

## **Bengt-Åke Fagerman:**

### **Kundägt i grunden enkelt – men innebär central utmaning**

Bengt-Åke Fagerman, det är nu snart ett år sedan beskedet kom om att Skandia Liv köper Försäkringsaktiebolaget Skandia. Allt har dock inte skett över en natt. Hur långt har ni kommit i processen?

– Det är en omfattande process, men har gått både snabbare och smidigare än vi vågade hoppas på. Vår nya organisation var på plats redan före sommaren och nu gasar vi på för fullt. Men många av de möjligheter vi ser med den nya, gemensamma organisationen kommer vi såklart jobba med att realisera under en längre tid.

#### **Vilka viktiga steg är det som återstår?**

– Framförallt ska vi skapa formerna för kundinflytande. Det är Thule-stiftelsen, som äger Skandia under en övergångsfas, som håller i den processen, men självklart involverar de verksamheten för att genomföra allting.

#### **Skandia Liv har ju varit mycket framgångsrikt under det senaste decenniet? Tror du att det ”nya Skandia Liv” kommer att bli lika framgångsrikt och – i så fall – vad grundar du det på?**

– Vi har både presterat bra för våra kunder och legat i framkant när det gäller innovationer, som fondförsäkringar, internetbank och nu i år Sveriges första smartbank. Men vi har lyckats med det trots att vi så att säga sprungit med en sten i skon, när vinstutdelande Skandia skulle samarbeta med ömsesidigt drivna Skandia Liv. Nu har vi kastat bort den stenen och det är klart att vi borde kunna springa ännu snabbare då.

#### **Vad menas med kundägt? Hur ska kundernas inflytande organiseras?**

– Kundägt är i grunden väldigt enkelt: allt vårt överskott går till våra kunder, och som ägare har de också den slutliga makten över bolaget. Men det medför en väldig central utmaning – hur ska vi hjälpa kunderna att faktiskt utöva sitt inflytande? Det brottas även vissa börsbolag med, till exempel när man saknar aktiva ägare.

– Hur det ska gå till i Skandia beslutar ytterst Thule-stiftelsen och det ska vara klart i slutet av 2013, men en sak står väldigt klar redan nu. Skandias kunder kommer inte representeras av intresseorganisationer från helt andra områden i samhället, utan makten ska utgå ifrån kunderna själva.

#### **Hur ser du på den framtida distributionen? Ska det vara flerkanalssystem eller kommer någon kanal att ta över i framtiden?**

– Vi ser att kunderna upplever behov av fler och fler olika typer av kanaler. För stora livsbeslut vill du sitta ner med en rådgivare, vardagsekonomin vill du kunna sköta i mobiltelefonen, bara för att ta två av många exempel. I år introducerade vi rådgivning

över videosamtal, eftersom många kunder vill få hjälp men inte har tid att ta sig till ett kontor. Mobiltelefonen blir allt viktigare och vi satsar just nu på en kraftig utökning av antalet rådgivningskontor för att kunna träffa fler kunder, men jag ser ingen kanal som håller på att försvinna.

### **Skandia ägdes under nästan sex år av Old Mutual? Vad har ni tagit mer er från den tiden in i det framtida Skandia?**

– Framförallt blev vi mycket bättre på att hantera risker. Old Mutual hade system och metoder för att systematiskt värdera och hantera risker som låg före gängse normer i Skandia. Det är dessutom bra för affärerna och kunderna, vilket vi också lärde oss under de åren.

### **Om vi blickar framåt, vilka ser du som Skandia största möjligheter och utmaningar under kommande år?**

– Vi har ett helt unikt tillfälle att verkligen gå från att känna våra kunder väl till att sätta oss på samma sida av bordet som dem. Jag är övertygad om att om vi lyckas skapa ett sätt att engagera våra kunder i att aktivt utöva inflytande över vår verksamhet så kommer det göra oss till ett bättre företag. Dessutom kan vi nu till fullo utnyttja de synergier som finns inom olika delar av Skandia, vilket tidigare inte var möjligt. Det handlar till exempel om sampaketering av produkter och korsförsäljning på olika kundbaser.

– Den största utmaningen är att vi satt ribban väldigt högt, både inför oss själva och inför omvärlden, och det kommer krävas kloka beslut och tuffa prioriteringar för att leva upp till det. Vi ska göra något helt nytt, så det finns ingen etablerad best practice att följa.

### **Hur kommer Skandia att påverkas av ett provisionsförbud?**

– Vi tycker att det är viktigt för konkurrensen att inte slå undan benen för de många fristående försäkringsförmedlarna. Det skulle ensidigt gynna storbankerna och riskera skapa ett oligopol, som i Finland. Men Skandia skulle klara det relativt bra, vi driver sedan många år en framgångsrik verksamhet i Danmark, där det råder ett omfattande provisionsförbud. Vi är dock måna om att det råder tydlighet och full transparens vad gäller den ersättning som mäklarna får.

### **Vad tror du händer med flytträtten och på vilket sätt kommer den att påverka Skandia?**

– Jag tror och hoppas på att vi får en omfattande flytträtt, så att spararna ska kunna rösta med fötterna. Väl genomförd skulle den kunna öka konkurrensen och tvinga oss och våra konkurrenter att stå ännu mer på tå. Den största risken jag ser är att kunder skulle råka ut för det som hände vissa när vi ensidigt införde fri flytträtt på allt privat pensionssparande för åtta år sedan. Med dålig rådgivning övertygades de att flytta kapital till mycket sämre lösningar och fick på grund av det en sämre pension. Dessutom måste flytten ske på ett rättvist sätt så den inte drabbar de kunder som stannar kvar.

**Hur ser du på den ökande regleringen av vår bransch, inte minst från EU?**

– Många av regleringarna är bra och vi starka bolag kommer nog på sikt att gå stärka ur det. Men det finns en tendens till detaljreglering som ibland inte utgår ifrån kundernas behov och både skapar onödiga kostnader för införandet och i värsta fall tvingar fram information och lösningar som blir sämre för kunderna.

**Du har ju varit ledare i Skandia, på olika nivåer, under många år. Vad kännetecknar en bra ledare och hur ser du på ditt eget ledarskap?**

– Generellt sätt tror jag ledarskap handlar mycket om att lyssna, vara tydlig, involvera och kommunicera. Det bästa kvittot jag kan få på att jag lyckats som ledare är när jag behöver fatta färre beslut, för att de som jag delegerat besluten till tar ägandeskap över dem. Det är inte alltid lätt, för det kräver att jag både lyckas visa det förtroendet för dem och att jag accepterar att vissa beslut inte blir så som jag själv hade gjort, men jag tror att det är nödvändigt för att bygga en framgångsrik organisation. Jag tror på frihet under ansvar och att människor resonerar som så att om de ser ett problem så är det deras ansvar att försöka lösa det.