnat nå längre i vår analys än om vi utgått från strategi som en plan. Vi har funnit att Skandia startade med finansiella tjänster långt innan det fanns någon formaliserad strategi. Vi har också funnit formaliserade strategier som inte realiserats. De vi intervjuade inom Skandia ville också tona ner vikten av strategisk planering. Det viktigaste i ledarskapet är istället att ha visioner som får genomslagskraft i organisationen. En av de intervjuade sade att man inte får undervärdera

entreprenörskapet och de friska idéer som finns längre ner i organisationen och som Skandia Life är ett gott exempel på.

5.1 Samspelet mellan omvärlden och byråkratin

Mintzberg ser strategiutformning som samspelet mellan en dynamisk omvärld och byråkratisk styrka, där ledarskapet fungerar som en medlare mellan dessa krafter. Skandia levde under många år med en relativt stabil omvärld p.g.a. den kraftiga regleringen av branschen. 1980-talets omvärld var mycket turbulent för försäkringsbranschen. Vi har funnit att det är möjligt att se strategiprocessen i Skandia som ledarskapets reaktion på omvärldsförändringar. Vi har däremot inte lagt så stor vikt vid att analysera hur ledarskapet försöker medla mellan omvärlden och organisationen.

Under 1980-talet hände mycket i Skandias omvärld. Enligt Mintzberg sker strategisk förändring p.g.a. att omvärlden förändras. Vi anser att detta stämmer överens med Skandia då förändringen mot finansiella tjänster i hög grad är omvärldsstyrd. Det är dock intressant att se att förändringen under en period gick i motsatt riktning mot en del av omvärlden, nämligen den svenska lagstiftningen. Den övriga omvärlden gick inte åt samma håll som den svenska lagstiftningen och kraften från den sistnämnda var inte tillräckligt stark. Ledarskapet är viktigt och bestämmer åt vilket håll organisationen ska gå. I Skandia gick ledningen mot finansiella tjänster men inte alla försäkringsbolag gick åt detta håll.

5.2 Planerad och realiserad strategi

Mintzberg beskriver två mönster i strategi-processen; den övergripande strategin och periodiska förändringsvågor inom den övergripande strategin. I Skandia har den övergripande strategiförändringen varit en förändring mot finansiella tjänster, och inom denna

har vi funnit periodiska förändringsvågor. Vi har sett de periodiska förändringsvågorna som delstrategier i den övergripande strategin och analyserar dem nedan utifrån Mintzbergs modell av olika typer av strategier.

Under Period 1 (1979- 1985) fanns ingen formaliserad strategi om finansiella tjänster. I slutet av 1970-talet var livförsäkring det sista området som Skandias ledning trodde skulle nå framgång då reglerna var hårda och mycket olika från land till land. Intervjupersonerna var samstämmiga om att finansiella tjänster inte växt fram i Skandia genom ledningens planer eller formaliserade strategier utan p.g.a. ett antal innovativa människor inom den brittiska rörelsen. Ledningen inom Skandia Life gavs fria händer och verksamheten startade i blygsam skala. Under period 1 är strategin om finansiella tjänster framväxande enligt modellen.

Under Period 2 (1985-1987) blev strategin formaliserad inom den internationella rörelsen. Strategin om en utveckling mot finansiella tjänster realiserades genom utförsäljning av den internationella rörelsen och genom satsningen på unit linked-verksamhet i USA. Enligt Mintzbergs teori finns inom en organisation en mängd gräsrotsstrategier som väntar på att komma fram. Medan omvärlden förändras letar ledningen efter en ny strategi inom organisationen. Med Mintzbergs terminologi kan sägas att ledningen i Skandia International tog upp gräsrotsstrategin ”finansiella tjänster” till att bli en planerad strategi.

Under period 3 (1987-1990) formaliserades strategin inom hela Skandia. Medan strategin i den internationella rörelsen till största del realiserades genom unit linked realiserades strategin i Sverige under period 3 genom övriga finansiella tjänster. Vi har funnit att period 3 är den mest aktiva för utvecklingen mot finansiella tjänster i Skandia. Företag startas upp och köps in, organisationen förändras, Skandia International blir åter helägt och en mängd uttalanden görs om finansiella

tjänster. Mintzberg menar, som beskrivits ovan, att strategiska förändringar ej sker kontinuerligt utan i oregelbundna vågor. Under period 3 är förändringen i Skandia uppe på en vågtopp. Mintzberg ger exempel på relationer mellan planerad och realiserad strategi som inte framkommer i modellen. En av dessa relationer är planerade strategier som inte realiseras i sin helhet, vilket period 3 är ett exempel på. Skandias planerade strategi att bli ett fullsortimentföretag för försäkringar och finansiella tjänster, ett komplett finanshus, blev inte realiserad.

Under period 4 (1990-1994) reviderades den planerade strategin. Skandia sade att basen nu skulle vara försäkring och att finansiella tjänster ska vara ett komplement till försäkringsverksamheten. I den planerade strategin sades att unit linked ska utvecklas. Den planerade strategin realiserades genom att verksamheten inom övriga finansiella tjänster drogs ner och en rad unit linked-bolag startades. När SkandiaBankens verksamhet påbörjades skedde det i andan att den skulle komplettera försäkringsverksamheten. Enligt Mintzbergs modell är period 4 ett exempel på en avsiktlig strategi.

Vi anser att Skandias strategi för finansiella tjänster, sett över hela perioden 1979-1994, har gått från en framväxande strategi till en avsiktlig strategi. Strategin har också förändrats under perioden genom att unit linked blivit den viktigaste delen av strategin.

Det är idag svårt att se vad SkandiaBanken kommer att innebära för strategin i framtiden. Kanske kommer övriga finansiella tjänster att bli viktigare framöver och föra den realiserade strategin tillbaka till period 3:s planerade strategi om finanshus.

Källförteckning

Bengtsson, B., 1992, Försäkringsrätt– några huvudlinjer. CE Fritzes AB, Stockholm.

- Bengtsson, L., Skärvad, P-H., 1988, Företagsstrategiska perspektiv. Studentlitteratur, Lund.*
- Berg, L., Grip, G., 1992, Branschglidning mellan bank och försäkring. Bulls Tryckeri AB, Halmstad.*
- Bergander, B., 1967, Försäkringsväsendet i Sverige 1814-1914. Berglingska Boktryckeriet, Lund.*
- Bergendahl, G., Hartman, T., Lindblom, T., 1990, Finansierings- och försäkringsbranschen inför år 2000. Norstedts Förlag, Stockholm.*
- Dnr 400-655/94, Finansinspektionens beslut om ansökan om tillstånd enligt 2 kap. 6§. bankrörelselagen (1987:617).*
- Dnr 402-5583/93, Finansinspektionens yttrande över ansökan om oktroy för Skandia-Banken.*
- Englund, K., 1982, Försäkring och fusioner 1855-1980. Norstedts Tryckeri AB, Stockholm.*
- Englund, K., 1993, Skandiamän och andra försäkringsmän 1855-1970. Kungliga Boktryckeriet, Stockholm.*
- FFFS 1994:15, Finansinspektionens allmänna råd angående ansökan om bankoktroy m.m.*
- Grip, G., 1987, Vill du frihet eller tvång?. AB L-H Tryck, Gällestad.*
- Grip, G., 1989, Försäkring i förändring. Assurans Förlag, Stockholm.*
- Lundahl, U., Skärvad, P-H., 1982, Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer. Studentlitteratur, Lund.*
- Mintzberg, H., 1978, Patterns in strategy formation. Management Science, Vol 24, nr 9., s 934-948.*
- Ohlsson, R., Broomé, P., 1988, Ålderschocken. SNS Förlag, Stockholm.*
- Regeringsbeslut 26 864/94, Stadfästelse av bolagsordning samt beviljande av oktroy... SOU 1987:58, Försäkringsväsendet i framtiden. Allmänna Förlaget, Stockholm.*
- SOU 1991:89, Försäkringsrörelse i förändring. Allmänna Förlaget, Stockholm.*
- Thompson, A., Strickland, A., 1992, Strategy Formulation and Implementation. Irwin, Boston.*
- Wiedersheim-Paul, F., Eriksson, L T., 1991, Att utreda, forska och rapportera. Liber Ekonomi, Malmö.*
- Årsredovisningar för Skandia 1978-1994 samt Skandia International 1985-1988*
- Artiklar ur Veckans Affärer, Affärsvärlden, Försäkringstidningen, Nordisk Försäkrings-tidskrift.*
- Intervjuer med chefer i Skandia.*