



BearingPoint®

# Digitale ledere i Norge 2021

Studien omhandler den digitale modenheten til 75 ledende norske selskaper vurdert etter fire dimensjoner: digital markedsføring, digital produktopplevelse, netthandel og digital kundeoppfølging.

[www.bearingpoint.no](http://www.bearingpoint.no)  
[digitalleaders.bearingpoint.com/norway](http://digitalleaders.bearingpoint.com/norway)

## Innholdsfortegnelse

Leder .....	3
Sammendrag .....	4
Nøkkeltall .....	6
Trender .....	8
Digitale ledere i korte trekk .....	10

## Digitale dimensjoner

Digital markedsføring .....	14
Digital produktopplevelse .....	16
Netthandel .....	18
Digital kundeoppfølging .....	20
BearingPoint of View - digital markedsføring .....	22

## Bransjer

Sammendrag .....	26
Telekom .....	28
Varehandel .....	30
Bank .....	32
Media .....	34
Dagligvarehandel .....	36
Forsikring .....	38
Reise .....	40
TV og bredbånd .....	42
Energi .....	44

## Internasjonal sammenligning

Sammendrag .....	48
Topp 10 selskaper internasjonalt .....	50
Kundeopplevelse er nøkkelen til å skape vekst i den digitale tidsalderen .....	52
Kontakt .....	53

## Appendiks

Bakgrunn og utvalgte selskaper .....	66
Alle rangeringer .....	70

# Leder

Et annerledes og krevende år har tvunget mange til å kutte kostnader og effektivisere. Digitale ledere gjør dette med utgangspunkt i reelle kundebehov, data og analyse og en vilje til å utfordre egen forretningsmodell.

Den femte utgaven av *Digitale ledere i Norge* lanseres i en tid der utfordringene, men også mulighetene, står i kø. Mens reiseliv, kultur og fornøyer har måtte stenge ned, har mange kriserammede virksomheter gjort det bedre enn forventet. Våre digitale vaner endrer seg i dag raskere enn noensinne. Kunder som tidligere aldri handlet dagligvarer, apotekvarer eller togbilletter på nett, har for alvor fått øynene opp for dette. For mange har det blitt den nye normen.

Selskaper som allerede har investert i brukervennlige, hurtige og robuste løsninger, får nå betalt for dette. Digitale etternølere derimot, har på rekordtid blitt nødt til å få på plass nye, digitale løsninger. Men, én ting er å få dette til å fungere her og nå, noe annet er å ha en solid grunnmur til å innovere og videreutvikle produkter og tjenester. Etter hvert som situasjonen stabiliserer seg, bør eventuelle strikk-og-binders-løsninger erstattes av noe mer fremtidsrettet og robust.

Kundens behov og forventninger, ikke bare til netthandel, men til alle deler av digital opplevelse, informasjon og oppfølging har økt. Samspillet mellom ulike løsninger, på tvers av både fysiske og digitale flater, blir stadig viktigere. Studien *Digitale ledere i Norge* tar opp flere av disse forholdene. I år som i fjor viser resultatene fra studien at den digitale modenheten blant norske selskaper i gjennomsnitt scoret 2,7 poeng på en skala fra null til fem. Dette er likt som i fjor. Det har blitt gjort justeringer på kriteriesettet for å reflektere utviklingen i digital modenhet over tid, noe som gjør at tallene trolig skjuler en svak positiv utvikling. Likevel er ikke en score på 2,7 poeng av totalt 5,0 spesielt bra, sett i lys av den enorme ressursbruken på digitaliseringsprosjekter.

Selskapene i studien er evaluert ut fra over 250 kriterier innenfor digital markedsføring, digital produktopplevelse, netthandel og digital kundeoppfølging. Til tross for at noen scorer høyt i enkelte kategorier, er det få som gjør det gjennomgående bra. Dette er verdt å merke seg, da det er helheten og samspillet mellom kategoriene som er avgjørende for å skape gode kundeopplevelser på tvers.

Mange virksomheter sliter med å jobbe strategisk med utfordringene de står overfor. Altfor ofte ser vi virksomheter som setter i gang separate og uavhengige initiativer, uten at de er forankret i en helhetlig strategi, og uten en plan for å skape synergier mellom dem. Mange selskaper har i dag en ambisjon om å benytte data og analyse til å skape konsistens og gode, personlige kundeopplevelser. Likevel evner de ikke å levere på dette i praksis. Istedenfor å fokusere på hvordan de kan skape verdi av dataene de har, bør de starte med å se på hvilke behov som skal løses, for deretter å se på hvilke data de trenger.

Fremover må vi også forvente større konkurranse fra internasjonale aktører med store kundebaser og en velutviklet, digital rygggrad. Vi trenger ikke se lenger enn til Sverige, der Amazon nå har gjort sitt inntog. Norske selskaper må ta signalene på alvor og lære av de beste, uavhengig av bransje og geografi. De må tørre å utfordre egen strategi og forretningsmodell, og jobbe helhetlig med å tilfredsstille kundens reelle behov.



**Trygve Wiese-Haugland**  
Director  
BearingPoint Norge

# Sammenheng

I annerledesåret 2020 kan det ved første øyekast se ut som den digitale modenheten til norske selskaper har stagnert. Men tallene bak de overordnede resultatene viser derimot stor bevegelse. At norske selskaper fortsatt har et uoppnådd potensial for å utvikle sin digitale modenhet, er det likevel liten tvil om.

*Digitale ledere 2021* måler den digitale modenheten til 75 ledende norske selskaper innenfor ni bransjer. Resultatene viser at selskapene i varierende grad utnytter mulighetene som følger med digitalisering og ny teknologi. En rekke selskaper gjør det godt innen enkeltdimensjoner eller oppnår full score på enkelte kriterier, men få gjør det bra på tvers av studien, og alle har områder de kan forbedre seg på.

## Skjult utvikling bak like tall

Studien *Digitale ledere* måler digital modenhet på en skala fra null til fem, der fem poeng indikerer høy grad av digital modenhet. Norske selskaper scorer i gjennomsnitt 2,7 poeng, som er samme score som i fjor, og som tilsvarer karakteren *lite tilfredsstillende*. Som i fjor er det 23 selskaper som oppnår en *tilfredsstillende* score på over 3,0 poeng. Ingen har scoret over 4,0, som indikerer en *høy* grad av digital modenhet. For å reflektere at definisjonen på digital modenhet stadig er i endring, har det blitt gjort enkelte justeringer på kriteriesettet i *Digitale ledere 2021*. Dette kan være med på å forklare hvorfor den digitale modenheten til selskapene i studien tilsynelatende ikke har en positiv utvikling fra år til år. Hvert år inkluderer også studien flere nye selskaper. Disse scorer som regel lavere enn de etablerte selskapene og kan dermed bidra til at en bransje som helhet ser ut til å stå stille på skalaen for digital modenhet.

I *Digitale ledere 2021* er det Telia som inntar førsteplassen, etterfulgt av fjorårets vinner, Telenor. Deretter følger Meny, som har klatret fra fjorårets åttendeplass og opp på pallen. Blant topp ti finnes i år hele seks varehandelselskaper, som er en tydelig

indikasjon på at disse i annerledesåret vi har vært igjennom, har bygget digitale kapabiliteter for å oppfylle behovene til en kundemasse som i større og større grad opererer på nett.

## Mye bevegelse innenfor dimensjonene

Selv om de topplasserte selskapene jevnt over gjør det bra i flere dimensjoner, er det stor variasjon i hvilke selskaper som plasserer seg på topp 10 i de fire dimensjonene studien består av: digital markedsføring, digital produktopplevelse, netthandel og digital kundeoppfølging. Det betyr at selskapene som deltar i studien, kan hente mye inspirasjon fra hverandre på utvalgte områder. Innenfor digital markedsføring ligger årets totalvinner Telia på topp (4,4) med en *høy* score, over 0,6 poeng foran neste selskap på listen, som er Meny. Telia (3,4) ender også på topp i dimensjonen for digital kundeoppfølging, også her etterfulgt av Meny (3,3), som har forbedret sin score med hele 0,9 poeng fra fjoråret.

En annen telekomaktør, Telenor, vinner dimensjonen for digital produktopplevelse, tett etterfulgt av en rekke varehandelselskaper, som Elkjøp, Kid og Vinmonopolet. De to sistnevnte er eksempler på selskaper som gjør det svært godt i én dimensjon, men plasserer seg mer beskjedent i de andre. Det er også verdt å nevne at varehandelselskapene har lyktes med å forbedre sin score innenfor digital produktopplevelse, som er en dimensjon hvor majoriteten av selskapene i studien gjør det dårligere enn tidligere år.

Innenfor dimensjonen netthandel er det i år Elkjøp (3,9) som topper listen, etter at dimensjonen i fjor ble vunnet av en annen elektronikkjede, Power. De ender i år som nummer tre bak Telia. Flere av selskapene i studien – om lag halvparten – oppnår en lavere snittscore innenfor denne dimensjonen i år. En av årsakene til at selskapene scorer lavere i dimensjonene for digital produktopplevelse, netthandel og digital kundeoppfølging, er at nye kriterier er etablert og enkelte eksisterende kriterier er justert. Blant annet gjelder dette kriteriene som handler om produktpresentasjon, leveringsalternativer, kryssalg og kundelojalitetsprogram.

## Telekom og varehandel på topp

Ser vi på de ni bransjene som er inkludert i *Digitale ledere 2021*, er det fortsatt telekom som gjør det best (3,2), tett etterfulgt av varehandel (3,1). Det er også disse bransjene som deler på toppllasseringene i de fire dimensjonene.

- Telekom er beste bransje innenfor digital markedsføring.
- Varehandel er beste bransje innenfor digital produktopplevelse.
- Varehandel er beste bransje innenfor netthandel.
- Telekom er beste bransje innenfor digital kundeoppfølging.

Innenfor dimensjonen for digital markedsføring gjør bankbransjen og varehandelen kraftige byks med en økning på 0,6 poeng. Likevel er det et stykke opp til telekom på topp. Det er også i denne dimensjonen at spredningen er størst; hele 1,4 poeng skiller telekom øverst og energibransjen på bunnen av rangeringen.

Innenfor dimensjonen netthandel er det som i fjor fortsatt varehandel som ligger på topp. Med en redusert score på hele 0,6 poeng pustes varehandel (3,2) nå i nakken av telekom (3,0), som har forbedret sin score med 0,2 poeng siden i fjor. På bransjerangering er det også verdt å trekke frem at det er nye selskaper i flere av bransjene i år. Disse har en tendens til å oppnå en relativt sett lav score som ofte bidrar til å trekke ned bransjegjennomsnittet. Dette gjelder i år varehandel, forsikring og reiselivsbransjen.

Oppsummert viser *Digitale ledere 2021* at norske selskaper utviser en *lite tilfredsstillende* grad av digital modenhet totalt sett. Til tross for at flere selskaper oppnår en *høy* score eller til og med full pott innenfor enkelte dimensjoner og kategorier, viser studien at det fortsatt finnes rom for forbedring for samtlige selskaper. Fremtidens digitale ledere bør fortsette å jobbe strategisk med å videreutvikle sine digitale kapabiliteter og ta i bruk ny teknologi for å oppfylle kundenes stadig større forventninger til treffsikre budskap, enkel funksjonalitet og tilgjengelighet i kundens foretrukne kanaler.

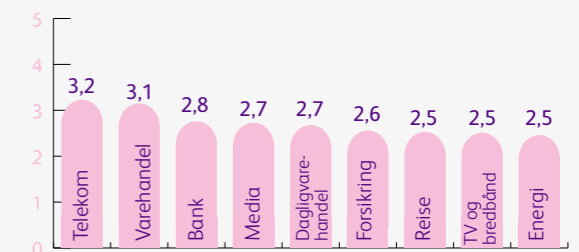
## Topp fem selskaper

- 1 Telia (3,8)
- 2 Telenor (3,6)
- 3 Meny (3,6)
- 4 Elkjøp (3,6)
- 5 Komplett.no (3,5)

## Gjennomsnittsscore per dimensjon



## Bransjerangering

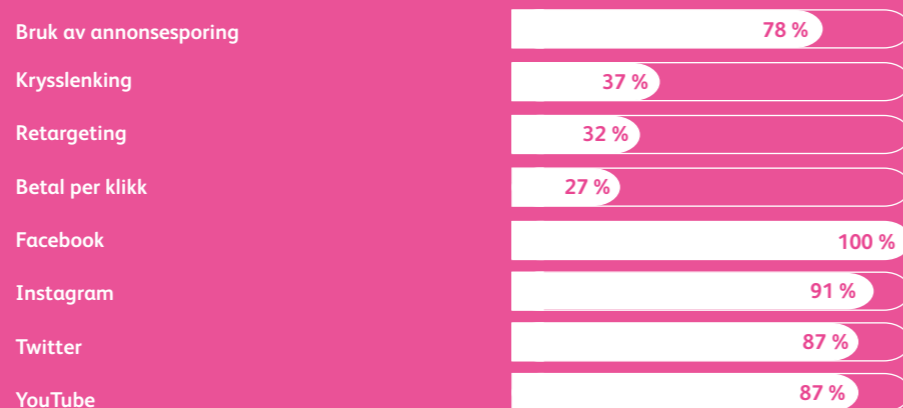


5= fremragende, 4= høy, 3= tilfredsstillende, 2= lite tilfredsstillende, 1= lav, 0= stryk

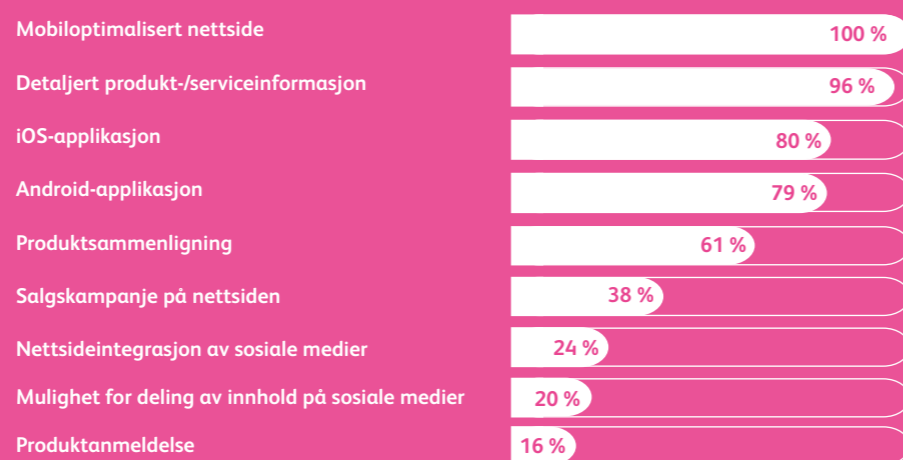
# Nøkkeltall

Tallene indikerer prosentandelen av selskapene i studien som oppfyller de opplistede kategorier som en del av sitt digitale kundegrensesnitt.

## Digital markedsføring



## Digital produktopplevelse



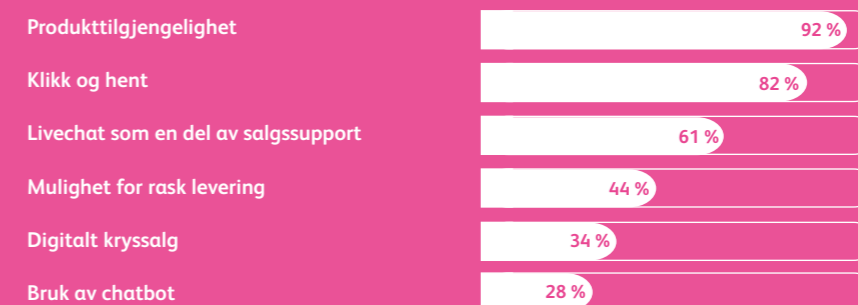
Hvert tredje selskap jobber aktivt med digitalt kryssalg.

97 prosent av selskapene tilbyr mulighet for å opprette en digital kundeprofil.

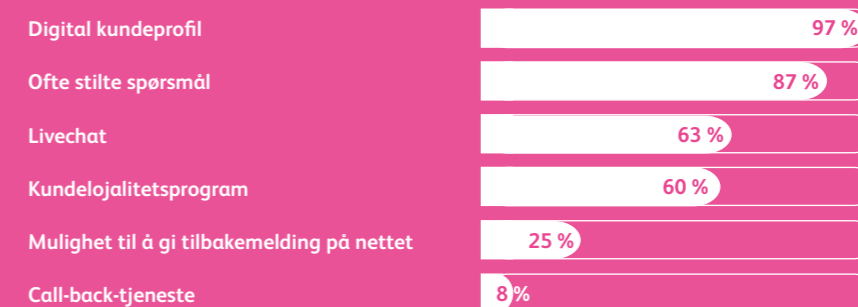
60 prosent av selskapene tilbyr et kundelojalitetsprogram.

Hvert fjerde selskap har en chatbot.

## Netthandel



## Digital kundeoppfølging



*Digitale ledere 2021* viser at selskaper har blitt mer opptatt av å informere om hvilke sosiale og miljømessige tiltak de utfører. Mer enn tre av fire selskap informerer om hvordan de jobber med samfunnsansvar på sine nettsider.

Som i fjor ser vi at norske selskaper er oppmerksomme på hvor viktig det er å være til stede på sosiale medier, og de er dyktige på å bruke sosiale medier til mer enn markedsføring. Omtrent ni av ti selskap bruker Facebook aktivt som en del av sin kundeservice. I tillegg benytter tre ganger så mange selskaper nettsideintegrasjon av sosiale medier sammenlignet med i fjor.

# Trender

Én av fire har integrert innhold fra sosiale medier på sine nettsider.



Tre av fire selskaper informerer om samfunnsansvar på sine nettsider.



Omtrent ni av ti bruker Facebook som en del av kundeservice.



# Digitale ledere i korte trekk

## Digital markedsføring

Norske selskaper oppnår i snitt karakteren *lite tilfredsstillende* (2,6) innen digital markedsføring. Åtte av ni bransjer oppnår en høyere score enn i fjor, men den lave totalscoren viser fortsatt rom for forbedring. Det er kamp om kundenes oppmerksomhet, og en tydelig markedsføringsstrategi er en forutsetning for å treffe med riktig budskap til riktig tid i riktig kanal. Telekom står i år som i fjor igjen som den beste bransjen. Telia er den digitale lederen med en score på 4,4 poeng og er det eneste selskapet som oppnår karakteren *høy* i dimensjonen.

Det ledende norske selskapet innenfor digital markedsføring er:

**Telia (4,4)**

## Digital produktopplevelse

Norske selskaper oppnår en *tilfredsstillende* (3,1) karakter innen digital produktopplevelse. Kun én av ni bransjer har forbedret seg fra i fjor, noe som fører til en liten reduksjon i gjennomsnittsscoren. Det er varehandel som er bransjen som gjør det best. Kundene har stadig høyere forventninger til funksjonalitet og tilgjengelighet av informasjon, og selskaper bør jobbe systematisk med å oppfylle disse for å unngå å miste kunder til sine konkurrenter. Telenor er den digitale lederen og er det eneste selskapet som oppnår karakteren *høy* (4,0) i dimensjonen.

Det ledende norske selskapet innenfor digital produktopplevelse er:

**Telenor (4,0)**

## Netthandel

Norske selskaper oppnår en lavere score enn i fjor og ender på karakteren *lite tilfredsstillende* (2,5) innen dimensjonen netthandel. Kunder handler mer og mer digitalt, og selskapene bør derfor jobbe systematisk med å utvikle gode løsninger for netthandel. Det er stor variasjon i grad av digital modenhet mellom bransjene som er med i studien. Varehandel skiller seg ut som den ledende bransjen. Elkjøp tar topplasseringen som den digitale lederen innenfor dimensjonen, med en *tilfredsstillende* score (3,9).

Det ledende norske selskapet innenfor netthandel er:

**Elkjøp (3,9)**

## Digital kundeoppfølging

Norske selskaper scorer i snitt *lite tilfredsstillende* (2,6) innen digital kundeoppfølging. Teknologiske nyvinninger kombinert med en mer digitalt kyndig kundemasse gir selskaper nye muligheter for smart digital kundekommunikasjon, som kan føre til lojale kunder og lønnsomme kundeforhold. Telekom er bransjen som gjør det best i denne dimensjonen, med Telia i spissen. Med en *tilfredsstillende* score (3,4) overtar selskapet tittelen som årets digitale leder.

Det ledende norske selskapet innenfor digital kundeoppfølging er:

**Telia (3,4)**

# Digitale dimensjoner

Studien evaluerer norske selskapers digitale modenhet innenfor fire dimensjoner: digital markedsføring, digital produktopplevelse, netthandel og digital kundeoppfølging. Resultatene viser stor variasjon i digital modenhet innenfor de ulike dimensjonene, og det er store rom for forbedring innenfor alle dimensjoner.

# Digital markedsføring

Digital markedsføring er den eneste dimensjonen med positiv utvikling i *Digitale ledere 2021*. Norske selskaper oppnår en *lite tilfredsstillende* score (2,6), men oppgangen i gjennomsnittsscore indikerer at norske selskaper har fått øynene opp for området.

Trender og muligheter utvikler seg i et raskt tempo innen digital markedsføring, og selskapene må jobbe systematisk med sine markedsføringsstrategier for å henge med på utviklingen. Resultatene fra studien viser at selskapene gjør det sterkt innenfor enkeltområder, men fortsatt har potensial for forbedring på andre. Telekom er den bransjen som jevnt over gjør det best, med en *tilfredsstillende* score (3,4) etterfulgt av varehandelen (3,0).

## Kjemper om kundenes oppmerksomhet

Den positive utviklingen i dimensjonen kan forklares av et nytt kriterium, nemlig affiliate marketing. Hele 70 prosent av studiens deltakere oppnår en *fremragende* score (5) for dette kriteriet. Dette er et tegn på at selskapene evner å tiltrekke seg nye kunder, skape nettsidetraffikk og styrke kundenes kjennskap til merkevaren sin.

Selskapene har utviklet seg mest innen søkemotoroptimalisering sammenlignet med fjoråret. Med en økning på 0,5 poeng oppnår selskapene en *lite tilfredsstillende* gjennomsnittsscore (2,7). Gjennom riktig bruk av søkemotoroptimalisering og betaling per klikk lykkes selskapene med å øke synligheten og rekkevidden sin.

## Prioriterer sosiale medier

Selskapene oppnår en lavere score enn tidligere for egne medier og nettsideintegrasjon. Derimot viser det seg at selskapene prioriterer sosiale medier høyere. På sosiale medier behersker selskapene godt å markedsføre seg selv og egne produkter. Samtlige selskaper er til stede på Facebook, og flere og flere er også til stede på Twitter og Instagram.

## Telekom utpeker seg som den ledende bransjen

Telekom er høyest rangerte bransje innenfor digital markedsføring i *Digitale ledere 2021* med en *tilfredsstillende* score (3,4). Telekomselskapene utmerker seg med best score i fem av ni kategorier, deriblant bannerannonsering, søkemotoroptimalisering og nettsideintegrasjon. Selskapene med størst positiv utvikling fra fjoråret tilhører bankbransjen. Til tross for denne positive utviklingen rangeres bank kun som nummer åtte innenfor dimensjonen.

Med en *høy* score (4,4) utmerker Telia seg som en soleklar vinner innenfor digital markedsføring. Telia er topp ti i hele seks av ni kategorier og oppnår beste score for bannerannonsering blant alle selskaper i *Digitale ledere 2021*.

**Digital markedsføring** evaluerer selskapets evne til å nå ut til potensielle kunder og lede dem til selskapets nettsider ved hjelp av bannerannonsering, søkemotoroptimalisering og bruk av egne medier. Dimensjonen inkluderer kategorier som bannerannonsering, søkemotoroptimalisering, affiliate marketing, egne medier, Facebook, Twitter, Instagram, YouTube og nettsideintegrasjon.



## Topp ti selskaper

Selskap	2021	2020	Endring
1. Telia	4,4	3,8	+0,6
2. Meny	3,7	3,0	+0,7
3. Telenor	3,7	4,2	-0,5
4. Fjordkraft	3,6	2,7	+0,9
5. Komplettno	3,6	3,5	+0,1
6. If	3,5	2,6	+0,9
7. Elkjøp	3,4	3,6	-0,2
8. Norwegian Air Shuttle	3,4	3,2	+0,2
9. NRK	3,3	3,1	+0,2
10. Finn.no	3,3	3,3	0,0

**Telia (4,4) er studiens leder innenfor digital markedsføring.** Med en *høy* score innen digital markedsføring gjør Telia det bedre enn alle sine konkurrenter og kaprer dimensjonens topplassering. Telia skiller seg ut med *høy* eller *fremragende* score i hele fem av ni kategorier og oppnår beste score i kategorien bannerannonsering.

## Rangering av bransjer

Bransje	2021	2020	Endring
1. Telekom	3,4	3,2	+0,2
2. Varehandel	3,0	2,4	+0,6
3. Media	2,9	2,6	+0,3
4. Dagligvarehandel	2,5	2,3	+0,2
5. TV og bredbånd	2,4	2,3	+0,1
6. Forsikring	2,4	2,1	+0,3
7. Reise	2,4	2,5	-0,1
8. Bank	2,3	1,7	+0,6
9. Energi	2,0	1,6	+0,4



# Digital produktopplevelse

Norske selskaper scorer i snitt *tilfredsstillende* (3,1) innen digital produktopplevelse. Som i tidligere år er det innenfor denne dimensjonen at selskapene i studien gjør det best. Dette er til tross for at kun én av ni bransjer viser fremgang i dimensjonen.

Norske selskaper oppnår en *tilfredsstillende* snittscore på 3,1 poeng innen digital produktopplevelse. Av de ti beste selskapene i dimensjonen hører seks til varehandelen.

## Flere satser på mobiloptimaliserte nettsider

I dag forventer kunder at det meste kan utrettes med telefonen i hånden. For at selskapene skal holde tritt med kundenes forventninger, må de tilby opplevelser av høy kvalitet både på mobile nettsider og gjennom applikasjoner. Gjennomsnittsscoren for mobilapplikasjoner (2,7) har utviklet seg positivt siden i fjor, men totalt sett oppnår selskapene i studien en høyere score (3,3) for sine mobiloptimaliserte nettsider. Dette kan være en indikasjon på at selskapene retter oppmerksomheten bort fra å tilby en egenutviklet mobilapp og i stedet satser på nettsider som fungerer på tvers av plattformer. Mange av selskapene som ikke tilbyr mobilapplikasjoner, tilhører varehandelen. Samtlige selskaper i varehandelen oppnår også *høy* score for sine mobiloptimaliserte nettsider.

## Stor variasjon blant selskapene i front

Størst endring sammenlignet med i fjor er det innen kategorien funksjonalitet og design, hvor selskapene

oppnår en *tilfredsstillende* score (3,8). Mediebransjen er den ledende bransjen, med Dagbladet som høyest scorende selskap. Bankbransjen tilbyr inspirerende og relevant informasjon og gjør det best innen kategorien innhold og selskapsinformasjon. Bransjen oppnår også høyeste snittscore for mobilapplikasjoner. Varehandelen gjør det best i kategorien for produkt- og butikkinformasjon (3,3), men det er rom for å forbedre scoren ytterligere ved å ta i bruk sammenligningsfunksjoner og legge til rette for aktiv interaksjon med kundene.

## Store endringer blant topp ti selskaper

I *Digitale ledere 2021* er varehandel den ledende bransjen innen digital produktopplevelse med karakteren *tilfredsstillende* (3,5). Bransjen er den eneste hvor alle selskapene oppnår over 3,0 poeng. Varehandelen skiller seg ut med høyeste score innen kategoriene for produkt- og butikkinformasjon og mobiloptimaliserte nettsider.

I *Digitale ledere 2021* ender hele seks nye selskaper opp på topp ti-listen innen digital produktopplevelse. Telenor er årets digitale leder med en *høy* score (4,0). Telenor oppnår en av studiens beste resultater innenfor kategorien innhold og selskapsinformasjon, hvor de har forbedret seg kraftig siden i fjor.

**Digital produktopplevelse** evaluerer opplevelsen av selskapets nettsider og applikasjoner med vekt på funksjonalitet, design, innhold og informasjon. Dimensjonen inkluderer kategorier som funksjonalitet og design, innhold og selskapsinformasjon, produkt- og butikkinformasjon, mobiloptimaliserte nettsider, samt mobilapplikasjoner.



## Topp ti selskaper

Selskap	2021	2020	Endring
1. Telenor	4,0	3,9	+0,1
2. Kid	3,9	3,7	+0,2
3. Elkjøp	3,9	3,5	+0,4
4. Vinmonopolet	3,9	3,9	0,0
5. Vitusapotek	3,8	3,7	+0,1
6. Komplettno	3,7	3,6	+0,1
7. Europris	3,7	-	-
8. DNB	3,7	4,0	-0,3
9. Danske Bank	3,6	3,8	-0,2
10. XXL	3,6	3,4	+0,2

**Telenor (4,0) er studiens leder innenfor digital produktopplevelse.** Telenor oppnår *høy* score i tre av fem kategorier: innhold og selskapsinformasjon, mobiloptimalisert nettside og mobilapplikasjon, og ender opp på førsteplass av samtlige selskaper innenfor dimensjonen.

## Rangering av bransjer

Bransje	2021	2020	Endring
1. Varehandel	3,5	3,5	0,0
2. Bank	3,3	3,5	-0,2
3. Telekom	3,3	3,3	0,0
4. Dagligvarehandel	3,2	3,2	0,0
5. Media	3,0	3,2	-0,2
6. Forsikring	2,9	2,9	0,0
7. Reise	2,8	3,2	-0,4
8. TV og bredbånd	2,7	2,8	-0,1
9. Energi	2,7	2,9	-0,2

# Netthandel

I *Digitale ledere 2021* er gjennomsnittsscoren for netthandel lavere enn i fjor. Nedgangen kan delvis forklares med at kriteriesettet har blitt justert noe i takt med at kravene for digital modenhet endrer seg. Det er likevel enkelt-selskaper og hele bransjer som kan skilte med store forbedringer innenfor enkelte kategorier.

Norske selskaper scorer i snitt *lite tilfredsstillende* (2,5) innen netthandel. Det er nesten 4,0 poeng som skiller selskapene med høyest og lavest score. Som i fjor er varehandel bransjen som gjør det best. Til tross for at scoren er lavere enn i fjor, viser bransjen seg som den mest digitalt modne. Varehandel kan skilte med høyeste snittscore for kjøpsprosessen (3,0) og for produktpresentasjon (4,1). Bransjens *tilfredsstillende* gjennomsnittsscore tyder imidlertid på at det fortsatt er forbedringspotensial, spesielt innen salgssupport (2,6).

## Best score for produktpresentasjon

Innenfor dimensjonen netthandel er det i kategorien for produktpresentasjon at norske selskaper gjør det spesielt bra. To bransjer utpeker seg med særdeles gode karakterer. Energibransjen rangeres høyest, og er også eneste bransje hvor samtlige selskaper oppnår karakteren *fremragende* (5,0). Bankbransjen følger hakk i hæl med en score på 4,8 poeng.

## Best salgssupport tilbys i TV- og bredbåndsbransjen

Til tross for en nedgang fra i fjor oppnår TV- og bredbåndsbransjen beste snittscore for salgssupport. Telia er imidlertid det ledende selskapet innenfor

kategorien. De oppnår en *høy* score og utmerker seg med sine mange alternativer for salgssupport og kort responstid på livechat. Med en positiv utvikling i samtlige kategorier klatrer også Ice mange plasser og rangeres som nummer fem innenfor netthandel i årets studie.

## Stort forbedringspotensial innen kjøpsprosessen

Kunder forventer i dag en enkel og smidig kjøpsprosess. En oversiktlig handlekurv og flere leveringsalternativer er faktorer som gjør at varehandelen oppnår høy score for kjøpsprosessen. Med en lav gjennomsnittsscore viser imidlertid majoriteten av selskapene i studien at det fortsatt er rom for forbedring på dette området. Kryssalg og oppsalg, samt salgsmuligheter på sosiale medier kan være med på å bedre opplevelsen av den digitale kjøpsprosessen. Elkjøp utpeker seg med beste score for kjøpsprosessen sin. I tillegg viser de svært god fremgang innen salgssupport. Disse faktorene bidrar til at Elkjøp i år er det ledende selskapet innenfor netthandel med en *tilfredsstillende* score på 3,9 poeng.

**Netthandel** evaluerer selskapets evne til å selge produkter gjennom egne digitale kanaler, med vekt på produkt- og kjøpsinformasjon, kjøpsprosess og salgssupport. Dimensjonen inkluderer kategorier som produkt- og kjøpsinformasjon, kjøpsprosess og salgssupport.



## Topp ti selskaper

Selskap	2021	2020	Endring
1. Elkjøp	3,9	3,8	+0,1
2. Telia	3,8	4,1	-0,3
3. Power	3,7	4,3	-0,6
4. Meny	3,6	3,7	-0,1
5. Ice	3,6	2,7	+0,9
6. Kitch'n	3,5	4,0	-0,5
7. Kolonial.no	3,4	3,5	-0,1
8. Komplettno	3,3	3,7	-0,4
9. Telenor	3,3	3,0	+0,3
10. Jernia	3,2	3,9	-0,7

**Elkjøp (3,9) er studiens leder innenfor netthandel.** Elkjøp oppnår *tilfredsstillende* score i dimensjonen. Med en 2,0-poengs økning i score for salgssupport klatrer selskapet ni plasser på rangeringen. Elkjøp skiller seg ut med *høy* score for både produktpresentasjon og salgssupport. I tillegg oppnår de den høyeste scoren av samtlige selskaper for kjøpsprosessen.

## Rangering av bransjer

Bransje	2021	2020	Endring
1. Varehandel	3,2	3,8	-0,6
2. Telekom	3,0	3,2	-0,2
3. Energi	2,5	2,8	-0,3
4. Reise	2,5	2,7	-0,2
5. Bank	2,4	2,4	0,0
6. TV og bredbånd	2,3	2,7	-0,4
7. Forsikring	2,3	2,7	-0,4
8. Dagligvarehandel	2,2	2,1	+0,1
9. Media	1,9	2,2	-0,3

# Digital kundeoppfølging

Norske selskaper oppnår en *lite tilfredsstillende* score (2,6) innen digital kundeoppfølging. Dersom selskapene skal holde tritt med kundenes stadig større forventninger, bør kundeservice og involvering av kundemassen stå høyt på dagsordenen.

Snittscoren for digital kundeoppfølging (2,6) faller noe sammenlignet med fjorårets studie og står til karakteren *lite tilfredsstillende*. Den mindre nedgangen skyldes tilsynelatende lavere score for kategorien personalisering og involvering. Det skiller kun 0,7 poeng mellom høyest og lavest rangerte bransje, henholdsvis telekom (2,9) og reiselivsbransjen (2,2).

## Telekom er ledende på kundeservice

Beste score innenfor digital kundeoppfølging er det telekombransjen som oppnår, med Telia i spissen. Telia scorer *tilfredsstillende* (3,4) i dimensjonen og er det høyest rangerte selskapet. Ved å tilby et bredt utvalg av alternativer for hvordan kundene kan komme i kontakt med selskapet, utmerker telekombransjen seg ved å være spesielt gode på kundeservice.

## Liten spredning mellom bransjene

Snittscoren for kategorien personalisering og involvering har hatt en nedgang fra i fjor. Det er kun bankbransjen som oppnår karakteren *tilfredsstillende*, med en score på 3,0 poeng. Bank Norwegian oppnår kategoriens høyeste score (3,6). Bank er

også eneste bransje hvor samtlige selskaper tilbyr API. Forbedringspotensialet for flere av selskapene innenfor kategorien ligger i å åpne for og ta i bruk innspill fra kunder gjennom tilbakemeldingsskjemaer og crowdsourcing, samt å gi kundene tilgang til å opprette en kundeprofil hvor de kan følge med på egne ordrer.

## Over halvparten tilbyr et kundelojalitetsprogram

Varehandelen oppnår høyeste snittscore (3,8) i kategorien kundeforhold. Mange selskaper i bransjen har utviklet egne kundelojalitetsprogram og er dyktige på å gjennomføre markedsføringskampanjer på e-post til eksisterende kunder. *Digitale ledere 2021* viser at 60 prosent av selskapene i dag tilbyr kundene sine medlemskap i et lojalitetsprogram. Disse programmene belønner kundenes lojalitet, for eksempel ved at kundene kan ta ut opptjente poeng i produkter eller rabatter, som Norgesgruppens Trumf, eller medlemskap i en gitt medlemskategori, som SAS EuroBonus. Kampen om kundene er hard, og før et selskap satser på å utvikle et kundelojalitetsprogram, bør de nøye vurdere hvordan verktøyet kan bidra til bedre resultater.

**Digital kundeoppfølging** evaluerer selskapets evne til å benytte digitale kanaler for å opprettholde og utvikle kunderelasjoner gjennom kundeservice, personalisering og involvering. Dimensjonen inkluderer kategorier som kundeservice, kundeforhold, personalisering og involvering.



## Topp ti selskaper

Selskap	2021	2020	Endring
1. Telia	3,4	3,2	+0,2
2. Meny	3,3	2,4	+0,9
3. Bank Norwegian	3,2	3,1	+0,1
4. NRK	3,2	3,0	+0,2
5. Gjensidige Forsikring	3,2	2,9	+0,3
6. Kolonial.no	3,2	3,1	+0,1
7. Fjordkraft	3,2	3,0	+0,2
8. Komplettno	3,1	3,5	-0,4
9. Power	3,1	3,0	+0,1
10. Jernia	3,1	2,8	+0,3

**Telia (3,4) er studiens leder innenfor digital kundeoppfølging.** Telia oppnår en *tilfredsstillende* score innen dimensjonen. De gjør det best av samtlige selskaper i studien innenfor kategorien kundeservice og utmerker seg med sine mange kontaktalternativer på chat, telefon, e-post og sosiale medier. I tillegg er Telia er en av få som opplyser om åpningstid på kundeservice, og de har kort responstid gjennom deres chatbot, Otelia.

## Rangering av bransjer

Bransje	2021	2020	Endring
1. Telekom	2,9	3,2	-0,3
2. Media	2,9	2,7	+0,2
3. Energi	2,8	2,7	+0,1
4. Bank	2,7	2,7	0,0
5. Dagligvarehandel	2,6	2,5	+0,1
6. Varehandel	2,6	2,9	-0,3
7. TV og bredbånd	2,5	2,6	-0,1
8. Forsikring	2,4	2,4	0,0
9. Reise	2,2	2,5	-0,3

A BearingPoint of View on

# Digital markedsføring

Nye kundebehov og teknologisk utvikling har endret markedsfunksjonens rolle i organisasjonen. Når *Digitale ledere* viser at selskapene gjør det dårlig i digital markedsføring, handler det i liten grad om enkeltinitiativer og kampanjebudsjett. Det handler om at prosesser, kompetanse, roller og ansvar ikke er tilpasset en ny hverdag.

Der noen virksomheter dytter det samme generiske budskapet til hele markedet, bruker mer fremtidsrettede aktører i dag data og analyse til å skreddersy kommunikasjonen. Budskapet tilpasses hvert enkelt individ, og det tilgjengeliggjøres i den kanalen og til det tidspunktet sannsynligheten for konvertering er størst.

I dag er ikke dette revolusjonerende, men vi opplever likevel at få virksomheter har tatt innover seg hvordan denne endringen snur opp ned på markedsfunksjonens rolle i organisasjonen. En moderne markedsfunksjon har en langt større, mer sentral og kompleks rolle enn tidligere. Dette stiller nye krav til prosesser, roller og ansvar, kompetanse, teknologi og ikke minst, samspill med andre forretningsområder.

Digital markedsføring er en av de dimensjonene i undersøkelsen hvor norske selskaper gjør det dårligst. Digital produktopplevelse derimot, er den dimensjonen selskapene gjør det best i. Mens sistnevnte i stor grad handler om å gjøre ting enkelt og intuitivt, er digital markedsføring langt mer kompleks. Mulighetene som følger med ny teknologi, tjenester og algoritmer endrer seg fra dag til dag, og det er krevende å henge med i utviklingen.

Det holder derfor ikke bare å «fikse en bannerannonse» eller «begynne å bruke søkemotoroptimalisering». Det handler om å ha riktig kompetanse, organisering og prosesser til å fange opp utviklingen på tvers av bransjer og landegrenser. Videre handler det om å ha en kultur for å kontinuerlig utfordre og forbedre alt man gjør.

Mange selskaper har egne avdelinger for henholdsvis markedsføring og salg. I den digitale verden er det imidlertid ikke like enkelt å skille mellom digital markedsføring og digitalt salg. Mange velger derfor å samle dette i én funksjon. Uavhengig av hvordan man velger å organisere det, er det viktig å sørge for å ha en modell som balanserer merkevarebygging og salgsmarkedsføring, og der markedsaktiviteter planlegges og gjennomføres med et felles salgstankesett og felles KPI-er.

En moderne markedsfunksjon vil også generere store mengder data og innsikt om selskapets kunder. Dette muliggjør ikke bare bedre markedsføring isolert sett, men kan også brukes til å forbedre salg, produkt- og tjenesteutvikling og kundeservice. For å få til dette, må selskapene etablere strukturerte prosesser, bygge analytisk kompetanse og sørge for å ha nødvendig teknologi på plass.

Selskaper som vil modernisere og forbedre markedsfunksjonen sin, bør gjøre dette med utgangspunkt i en strategisk og helhetlig tilnærming. Ikke suboptimale enkelttiltak. Bruk innsikt i trender og beste praksis både fra egen bransje og fra andre bransjer. Definer deretter hva dere legger i markedsføring, og etabler tydelige mål og retning. Først når dette er på plass, kan dere begynne å se på hvilke oppgaver og aktiviteter dere bør utføre, hvilke kompetanse dere da trenger, og sist, men ikke minst hvilke roller, ansvar og organisering som er mest hensiktsmessig.



# Bransjer

*Digitale ledere 2021* viser at norske selskaper fortsetter å øke sin digitale modenhet. De som er mest digitalt modne, kjennetegnes ved at de har en strategisk tilnærming til digitalisering. De jobber aktivt med å investere i ny teknologi, bygge digitale kapabiliteter og etablere en organisasjonskultur hvor endring i takt med kundenes behov er normen.

# Sammen drag

Som i foregående år viser telekom den høyeste digitale modenheten blant alle bransjer i *Digitale ledere 2021*. De to høyest rangerte selskapene, Telia og Telenor, tilhører også denne bransjen. Etter telekom er det varehandel, bank og media som viser seg som de mest digitalt modne bransjene i studien.

I en hverdag hvor vi tilbringer mer tid på nett enn noensinne, er digital modenhet kanskje det viktigste våpenet i kampen om kundene. Selskapene som er mest digitalt modne, kjennetegnes ved at de har en strategisk tilnærming til digitalisering og jobber kontinuerlig med å bygge digitale kapabiliteter som gir forretningsmessig effekt. De har en organisasjonskultur som verdsetter endring og innovasjon, og de er villige til å utforske og investere i ny teknologi. Uavhengig av bransje setter de mest digitalt modne selskapene kundenes behov i høysetet for alt de foretar seg, og de bruker teknologi i kombinasjon med kundeinnsikt for å skape personaliserte, enkle og fleksible løsninger.

## Fortsatt stort utviklingspotensial

Blant de ni bransjene som er inkludert i årets studie, er det kun tre som totalt sett oppnår en høyere score enn i fjor. Dette gjelder bankbransjen, dagligvarebransjen og forsikringsbransjen. Blant øvrige bransjer oppnår tre samme score og tre lavere score sammenlignet med fjorårets studie. Det er verdt å merke seg at det kun er to bransjer som oppnår en score som klassifiseres som *tilfredsstillende* med over 3,0 poeng, og at norske selskaper derfor har et stort potensial for å utvikle sin digitale modenhet.

Innenfor digital markedsføring, som er den eneste dimensjonen hvor snittscoren har økt fra i fjor, er det fortsatt telekom som gjør det best, med en score på 3,4 poeng. Varehandelen har tatt store steg innenfor denne dimensjonen og ender totalt på 3,0 poeng, som er en forbedring på hele 0,6 poeng fra i fjor. Innen digital produktopplevelse er det bankbransjen som oppnår høyeste score,

og innen netthandel er det fortsatt varehandelen som gjør det best. Innenfor digital kundeoppfølging er det som i fjor telekom som scorer høyest, sammen med media, som har forbedret sin score fra året før.

## Annerledesåret 2020

Digital modenhet er ikke et statisk mål. I tråd med utviklingen av ny teknologi og løsninger endrer også definisjonen seg på hva det vil si å være digitalt moden. For å reflektere denne utviklingen har kriteriesettet blitt justert noe i *Digitale ledere 2021*. Dette kan være med å forklare hvorfor gjennomsnittsscoren har sunket innenfor flere av dimensjonene. Hvert år inkluderer også studien flere nye selskaper. Disse scorer som regel lavere enn de etablerte og kan bidra til at bransjen som helhet tilsynelatende står stille på skalaen for digital modenhet.

Vi kommer heller ikke unna covid-19 og dens påvirkning på resultatene i denne studien. Det er naturlig å anta at mange av selskapene i studien, spesielt innenfor dagligvare- og varehandelen, dette året har iverksatt tiltak for å bedre sine digitale kapabiliteter og tiltrekke seg kunder gjennom sterkere og forbedret tilstedeværelse digitalt. På motsatt side finner vi selskapene hvor konsekvensene av den pågående pandemien i stor grad eller utelukkende er negative, som for flere av selskapene innen reiselivsbransjen. Dette ser vi også at gir seg utslag i en lavere score innen flere av dimensjonene i studien.

## Topp fem selskaper

Selskap	2021	2020
1. Telia	3,8	3,7
2. Telenor	3,6	3,8
3. Meny	3,6	3,3
4. Elkjøp	3,6	3,5
5. Komplett.no	3,5	3,6

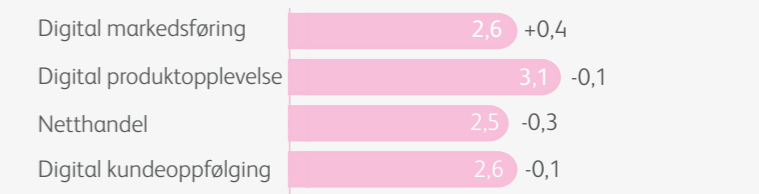
## Bransjerangering

Bransje	2021	2020
1. Telekom	3,2	3,3
2. Varehandel	3,1	3,1
3. Bank	2,8	2,6
4. Media	2,7	2,7
5. Dagligvarehandel	2,7	2,6
6. Forsikring	2,6	2,5
7. Reise	2,5	2,8
8. TV og bredbånd	2,5	2,6
9. Energi	2,5	2,5

## Den digitale lederens score per dimensjon – Telia



## Gjennomsnittsscore per dimensjon



# Telekom

3,2

Til tross for en redusert totalscore kommer telekombransjen seirende ut av *Digitale ledere 2021*. Med en *tilfredsstillende* score (3,2) kan de nok en gang kalle seg den mest digitalt modne bransjen i Norge. Telekom er rangert blant topp tre i samtlige dimensjoner.

Telekom er en bransje som tidlig ble møtt av ny teknologi, endrede kundebehov og internasjonal konkurranse, noe som gjorde at aktørene ble nødt til å tenke nytt, utvikle digitale kapabiliteter og ikke minst lykkes med å engasjere kundene digitalt. Med en totalscore på 3,2 poeng, høyest av alle bransjer i årets *Digitale ledere*, viser telekom at de har tatt utfordringen på alvor.

Selskapene i bransjen oppnår høyeste score innen bannerannonsering, søkemotoroptimalisering, og nettsideintegrasjon, til inspirasjon for samtlige selskaper. I år som i fjor presterer telekom også best innenfor digital kundeoppfølging (2,9) til tross for en lavere score enn i fjor. Her er Telia eneste selskap som forbedrer seg. Det er særlig innen kategorien kundeservice at selskapet har gjort det bra.

## Telia på topp

Som i fjor er det telekombransjen som kan vise til de to høyest rangerte selskapene i *Digitale ledere*, henholdsvis Telia (3,8) og Telenor (3,6). Nytt av året er at Telia går forbi Telenor og tar over tittelen som det mest digitalt modne selskapet. Utviklingen skyldes primært Telias sterke prestasjon innen digital markedsføring. Med en økning på 0,6 poeng står selskapet frem som den soleklare vinneren av dimensjonen, og det eneste selskapet i årets studie som oppnår en *høy* score (4,4).

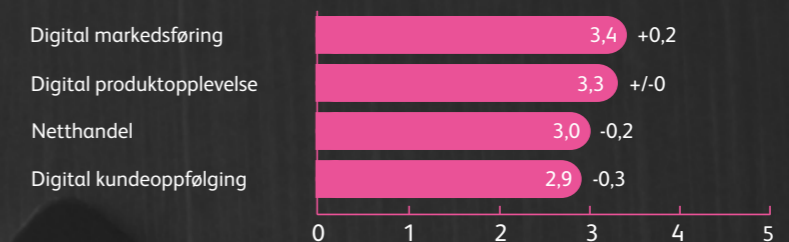
## Beste bransje innen digital markedsføring og digital kundeoppfølging

Generelt utmerker telekom seg innen digital markedsføring, hvor bransjen med en totalscore på 3,4 poeng er et hestehode foran sine konkurrenter.

## Inspirert klatrer

Med samme snittscore som i fjor er bransjen (3,3) rangert som nummer tre innen digital produktopplevelse, der Telenor er beste selskap (4,0). Innenfor netthandel scorer bransjen totalt sett marginalt lavere enn fjoråret, men bak tallene skjuler det seg betydelige endringer. For å reflektere utviklingen i digital modenhet er årets kriteriesett justert noe fra i fjor. Til tross for strengere krav hvor de fleste andre selskapene oppnår et dårligere resultat enn i fjor, lykkes et selskap som Ice å forbedre sin score kraftig innenfor dimensjonen med en oppgang på hele 0,9 poeng.

## Score per dimensjon



## Score per selskap

Selskap	2021	2020	Endring
1. Telia	3,8	3,7	+0,1
2. Telenor	3,6	3,8	-0,2
3. Ice	3,2	3,1	+0,1
4. OneCall	3,0	3,1	-0,1
5. Talkmore	2,6	2,6	+/-0

# Varehandel

3,1

I likhet med fjoråret rangeres varehandel som nummer to blant bransjene i *Digitale ledere 2021*. Utviklingen innenfor netthandel, som i fjor var drivkraften bak bransjens fremgang, har i år blitt erstattet av en positiv utvikling innenfor digital markedsføring, noe som bidrar til at bransjen beholder sin andreplass.

Med en *tilfredsstillende* snittscore (3,1) ligger varehandel nå tett innpå studiens ledende bransje, telekom. Til tross for små endringer i totalscoren er det mye som tyder på at siste års restriksjoner i forbindelse med koronapandemien har bidratt til å dreie både kundeatferd og selskapenes satsingsområder mot mer digitale løsninger.

## Varehandelen klatrer på rangstigen

I årets utgave av *Digitale ledere* går varehandel opp til en andreplass i dimensjonen digital markedsføring. Takket være en sterk utvikling innenfor bannerannonsering og affiliate marketing oppnår bransjen en *tilfredsstillende* score (3,0). Dette tilsvarer en økning på 0,5 poeng og gjør at varehandel går forbi både medie- og reiselivsbransjen.

Bransjen rangeres som nummer én i dimensjonen digital produktopplevelse, med høyeste gjennomsnittsscore (3,5). Varehandelen scorer best av alle bransjer på mobiloptimaliserte nettsider. Imidlertid har kun et fåtall av selskapene utviklet egne mobilapplikasjoner. Dette kan være en indikasjon på at selskaper i varehandelen ikke lenger satser på en egen mobilapp i samme grad som tidligere.

## Fem på topp ti innenfor netthandel

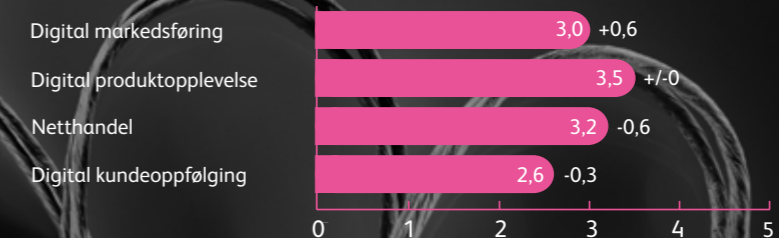
Til tross for en nedgang på 0,6 poeng innenfor netthandel beholder varehandel førsteplassen i dimensjonen. Hele fem av selskapene på topp ti-listen tilhører varehandelen. I tillegg oppnår Elkjøp høyeste score blant alle studiens deltakere innenfor netthandel. Lavere score i dimensjonen totalt sett kan blant annet forklares med at det er lagt til nye kriterier for kjøpsprosessen, som flere leveringsalternativer og kryssalg.

Varehandelen oppnår en snittscore på 2,6 poeng for digital kundeoppfølging. Dette er en nedgang fra fjoråret og henger sammen med lavere score i kategoriene for kundeservice og personalisering og involvering. Imidlertid er varehandelen fortsatt best blant alle bransjer på digitale kundeforhold.

## Små marginer skiller toppkandidatene

Elkjøp oppnår en total snittscore på 3,6 poeng og går dermed forbi fjorårets vinner, Komplett.no. Toppkandidatene oppnår begge en *høy* score på over 4,0 poeng for søkemotoroptimalisering, funksjonalitet og design, mobiloptimaliserte nettsider og produkt- og kjøpsinformasjon.

## Score per dimensjon



## Score per selskap

Selskap	2021	2020	Endring
1. Elkjøp	3,6	3,5	+0,1
2. Komplett.no	3,5	3,6	-0,1
3. Power	3,3	3,3	+/-0
4. Fjellsport	3,3	3,2	+0,1
5. Jernia	3,2	3,0	+0,2
6. Kitch'n	3,2	3,0	+0,2
7. XXL	3,1	3,1	+0,1
8. Vitusapotek	3,1	3,0	+0,1
9. Kid	3,1	3,0	+0,1
10. Apotek 1	3,0	3,2	-0,2
11. Maxbo	3,0	3,1	-0,1
12. Europris	2,9	-	-
13. Intersport	2,5	-	-



# Bank

2,8

Bankbransjen øker sin score og ender som nummer tre på bransjeranking i *Digitale ledere 2021*, opp to plasser sammenlignet med fjoråret. Bransjen har gjennomgått den største positive utviklingen av samtlige innen digital markedsføring.

Med en økning på 0,2 poeng løfter bankbransjen sin gjennomsnittsscore fra 2,6 til 2,8 poeng i årets studie. Likevel oppnår de i år som i fjor kun karakteren *lite tilfredsstillende*. Bransjen er preget av et relativt stort gap mellom høyest og lavest rangerte selskap, henholdsvis DNB (3,1) og Handelsbanken (1,8).

## Størst utvikling innenfor digital markedsføring

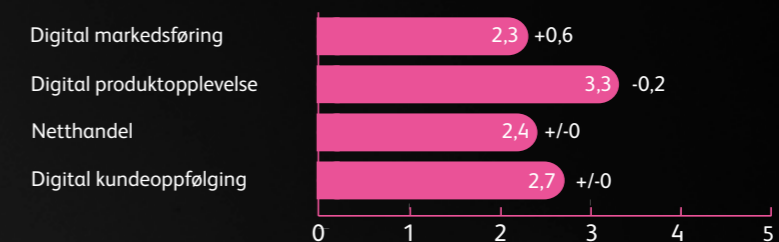
Bank er den bransjen som har gjennomgått den største positive utviklingen av samtlige innenfor digital markedsføring. Sammenlignet med fjoråret har de økt sin snittscore med 0,6 poeng. Likevel rangeres bransjen på en åttendeplass i dimensjonen med en *lite tilfredsstillende* score (2,3), noe som indikerer et stort forbedringspotensial. Selskapene i bankbransjen oppnår svært varierende score innenfor dimensjonen, og det er i hovedsak Sbanken (3,3), Nordea (3,2) og DNB (3,1) som bidrar til å løfte snittet.

## Lite utvikling i øvrige dimensjoner


Innenfor dimensjonen digital produktopplevelse har bankbransjen opplevd en nedgang i score på 0,2 poeng sammenlignet med fjoråret. Utviklingen kan primært knyttes til at scoren i kategorien mobiloptimaliserte nettsider har gått vesentlig ned. Likevel rangeres bankbransjen blant topp tre i dimensjonen med en *tilfredsstillende* gjennomsnittsscore på 3,3 poeng, og er beste bransje innenfor kategorien innhold og selskapsinformasjon (3,2).

Innen de øvrige dimensjonene har det vært små bevegelser sammenlignet med fjorårets studie. Endringene har ikke hatt utslag på snittscoren. Bankbransjen scorer henholdsvis 2,4 poeng innenfor netthandel og 2,7 poeng innenfor digital kundeoppfølging, noe som tilsvarer en *lite tilfredsstillende* score i begge dimensjonene. Imidlertid gjør Bank Norwegian det best av samtlige selskaper i studien i kategorien for personalisering og involvering (3,6) som er en av tre kategorier innen Digital kundeoppfølging.

## Score per dimensjon



## Score per selskap



Selskap	2021	2020	Endring
1. DNB	3,1	3,3	-0,2
2. Nordea Bank	3,0	3,0	0,0
3. Sbanken	3,0	2,7	+0,3
4. SpareBank 1 SMN	3,0	2,8	+0,2
5. SpareBank 1 Østlandet	2,9	2,9	0,0
6. Danske Bank	2,8	3,0	-0,2
7. SpareBank 1 Nord-Norge	2,8	2,8	0,0
8. Sparebanken Vest	2,8	2,6	+0,2
9. SpareBank 1 SR-Bank	2,8	2,7	+0,1
10. Santander	2,8	2,5	+0,3
11. Bank Norwegian	2,2	2,2	0,0
12. Handelsbanken	1,8	1,8	0,0

# Media

2,7

Mediebransjen holder på posisjonen sin og forblir på en fjerdeplass i årets utgave av *Digitale ledere*. Med samme snittscore som i fjor (2,7) er det riktignok ikke langt ned til dagligvarebransjen, som følger like bak.

I *Digitale ledere 2021* oppnår mediebransjen en *lite tilfredsstillende* snittscore på 2,7 poeng. Samtidig som deres nærmeste konkurrenter har opplevd en større utvikling det siste året, holder bransjen en stabil posisjon. Bak tallene skjuler det seg likevel betydelige endringer, både mellom de ulike dimensjonene og for de enkelte selskapene.

## Toppsjiktet innen digital kundeoppfølging

I årets studie forbedrer selskapene i mediebransjen sin score innen digital kundeoppfølging, og tar en plass i toppsjiktet i dimensjonen med 2,9 poeng, kun slått av telekom. Media er gode til å benytte digitale kanaler for å utvikle og opprettholde kundeforhold (3,7), men har et større forbedringspotensial innen kundeservice (2,6). Her kan enkle grep, som å gi kunder i telefonkø muligheten til å bli oppringt, bidra til større kundetilfredshet.

Resultatet i *Digitale ledere 2021* viser at mediebransjen har forbedret sin score innenfor dimensjonen digital markedsføring med 0,3 poeng. Økningen kan forklares med at årets studie inneholder

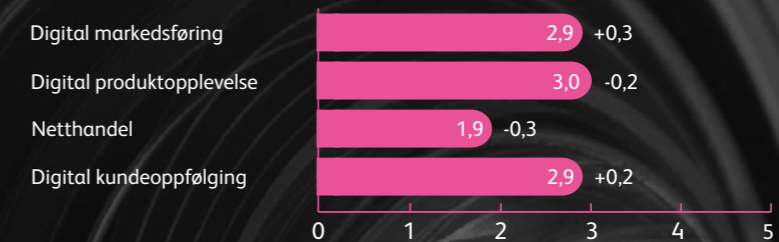
en ny kategori, affiliate marketing. I flere av de andre kategoriene i dimensjonen scorer mediebransjen faktisk lavere enn fjoråret.

## Best på funksjonalitet og design

Media er den bransjen som scorer dårligst innen netthandel. En nedgang på 0,3 poeng gjør at bransjen oppnår en *lav score* (1,9) innenfor dimensjonen. Den negative utviklingen i årets studie kan delvis forklares med justeringer i kriteriesettet for dimensjonen med skjerpede krav blant annet til kjøpsprosessen.

Videre presterer bransjen 0,2 poeng lavere enn i fjor innenfor digital produktopplevelse (3,0). Til tross for dette oppnår bransjen en *tilfredsstillende score* og er ledende innen kategorien funksjonalitet og design. Her er Dagbladet et eksempel på beste praksis, hvor deres *høye score* (4,8) er best av samtlige i studien og har bidratt til å løfte selskapet fra en sjettede- til en tredjepllass innenfor bransjen. Som i fjor ligger Finn.no og TV2 Gruppen på henholdsvis første- og andreplass.

## Score per dimensjon



## Score per selskap

Selskap	2021	2020	Endring
1. Finn.no	3,0	3,1	-0,1
2. TV2 Gruppen	2,9	2,8	+0,1
3. Dagbladet	2,9	2,7	+0,2
4. Nettavisen	2,7	2,4	+0,3
5. Aftenposten	2,6	2,7	-0,1
6. VG	2,6	2,8	-0,2
7. NRK	2,6	2,8	-0,2
8. Dagens Næringsliv	2,4	2,5	-0,1

# Dagligvarehandel

2,7

Dagligvarebransjen ender som nummer fem på bransjerangeringen i årets utgave av *Digitale ledere*. En gjennomsnittsscore på 2,7 poeng tilsvarer en økning sammenlignet med året før. Bransjen gjør det i år bedre i tre av fire dimensjoner.

Totalt sett gjør dagligvarebransjen det bedre enn foregående år med en høyere snittscore i dimensjonene for digital markedsføring, netthandel og digital kundeoppfølging. Resultatene reflekterer en bransje som responderer raskt, har evnet å tenke nytt, tar i bruk ny teknologi og utvikler digitale kapabiliteter i møte med endrede kundebehov. Til tross for at dagligvarebransjen totalt sett gjør det bedre, er det kun tre av selskapene som oppnår en høyere score i årets utgave av *Digitale ledere*.

## De gode blir enda bedre

Som i fjor er Meny bransjevinner med en totalscore på 3,6 poeng. De fortsetter å forbedre sin score, som de har gjort de siste årene, og kommer i år på en tredjeplass av samtlige selskaper som deltar i studien. Det er særlig innenfor digital markedsføring (3,7) og digital kundeoppfølging (3,3) at selskapet scorer bedre enn i fjor. Den høye scoren kommer blant annet av en nettside med god søkemotoroptimalisering, variert og hyppig bruk av markedsføring på sosiale medier samt godt tilrettelagt digital oppfølging av kundemassen.

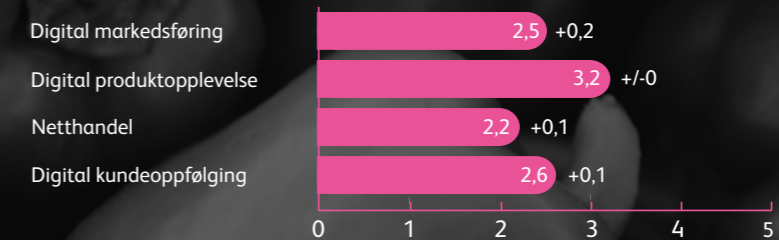
## Skiller mye mellom aktørene

Det er stor variasjon i gjennomsnittsscoren mellom selskapene i dagligvarebransjen. Innenfor digital markedsføring skiller det 1,8 poeng mellom høyest scorende, Meny (3,7), og lavest scorende, Adams matkasse (1,9). Innenfor netthandel er dagligvarebransjen én av to bransjer som har oppnådd en høyere score i årets utgave av studien. Likevel er dagligvarebransjen nest nederst på bransjerangering innenfor denne dimensjonen. Her skiller det svært mye mellom aktørene som har en aktiv netthandelsstrategi, og de som ikke har det.

## Klatrere til inspirasjon

Coop Mega er selskapet som klatrer mest fra fjoråret med en økning i totalscore på 0,7 poeng til 2,7 poeng. Selskapet scorer bedre i tre av fire dimensjoner og har hatt særlig stor fremgang innenfor netthandel med en økning på nesten 2,0 poeng. Når det gjelder digital produktopplevelse kan de ambisiøse selskapene i bransjen fortsatt hente inspirasjon fra Vinmonopolet (3,9), som her gjør det blant de beste i studien totalt sett. Særlig oppnår de en høy score for sin mobiloptimaliserte nettside.

## Score per dimensjon



## Score per selskap

Selskap	2021	2020	Endring
1. Meny	3,6	3,3	+0,3
2. Kolonial.no	3,0	3,1	-0,1
3. Vinmonopolet	2,9	3,2	-0,3
4. Coop Mega	2,7	2,0	+0,7
5. Adams Matkasse	2,2	2,5	-0,3
6. Rema 1000	2,2	2,2	0,0
7. Kiwi	2,0	1,9	+0,1

# Forsikring

2,6

Forsikringsbransjen forbedrer scoren sin og plasserer seg i år som nummer seks, opp fra en åttendeplass i fjorårets utgave av *Digitale ledere*. En positiv utvikling i digital markedsføring veier opp for en redusert score innen netthandel og sørger for en økning i bransjens totalscore.

Til tross for en forbedring i digital modenhet ender forsikringsbransjen i år som i fjor på en *lite tilfredsstillende* snittscore (2,6). At endringen fra i fjor totalt sett er liten skyldes blant annet justeringer på kriteriesettet for å reflektere utviklingen i digital modenhet over tid, samt at bransjen i år inkluderer to nye selskaper som scorer lavere enn gjennomsnittet. Det er likevel en positiv utvikling å spore blant flere av selskapene som har deltatt i studien tidligere år.

## Stor variasjon mellom selskapene

Resultatene fra *Digitale ledere 2021* viser at digital markedsføring er den eneste dimensjonen hvor forsikringsbransjen har lykket med å forbedre sin score fra i fjor, med en økning på 0,3 poeng. Den positive utviklingen kan knyttes til selskapenes utnyttelse av affiliate marketing og søkemotoroptimalisering. Det skiller over to poeng mellom If, som oppnår bransjens høyeste score innenfor dimensjonen (3,5), og nykommeren, Help Forsikring, som oppnår bransjens laveste score (1,1).

Forsikringsbransjen har opplevd størst negativ utvikling i score innenfor netthandel av samtlige bransjer i årets studie (-0,4). Dette gjenspeiles blant

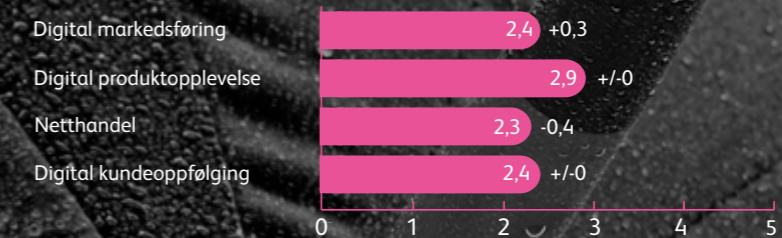
annet i en kraftig reduksjon i kategorien salgssupport, som har falt fra *tilfredsstillende* (3,6) til *lite tilfredsstillende* (2,7). Også her skiller det svært mye mellom høyest rangerte, Tryg (4,6) og lavest rangerte, Gjensidige Forsikring (1,4).

## Gjensidige Forsikring ledende nok en gang

I de øvrige dimensjonene er det små bevegelser sammenlignet med fjoråret. Digital produktopplevelse er den dimensjonen bransjen gjør det best i (2,9). Derimot ligger det et stort forbedringspotensial innenfor digital kundeoppfølging, hvor bransjen scorer nest lavest (2,4) av samtlige. Enkle tiltak innen kundeservice kan være med på å øke kundetilfredsheten og sørge for mer lojale kunder, noe som er essensielt i en konkurransedreven bransje.

Til tross for en negativ utvikling beholder Gjensidige Forsikring sin posisjon som bransjeleder. Tett bak ligger If og Storebrand Forsikring. Felles for de ledende selskapene er en god utnyttelse av søkemotoroptimalisering samt tydelig produkt- og kjøpsinformasjon.

## Score per dimensjon



## Score per selskap

Selskap	2021	2020	Endring
1. Gjensidige Forsikring	2,9	3,1	-0,2
2. IF	2,9	2,8	+0,1
3. Storebrand Forsikring	2,8	2,8	+0,1
4. Tryg	2,7	2,9	-0,2
5. SpareBank 1 Forsikring	2,6	2,4	+0,2
6. DNB Forsikring	2,6	-	-
7. Eika Forsikring	2,1	2,0	+0,1
8. Help Forsikring	1,9	-	-

# Reise

2,5

Reiselivsbransjen ender som nummer sju på bransjerangeringen i årets utgave av *Digitale ledere*. Gjennomsnittsscoren på 2,5 poeng er en liten nedgang sammenlignet med året før. Dette kan blant annet tilskrives nykommere i bransjen.

Reiselivsbransjen gjør det tilsynelatende svakere i årets utgave av *Digitale ledere* med en lavere gjennomsnittsscore innen samtlige dimensjoner sammenlignet med fjoråret. Det er naturlig å anta at deler av årsakene til denne utviklingen er at bransjen har blitt særlig påvirket av covid-19, som på en drastisk måte har endret reisevanene våre dette året.

som de oppnådde i *Digitale ledere 2020*. Fjorårets bransjevinner, Norwegian, gjør det ikke like bra i årets studie og plasserer seg som nummer to i bransjen med en score på 3,0 poeng.

## Stor spredning innen dimensjonene

Innenfor de ulike dimensjonene er det stor spredning mellom selskapene med høyest og lavest score. De veletablerte flyselskapene er ledende innen dimensjonen for digital markedsføring, hvor det skiller hele 2,8 poeng mellom Norwegian på topp og nykommeren GoAhead nederst. Årets bransjevinner, SAS, gjør det særlig bra innen digital produktopplevelse, men det er Hurtigruten som har forbedret seg mest, hele 0,3 poeng høyere enn året før. Innen dimensjonen for netthandel er det kun SAS som forbedrer sin score sammenlignet med fjoråret. Når det gjelder digital kundeoppfølging, skiller Vy seg ut med en sterk utvikling (+0,3) og oppnår i år nest høyeste score av alle bransjens selskaper i dimensjonen.

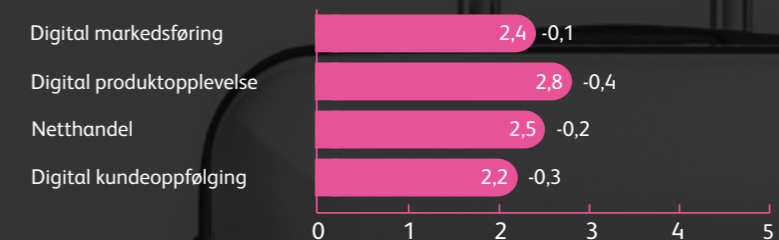
## Veletablerte fortsetter å gjøre det bra

Likevel er det verdt å merke seg at fem av de sju selskapene som har deltatt i studien i tidligere år, totalt sett gjør det like bra eller bedre i årets studie. Imidlertid inkluderer studien i år også to nykommere, SJ Norge og Go Ahead, som begge jevnt over oppnår en lavere score enn de mer etablerte selskapene i bransjen. Dette kan blant annet skyldes at de er i oppstartsfasen og nylig har etablert seg med sine digitale løsninger på det norske markedet.

## Nytt selskap på topp

Det beste selskapet i reiselivsbransjen er i år SAS med en score på 3,2 poeng. Dette er samme score

## Score per dimensjon



## Score per selskap

Selskap	2021	2020	Endring
1. SAS	3,2	3,2	+/-0
2. Norwegian Air Shuttle	3,0	3,3	-0,3
3. Hurtigruten	2,9	2,8	+0,1
4. Widerøes Flyveselskap	2,8	2,7	+0,1
5. Vy	2,7	2,9	-0,2
6. Flytoget	2,6	2,5	+0,1
7. Ruter	2,2	2,1	+0,1
8. SJ Norge AS	1,7	-	-
9. GoAhead Nordic AS	1,6	-	-

# TV og bredbånd

2,5

TV- og bredbåndsbransjen oppnår en *lite tilfredsstillende score* (2,5) i *Digitale ledere 2021*. En nedgang i totalscore gjør at bransjen rangeres som nummer åtte i årets utgave av studien, én plass ned fra fjoråret.

TV- og bredbåndsbransjen fortsetter å forbedre scoren sin innenfor digital markedsføring, men med en positiv utvikling i kun én av de fire dimensjonene ender bransjen på nest siste plass i *Digitale ledere 2021*.

## Positiv utvikling innen digital markedsføring

TV og bredbånd oppnår en score på 2,4 poeng innen digital markedsføring, opp 0,1 poeng sammenlignet med i fjor. Utviklingen har sammenheng med bedre bruk av bannerannonsering og affiliate marketing, samt økt tilstedeværelse på sosiale medier. Den positive utviklingen motvirkes av at bransjen i år scorer lavere i kategoriene søkemotoroptimalisering og nettsideintegrasjon.

Innenfor dimensjonen digital produktopplevelse oppnår bransjen en score på 2,7 poeng. Samtlige selskaper har utviklet egne mobilapplikasjoner, noe som bidrar til å løfte snittscoren. Ved å legge større vekt på personlige anbefalinger og relevant produkt- og butikkinformasjon kan bransjen heve den digitale kundeopplevelsen ytterligere.

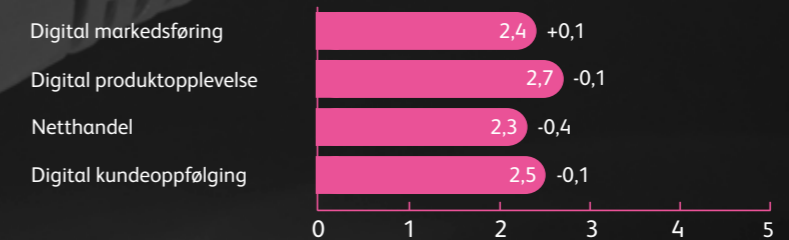
## Negativ utvikling i øvrige dimensjoner

Både innenfor netthandel (2,3) og digital kundeoppfølging (2,5) oppnår TV- og bredbåndsbransjen en lavere score sammenlignet med i fjor. Det at kriteriesettet ble justert noe i årets utgave av studien for å reflektere utviklingen i digital modenhet over tid, kan bidra til å forklare noe av den negative utviklingen. I dimensjonen digital kundeoppfølging gjør bransjen det bedre innen kategorien kundeservice. Det er likevel rom for forbedring dersom bransjen tar i bruk sine kundedata for å legge til rette for bedre kundeopplevelser.

## Sammenslåing har gitt resultater

Det er liten variasjon mellom selskapene innenfor bransjen. I 2021 kommer Telia TV og Bredbånd best ut med en score på 2,8 poeng. Sammenslåingen av Get og Telia ser ut til å ha hatt en positiv utvikling på den digitale modenheten, ettersom Telia TV og Bredbånd klatrer hele 22 plasser på den totale rangeringen. Fremgangen kan blant annet ses i sammenheng med bedre bruk både av egne medier og sosiale medier samt høyere score for selskapets mobiloptimaliserte nettside.

## Score per dimensjon



## Score per selskap

Selskap	2021	2020	Endring
1. Telia TV og Bredbånd*	2,8	2,3	+0,5
2. Canal Digital	2,7	3,0	-0,3
3. RiksTV	2,6	2,8	-0,2
4. Altibox	2,4	2,3	+0,1
5. Viasat	2,0	2,5	-0,5

# Energi

2,5

I år som i fjor havner energibransjen på studiens sisteplass, og viser seg som den minst digitalt modne i *Digitale ledere 2021*. Bransjen øker sin score innen digital markedsføring og digital kundeoppfølging, men en positiv utvikling i totalscore uteblir på grunn av svakere prestasjoner i de øvrige dimensjonene.

Med en *lite tilfredsstillende* snittscore på 2,5 poeng er energibransjen den minst digitalt modne av samtlige i årets utgave av *Digitale ledere*. Kundene forventer enkle, tilgjengelige og skreddersydde konsepter, slik de er vant til fra andre bransjer. Dette åpner for nye aktører, og spesielt attraktivt vil det være for selskaper med velutviklede digitale plattformer, som er vant til hurtig omstilling, og som har kommet lengre i en kundeorientert og datadrevet tilnærming.

## Topp tre innenfor digital kundeoppfølging

Til tross for studiens laveste totalscore er energibransjen å finne blant topp tre innenfor digital kundeoppfølging, med en score på 2,8 poeng. Det er i all hovedsak en *tilfredsstillende* score innenfor kategoriene for kundeservice (3,1) og kundeforhold (3,5) som bidrar til resultatet, da bransjen oppnår studiens dårligste score innenfor personalisering og involvering (2,2).

Sammenlignet med i fjor opplever energibransjen den største positive utviklingen i dimensjonen digital markedsføring, med et løft fra en svak (1,6) til en *lite tilfredsstillende* (2,0) score. Likevel oppnår bransjen lavest rangering av samtlige i denne

dimensjonen. Dette skyldes primært manglende aktivitet og lite engasjerende innhold på egne nettsider, i kombinasjon med lav utnyttelse av bannerannonsering.

## Stor variasjon mellom selskapene

Dimensjonen hvor energibransjen har opplevd størst negativ utvikling siden i fjor, er netthandel. Bransjen oppnår en score på 2,5 poeng, som er en reduksjon på 0,3 poeng sammenlignet med fjoråret. Den negative utviklingen er et resultat av svakere prestasjoner innenfor kategoriene kjøpsprosesser (1,0) og salgssupport (2,9). I sistnevnte kategori skiller det nesten to poeng mellom høyest scorende Fjordkraft og Gudbrandsdal Energi (3,6) og lavest scorende Hafslund Strøm og Lyse Energi (1,8).

Energibransjen gjør det også svakere innenfor digital produktopplevelse (2,7) med en nedgang på 0,2 poeng sett opp mot fjoråret. Det betyr at energibransjen ligger et stykke under bransjegjennomsnittet på 3,1 poeng.

## Score per dimensjon



## Score per selskap

Selskap	2021	2020	Endring
1. Fjordkraft	3,2	3,1	+0,1
2. NorgesEnergi	2,6	2,7	-0,1
3. Fortum	2,6	2,7	-0,1
4. Gudbrandsdal Energi	2,5	2,7	-0,2
5. Lyse Energi	2,3	2,5	-0,2
6. Eidsiva Marked	2,3	2,4	-0,1
7. Hafslund Strøm	2,1	2,4	-0,3
8. Tafjord Marked	2,1	1,9	+0,2

# Internadsjona sammenligning



# Sammenligning

I år har BearingPoint gjennomført studien *Digitale ledere* i sju europeiske land. Det innebærer at vi har innhentet bransjedata og trender fra 77 784 individuelle datapunkter i 390 selskaper – noe som har gitt oss verdifull innsikt i selskapers digitale modenhet på tvers av Europa.

De sju BearingPoint-kontorene som har deltatt i *Digitale ledere 2021*, er Nederland, Sverige, Storbritannia, Norge, Finland, Italia og Irland. Landet med høyest gjennomsnittlig score er Nederland, som har 3,00 poeng. Varehandelen utmerker seg som bransjen med høyest snittscore, og den domineres av selskaper fra Nederland. De tre høyest rangerte selskapene innenfor varehandel er nederlandske, og ingen varehandelsaktører fra Nederland scorer lavere enn *tilfredsstillende* (3,00) totalt sett.

## Tre av topp fire selskaper satser primært digitalt

Det ledende selskapet i årets studie er nederlandske Coolblue. Selskapet, som ble etablert i 1999, er en av de største netthandelsaktørene i Nederland og Belgia og har ytterligere ti butikker under merkevaren. I årets studie er selskapet rangert i det øvre sjiktet av skalaen på flere dimensjoner. De oppnår blant annet en tilfredsstillende score (3,85) innenfor digital markedsføring og netthandel og utmerker seg spesielt innenfor digital produktopplevelse. Her ble de tildelt en fremragende score (5,0) i kategorien innhold og selskapsinformasjon, og mobilapplikasjonene deres fikk en høy score (4,89).

På andreplass i *Digitale ledere 2021* er Bol.com, en nederlandske nettbutikk som selger produkter innenfor kategorier som musikk, film, elektronikk, leker, smykker, klokker, barneprodukter, hagearbeid og såkalte «gjør det selv»-produkter. I 2020 hadde

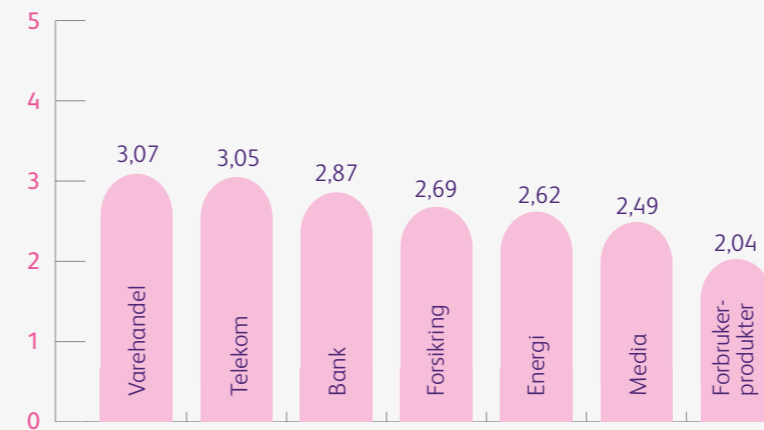
nettbutikken – som kan sammenlignes med Amazon – et utvalg på over 23 millioner varer, og den betjente 11 millioner aktive kunder i Nederland og Belgia. Bol.com satser utelukkende digitalt, og innenfor dimensjonen digital produktopplevelse rangeres denne aktøren høyest av alle selskapene i studien.

På tredjeplass finner vi Hunkemöller, en nederlandske klesprodusent som spesialiserte seg på undertøy. Selskapet ble grunnlagt i 1886 i Amsterdam som en spesialforretning for korsetter. I dag er Hunkemöller en merkevare, og selskapet har mer enn 7 400 ansatte fordelt på 21 land. Hunkemöller har jevnt over gode resultater, spesielt innenfor digital kundeoppfølging (3,73), hvor de er rangert blant topp ti.

## Sammenligning av bransjer

I *Digitale ledere 2021* er gjennomsnittsscoren på tvers av alle bransjer og land 2,80 poeng. Det tilsvarer en score i det øvre sjiktet av karakteren lite tilfredsstillende. To bransjer, varehandel (3,07) og telekom (3,05), fikk en tilfredsstillende karakter. Alle bransjer har forbedret scoren sin innenfor digital markedsføring sammenlignet med fjoråret, mens vi registrerer en liten reduksjon i de øvrige dimensjonene. Bankbransjen er et unntak fra denne trenden, ettersom de har fått en marginalt bedre score enn i 2020 innenfor kategoriene mobilapplikasjoner, produkt- og butikkinformasjon og salgssupport.

## Rangering av bransjer



5 = fremragende, 4 = høy, 3 = tilfredsstillende, 2 = lite tilfredsstillende, 1 = lav, 0 = stryk

## Gjennomsnittscore

2,80

## Sammenligning av dimensjoner

I årets studie er digital produktopplevelse (3,32) den dimensjonen med høyest score på tvers av alle bransjer. Flertallet av selskapene i studien har en betydelig digital tilstedeværelse, både på nett og mobil, noe som gjør at de presterer godt innenfor kategoriene som dekker produkt- og tjenesteinformasjon, innhold og funksjonalitet. Varehandel (3,56) og Bank (3,49) er de to bransjene som scorer høyest innenfor digital produktopplevelse, med telekombransjen hakk i hæl (3,41). Det nederlandske selskapet Bol.com er på andreplass i årets studie samlet sett, og selskapet utmerker seg spesielt som ledende innenfor dimensjonen digital produktopplevelse (4,43).

Videre presterer bransjene relativt godt innenfor netthandel (2,63). På grunn av den pågående globale pandemien er et selskaps evne til å selge via digitale kanaler viktigere enn noensinne. Dette underbygges av at bransjene varehandel (2,94) og telekom (2,78), som var relativt digitalt modne innenfor salg av produkter og tjenester på nett i forkant av pandemien, er de ledende bransjene i årets studie, tett etterfulgt av bankbransjen.

Sammenlignet med fjoråret har vi registrert en forbedring innenfor dimensjonen digital markedsføring på tvers av landegrensene, med en gjennomsnittlig økning fra 2,32 til 2,49 poeng i årets studie. Skiftet fra fysisk til nettbasert salg av varer og tjenester under pandemien har ført til en tilsvarende økning i selskapenes utgifter til digital annonsering<sup>1</sup>. Alle selskapene som

scoret høyest innenfor digital markedsføring i årets studie, tilhører telekombransjen, med henholdsvis Telia (Norge), Telecom (Italia) og Vodafone (Italia) på topp.

Av alle dimensjonene er det digital kundeoppfølging som har størst rom for forbedring i *Digitale ledere 2021*. Gjennomsnittscoren i denne har falt nærmest over hele linja, noe som trolig skyldes utfordringer med å imøtekomme kundenes behov under pandemien. Ingen av bransjene scorer høyt i denne dimensjonen, med varehandel (2,74) på topp og forbruksvarer (1,45) på bunn. Bransjen forbruksvarer er imidlertid ikke inkludert i den norske utgaven av *Digitale ledere*. Svenske Marginalen Bank (4,03) var det eneste selskapet i studien som oppnådde en høy score. Selskapet viste digitalt lederskap ved å utnytte kundenes ideer og tilbakemeldinger, som de hadde fått gjennom et kundeforum og en utviklerportal.

# Topp ti selskaper internasjonalt

Det er tre nederlandske varhandelsaktører som topper listen over de mest digitalt modne selskapene i den internasjonale utgaven av *Digitale ledere 2021*. Like bak finner vi fire norske toppkandidater.

## Coolblue (3,90)

Det ledende selskapet i årets studie er nederlandske Coolblue. Selskapet, som ble etablert i 1999, er et av de største netthandelselskapene i Nederland og Belgia og har ytterligere ti butikker under merkevaren. I årets studie er selskapet rangert i det øvre sjiktet av karakteren *tilfredsstillende* (3,85) innenfor digital markedsføring og netthandel, og det utmerker seg spesielt innenfor dimensjonen digital produktopplevelse.

## Hunkemöller (3,76)

Hunkemöller er en nederlandske klesprodusent som spesialiserte seg på undertøy og nattøy. Selskapet ble etablert i 1886 i Amsterdam som en nisjebutikk for korsetter. I dag er Hunkemöller en merkevare, og selskapet har mer enn 7 400 ansatte fordelt på 21 land. I årets studie oppnår selskapet jevnt over gode resultater, spesielt innenfor digital kundeoppfølging (3,73), hvor det er rangert blant topp ti.

## Bolcom (3,83)

På andreplass i *Digitale ledere 2021* er Bol.com, en nederlandske nettbutikk som selger produkter innenfor kategorier som musikk, film, elektronikk, leker, smykker, klokker, barneprodukter, hagearbeid og såkalte «gjør det selv»-produkter. I 2020 hadde nettbutikken – som kan sammenlignes med Amazon – et utvalg på over 23 millioner varer, og den betjente 11 millioner aktive kunder i Nederland og Belgia. Bol.com satser utelukkende digitalt, og innenfor dimensjonen digital produktopplevelse rangeres denne aktøren høyest av alle selskapene i studien.

## Telia (3,75)

Telia er et norsk telekomselskap og er en del av det svensk-finske Telia Company. Telia har lyktes i å utvikle sitt digitale fotavtrykk og sin tilstedeværelse i det norske markedet, og dette har bidratt til at selskapet har vært en gjenganger på topplisten i den norske utgaven av *Digitale ledere* i flere år. Nøkkelen til Telias suksess ligger primært i den sterke prestasjonen deres innenfor digital markedsføring, samtidig som de har opprettholdt posisjonen sin i de øvrige dimensjonene.

## HEMA (3,59)

HEMA er en nederlandske lavpriskjede som selger husholdningsartikler. Mesteparten av produktene er laget av selskapet og har et originalt design. HEMA blir anerkjent som en digitalfrontfigur i Nederland, og er identifisert som en leder innen digitalisering av salg- og markedsføring.

## Telenor (3,58)

Telenor er det største telekomselskapet i Norge og en stor aktør i det skandinaviske telekommarkedet. Selskapet har vært blant toppkandidatene i den norske utgaven av *Digitale ledere* i flere år, og i årets studie presterer det jevnt over godt i samtlige dimensjoner. Telenor gjør det spesielt bra innenfor digital markedsføring, hvor det er et av de ledende selskapene.

## Ocado (3,56)

Ocado er et nettbasert supermarked fra Storbritannia som beskriver seg selv som «verdens største nettbaserte dagligvarehandel». I motsetning til sine hovedkonkurrenter har selskapet ingen fysiske butikker, og det utfører alle hjemmelieferanser direkte fra lager. Til tross for at Ocado ikke er rangert blant topp fem innenfor noen dimensjoner internasjonalt, scorer selskapet jevnt over høyt nok til å sikre en plass blant studiens topp ti selskaper.

## Telecom Italia (3,59)

Telecom Italia er et italiensk telekomselskap som tilbyr telefonitjenester, mobiltjenester og DSL-datatjenester. Selskapet har hovedkontorer i Roma og Milano og er den største italienske telekomaktøren basert på inntekter og antall abonnenter. I likhet med andre telekomselskaper i studien kan Telecom Italia vise til en av de høyeste scorene innenfor digital markedsføring.

## Meny (3,58)

Meny er en av Norges største dagligvarekjeder med over 180 butikker på landsbasis. Kjeden startet med netthandel i 2017 og har siden da gradvis utviklet og forbedret sine digitale tjenester og kapabiliteter. Meny oppnår gode resultater innenfor digital produktopplevelse og salgssupport, men har fortsatt et forbedringspotensial på områder som digital kundeservice og mobilapplikasjoner.

## Elkjøp (3,56)

Elkjøp er Norges største forhandler av forbrukerelektronikk og har også en ledende posisjon i det svenske, danske og finske markedet. Elkjøp er rangert blant topp fem innenfor netthandel og har vært en gjenganger på topplisten i den norske utgaven av *Digitale ledere* i flere år. Selskapet har fortsatt et forbedringspotensial når det gjelder digital kundeservice og personalisering.

# Kundeopplevelse er nøkkelen til å skape vekst i den digitale tidsalderen

Hvordan kan vi bedre utnytte digitale midler for å øke lojalitet, akselerere netthandel og utvikle innovative forretningsmodeller som skaper bærekraftig vekst?

Digitalisering har forandret forholdet mellom kunder og selskaper innenfor B2B og B2C dramatisk. Den digitale kundeopplevelsen utgjør en mulighet for nye aktører og en utfordring for etablerte aktører.

Selskapene som lykkes, evner å forstå kundenes behov og preferanser. Disse selskapene tilfredsstiller kundenes forventninger til tilgjengelighet, tempo, kontinuerlig forbedring og innovative, meningsfulle og relevante opplevelser. De forstår ikke bare hvordan de kan skape overbevisende digitale opplevelser, de vet også hvordan de kan tilpasse og utvikle forretningsmodeller, salgsmedarbeidere, drift og CRM for å forhindre kundefrafall til konkurrenter. Videre klarer de å utvide produktspekteret sitt og å utnytte økosystemet for å få mest mulig ut av plattformøkonomien.

Vi gjør det mulig for bedrifter å skape tette relasjoner til kundene og å styrke veksten gjennom følgende tjenestetilbud:

**Design og transformasjon av kundeopplevelse.** I dagens hypertilkoblede verden har kunder mulighet til å bytte fra en leverandør til en annen på bare få sekunder. Dette resulterer i at kunden får økte forventninger til produkter og tjenester og til kundeopplevelsen – som må være både effektiv, smart, omnikanal, sømløs, personlig, overraskende og nyskapende.

**Digital strategi og innovasjon.** I dagens digitale tidsalder er en strategi eller transformasjon uten en kundesentrisk tilnærming dømt til å feile. BearingPoint kombinerer en praktisk arbeidsmetode med dybdeanalyse for å skape en grundig

forståelse av utfordringene til virksomheten din, slik at vi kan hjelpe deg med å omforme virksomhetens digitale strategi og å fremme innovasjon.

**Vekstløsninger for salg og netthandel.** BearingPoint hjelper deg med å akselerere topplinjeveksten gjennom en moderne salgstransformasjonsprosess som særlig legger vekt på å styrke medarbeiderne. Vi har lang erfaring med å tilby et utvalg av bærekraftige vekstløsninger for salg og netthandel som hjelper kundene våre med å utkonkurrere sine konkurrenter.

**Marketing transformation.** Den digitale revolusjonen har radikalt forandret hvordan vi gjennomfører markedsføringsaktiviteter på tvers av alle sektorer, og definisjonen av begrepet «markedsføring» endres og utvides kontinuerlig. Det er ikke lenger tilstrekkelig å håndtere utfordringer med rene markedsanalyser eller tradisjonell markedsføring. En markedsdirektør er ansvarlig for leadsgenerering og konverteringsoptimalisering for å generere vekst og må kontinuerlig utfordre tradisjonelle markedsføringskonsepter for å skape nødvendig avkastning.

## Kontakt

Ta gjerne kontakt for å få utfyllende informasjon om årets studie, om våre tjenester og erfaringer, eller for en uforpliktende prat om hvordan vi kan bistå din virksomhet.

**Trygve Wiese-Haugland**

Director  
BearingPoint Norge  
trygve.wiese-haugland@bearingpoint.com

# Apppendiks

# Bakgrunn og utvalgte selskaper

*Digitale ledere i Norge 2021* evaluerer den digitale konkurranseevnen og fremgangen til ledende norske selskaper.

Formålet med studien er å bedre forstå norske selskapers digitale modenhet på tvers av bransjer samt å belyse muligheter og utfordringer som følger av digitalisering.

Studien omfatter en evaluering av 75 ledende norske selskaper fordelt på ni bransjer. Målet med studien er å få svar på følgende spørsmål:

- Hvor digitalt modne er norske selskaper sammenlignet med hverandre?
- Hvilke bransjer har tatt den digitale transformasjonen på alvor, og hvordan responderer de på den økende etterspørselen etter digital kundeservice?
- Hvilke norske selskaper er ledende innenfor de ulike digitale dimensjonene?
- Hvor finnes de største mulighetene for forbedring hos de ulike selskapene og bransjene?

Ved å se på norske selskapers evne til å betjene kundene sine gjennom digitale kanaler har selskapenes digitale modenhet blitt evaluert. Det har ikke vært direkte kontakt eller intervjuer med de inkluderte selskapene, og alle evalueringer har blitt gjort med et utenfra-og-inn-perspektiv.

## Faktaboks

Følgende kriterier er lagt til grunn for utvelgelsen av selskapene som er inkludert i studien:

- betydelig omsetning
- beslutningstaking hovedsakelig i Norge
- ikke mer enn fire merkevarer i samme bransje
- digitalt fremadstormende

Merk: Til tross for at noen selskaper ikke oppfyller kriteriene, er de likevel inkludert i studien ettersom de anses å være interessante.

## Utvalgte selskaper

### Bank

Bank Norwegian, Danske Bank, DNB, Handelsbanken, Nordea Bank, Santander, Sbanken, SpareBank 1 Nord-Norge, SpareBank 1 SMN, SpareBank 1 SR, SpareBank 1 Østlandet og Sparebanken Vest

### Energi

Eidsiva Marked, Fjordkraft, Fortum, Gudbrandsdal Energi, Hafslund Strøm, Lyse Energi, NorgesEnergi og Tafjord Marked

### Dagligvarehandel

Adams Matkasse, Coop Mega, Kiwi, Kolonial.no, Meny, Rema 1000 og Vinmonopolet

### Forsikring

Eika Forsikring, Gjensidige Forsikring, If, SpareBank 1 Forsikring (Fremtind), Storebrand Forsikring, Tryg Forsikring, Help Forsikring og DNB Forsikring (Fremtind)

### Media

Aftenposten, Dagbladet, Dagens Næringsliv, Finn.no, Nettavisen, NRK, TV2 Gruppen og VG

### Reise

Flytoget, GoAhead Nordic, Hurtigruten, Norwegian Air Shuttle, Ruter, SAS, SJ Norge, Vy og Widerøes Flyveselskap

### Varehandel

Apotek 1, Elkjøp, Europris, Fjellspport, Intersport, Jernia, Kid Interior, Kitch'n, Komplett.no, Maxbo, Power, Vitusapotek og XXL

### Telekom

Ice, OneCall, Talkmore, Telenor og Telia

### TV og bredbånd

Altibox, Canal Digital, Telia TV og Bredbånd, RiksTV og Viasat

## Evaluering av digital modenhet

De utvalgte selskapene evalueres på bakgrunn av deres evne til å betjene kundene gjennom digitale kanaler. Studien bygger på en evaluering av 239 kriterier fordelt på fire digitale dimensjoner. Hver dimensjon er tildelt en prosentvis vektning basert på antall og betydning av de underliggende kriteriene i hver dimensjon. De respektive selskapenes totalscore er dermed et resultat av et vektet snitt av de fire dimensjonene. Selskapene får en score fra 0 til 5, hvor 0 indikerer *stryk*, mens 5 indikerer *fremragende* digital modenhet.

5 = fremragende

4 = høy

3 = tilfredsstillende

2 = lite tilfredsstillende

1 = lav

0 = stryk

På bakgrunn av definerte og kvantifiserbare kriterier har det blitt gjort en objektiv evaluering av selskapenes digitale modenhet. Der det er nødvendig, har enkelte kriterier blitt tilpasset de ulike bransjene. Dersom et kriterium ikke er relevant for bransjen eller selskapet, har det blitt ekskludert fra evalueringen, slik at det ikke påvirker totalresultatet. Dataene er innhentet i perioden fra juni til oktober 2020.



# Alle rangeringer

Denne delen av studien viser selskaper og bransjenes rangering innenfor de ulike dimensjonene.

## Rangering av bransjer

Selskapene er først rangert etter totalscore, deretter dimensjon (høyest til lavest), inkludert sammenligning med fjorårets score.

### Totalscore

Bransje	2021	2020
Telekom	3,23	3,25
Varehandel	3,15	3,13
Bank	2,76	2,63
Media	2,73	2,73
Dagligvarehandel	2,68	2,60
Forsikring	2,56	2,53
Reise	2,53	2,80
TV og bredbånd	2,51	2,59
Energi	2,46	2,46

### Digital markedsføring

Bransje	2021	2020
Telekom	3,42	3,25
Varehandel	2,99	2,44
Media	2,88	2,60
Dagligvarehandel	2,48	2,30
TV og bredbånd	2,40	2,32
Forsikring	2,39	2,05
Reise	2,39	2,53
Bank	2,35	1,75
Energi	1,98	1,57

### Digital produktopplevelse

Bransje	2021	2020
Varehandel	3,51	3,46
Bank	3,31	3,46
Telekom	3,30	3,33
Dagligvarehandel	3,16	3,20

Media	3,02	3,16
Forsikring	2,92	2,94
Reise	2,83	3,20
TV og bredbånd	2,73	2,75
Energi	2,71	2,90

### Netthandel

Bransje	2021	2020
Varehandel	3,18	3,78
Telekom	3,04	3,18
Energi	2,49	2,85
Reise	2,49	2,72
Bank	2,43	2,42
TV og bredbånd	2,34	2,65
Forsikring	2,32	2,67
Dagligvarehandel	2,21	2,08
Media	1,90	2,22

### Digital kundeoppfølging

Bransje	2021	2020
Telekom	2,92	3,18
Media	2,88	2,68
Energi	2,79	2,66
Bank	2,72	2,71
Dagligvarehandel	2,56	2,47
Varehandel	2,56	2,86
TV og bredbånd	2,48	2,64
Forsikring	2,37	2,36
Reise	2,18	2,52

## Rangering av selskaper totalt

Først rangert etter totalscore, deretter etter dimensjon (høyest til lavest). Inkluderer sammenligning med fjorårets score. Tallet i parentes viser endring i plassering fra fjoråret.

### Totalscore

Plassering	Selskap	2021	2020				
1 (+1)	Telia	3,75	3,66	45 (-25)	Canal Digital	2,70	3,03
2 (-1)	Telenor	3,58	3,75	46 (+14)	Nettavisen	2,68	2,37
3 (+5)	Meny	3,58	3,27	47 (-5)	Aftenposten	2,65	2,74
4 (-)	Elkjøp	3,56	3,54	48 (-16)	VG	2,63	2,84
5 (-2)	Komplett.no	3,53	3,57	49 (-11)	NRK	2,62	2,76
6 (-)	Power	3,32	3,32	50 (-3)	NorgesEnergi	2,61	2,66
7 (+3)	Fjellsport	3,25	3,18	51 (-5)	Fortum	2,61	2,67
8 (+1)	SAS	3,21	3,18	52 (-15)	RiksTV	2,60	2,77
9 (+17)	Jernia	3,20	2,97	53 (-5)	Talkmore	2,59	2,64
10 (+14)	Kitch'n	3,18	3,00	54 (+4)	SpareBank 1 Forsikring	2,58	2,40
11 (+5)	Ice	3,17	3,09	55 (-3)	Flytoget	2,56	2,49
12 (+5)	Fjordkraft	3,17	3,07	56 (N/A)	DNB Forsikring	2,56	-
13 (-6)	DNB	3,15	3,31	57 (N/A)	Intersport	2,54	-
14 (+4)	XXL	3,14	3,07	58 (-15)	Gudbrandsdal Energi	2,48	2,71
15 (+12)	Vitusapotek	3,12	2,96	59 (+2)	Altibox	2,45	2,35
16 (+7)	Kid	3,11	3,01	60 (-7)	Dagens Næringsliv	2,42	2,48
17 (-4)	Finn.no	3,05	3,15	61 (-10)	Lyse Energi	2,31	2,55
18 (-4)	OneCall	3,04	3,12	62 (-5)	Eidsiva Marked	2,30	2,42
19 (-14)	Norwegian Air Shuttle	3,03	3,33	63 (-7)	Adams Matkasse	2,23	2,46
20 (+2)	Nordea Bank	3,02	3,02	64 (+1)	Rema 1000	2,23	2,24
21 (-10)	Apotek 1	3,02	3,16	65 (+1)	Bank Norwegian	2,22	2,20
22 (-7)	Maxbo	3,01	3,12	66 (+1)	Ruter	2,20	2,11
23 (-4)	Kolonial.no	3,01	3,07	67 (+3)	Eika Forsikring	2,13	2,02
24 (+16)	Sbanken	2,97	2,75	68 (-9)	Hafslund Strøm	2,11	2,39
25 (+11)	SpareBank 1 SMN	2,97	2,78	69 (+3)	Tafjord Marked	2,10	1,88
26 (+3)	SpareBank 1 Østlandet	2,95	2,91	70 (-16)	Viasat	2,04	2,48
27 (-15)	Vinmonopolet	2,93	3,16	71 (-)	Kiwi	2,02	1,94
28 (+3)	TV2 Gruppen	2,93	2,85	72 (N/A)	Help Forsikring	1,90	-
29 (N/A)	Europris	2,92	-	73 (-)	Handelsbanken	1,81	1,83
30 (+15)	Dagbladet	2,89	2,68	74 (N/A)	SJ Norge AS	1,70	-
31 (+3)	Hurtigruten	2,89	2,81	75 (N/A)	GoAhead Nordic AS	1,64	-
32 (-11)	Gjensidig Forsikring	2,89	3,03				
33 (-)	If	2,86	2,82				
34 (-9)	Danske Bank	2,83	2,97				
35 (+4)	Storebrand Forsikring	2,82	2,75				
36 (+5)	Widerøes Flyveselskap	2,81	2,74				
37 (-2)	SpareBank 1 Nord-Norge	2,81	2,79				
38 (+12)	Sparebanken Vest	2,80	2,56				
39 (+5)	SpareBank 1 SR-Bank	2,79	2,70				
40 (+22)	Telia TV og Bredbånd	2,78	2,31				
41 (+14)	Santander	2,77	2,47				
42 (+27)	Coop Mega	2,74	2,04				
43 (-15)	Vy	2,74	2,93				
44 (-14)	Tryg	2,73	2,91				

## Rangering av selskaper totalt

### Digital markedsføring

Selskap	2021	2020
Telia	4,35	3,77
Meny	3,71	3,05
Telenor	3,70	4,16
Fjordkraft	3,65	2,75
Komplett.no	3,61	3,54
If	3,48	2,62
Elkjøp	3,40	3,64
Norwegian Air Shuttle	3,35	3,19
NRK	3,35	3,06
Finn.no	3,33	3,29
Gjensidige Forsikring	3,32	3,06
Sbanken	3,28	2,27
Power	3,27	2,58
Fjellsport	3,27	2,46
Telia TV og Bredbånd	3,21	2,05
Nordea Bank	3,20	2,62
Maxbo	3,19	2,61
SAS	3,16	3,24
Ice	3,15	3,01
XXL	3,13	2,72
Jernia	3,09	2,00
DNB	3,07	3,26
Apotek 1	3,04	2,23
Nettavisen	3,03	2,21
Ruter	2,98	2,18
OneCall	2,98	2,88
VG	2,96	3,06
Kitch'n	2,94	2,10
Talkmore	2,91	2,42
Santander	2,91	1,92
TV2 Gruppen	2,91	2,32
Dagbladet	2,85	2,57
Hurtigruten	2,84	2,56
NorgesEnergi	2,82	2,13
Storebrand Forsikring	2,82	2,33
Widerøes Flyveselskap	2,81	2,11
Vitusapotek	2,76	2,13
Europris	2,66	–
Tryg	2,63	2,76
Kid	2,61	1,90
Rema 1000	2,61	2,66
Aftenposten	2,61	2,15
Coop Mega	2,59	1,89
Vy	2,57	2,75
Altibox	2,57	2,32
Canal Digital	2,55	3,22
RiksTV	2,51	2,59
Kolonial.no	2,47	2,09
SpareBank 1 SMN	2,46	1,66
SpareBank 1 Østlandet	2,43	1,90
Sparebanken Vest	2,38	1,26
DNB Forsikring	2,33	–

### Digital produktopplevelse

Selskap	2021	2020
Telenor	3,97	3,94
Kid	3,93	3,69
Elkjøp	3,91	3,46
Vinmonopolet	3,90	3,88
Vitusapotek	3,76	3,69
Komplett.no	3,75	3,56
Europris	3,68	–
DNB	3,65	4,00
Danske Bank	3,63	3,80
XXL	3,62	3,42
SAS	3,59	3,39
SpareBank 1 SMN	3,59	3,82
Meny	3,58	3,58
Nordea Bank	3,57	3,70
SpareBank 1 Østlandet	3,56	3,99
Hurtigruten	3,55	3,22
Sparebanken Vest	3,52	4,07
Finn.no	3,47	3,88
OneCall	3,45	3,07
Kitch'n	3,37	3,16
SpareBank 1 Nord-Norge	3,37	3,67
SpareBank 1 SR-Bank	3,35	3,65
Fjellsport	3,34	3,25
Telia	3,33	3,54
Jernia	3,30	3,35
Storebrand Forsikring	3,30	3,45
Handelsbanken	3,29	3,42
Apotek 1	3,28	3,80
Maxbo	3,27	3,31
Power	3,26	3,48
NRK	3,24	3,98
Coop Mega	3,24	2,90
Dagbladet	3,23	3,00
Rema 1000	3,22	3,27
Kolonial.no	3,19	3,66
Telia TV og Bredbånd	3,17	2,44
Fjordkraft	3,17	3,41
Intersport	3,16	–
Sbanken	3,14	3,39
Norwegian Air Shuttle	3,13	3,52
SpareBank 1 Forsikring	3,09	2,88
Nettavisen	3,09	2,37
Ice	3,04	3,40
Tryg	3,00	3,15
Lyse Energi	2,98	3,07
DNB Forsikring	2,98	–
Fortum	2,96	3,13
Flytoget	2,94	3,11

### Netthandel

Selskap	2021	2020
TV2 Gruppen	2,94	3,30
Gjensidige Forsikring	2,90	3,21
Widerøes Flyveselskap	2,85	3,08
If	2,83	2,89
Kiwi	2,79	2,79
Aftenposten	2,78	3,03
VG	2,75	2,95
RiksTV	2,74	2,82
Vy	2,73	3,04
Canal Digital	2,72	2,97
Gudbrandsdal Energi	2,72	2,84
Ruter	2,72	3,01
Help Forsikring	2,71	–
Talkmore	2,70	2,71
Dagens Næringsliv	2,69	2,80
Tafjord Marked	2,58	2,28
Eika Forsikring	2,58	2,64
Eidsiva Marked	2,56	3,12
Bank Norwegian	2,56	2,69
Altibox	2,54	2,81
NorgesEnergi	2,47	2,82
Santander	2,46	2,64
Viasat	2,46	2,74
Hafslund Strøm	2,28	2,29
Adams Matkasse	2,24	2,33
GoAhead Nordic AS	2,12	–
SJ Norge AS	1,83	–

Selskap	2021	2020
Elkjøp	3,92	3,76
Telia	3,82	4,11
Power	3,65	4,35
Meny	3,61	3,71
Ice	3,57	2,72
Kitch'n	3,51	4,01
Kolonial.no	3,36	3,49
Komplett.no	3,33	3,69
Telenor	3,32	2,99
Jernia	3,24	3,91
SAS	3,24	3,06
Fjellsport	3,23	4,09
Vinmonopolet	3,18	3,99
XXL	3,15	3,44
Apotek 1	3,07	4,03
Canal Digital	3,00	3,21
TV2 Gruppen	2,97	2,81
Vitusapotek	2,95	3,45
DNB	2,90	2,90
Intersport	2,89	–
Vy	2,89	3,28
Santander	2,86	2,81
Europris	2,85	–
Maxbo	2,81	3,94
Norwegian Air Shuttle	2,79	3,45
Tryg	2,77	3,21
Danske Bank	2,74	2,51
Kid	2,73	3,67
Widerøes Flyveselskap	2,68	2,82
Hurtigruten	2,67	2,90
Fortum	2,60	2,67
Eidsiva Marked	2,60	3,16
OneCall	2,59	3,55
SpareBank 1 SMN	2,59	2,74
SpareBank 1 Østlandet	2,59	2,74
SpareBank 1 Nord-Norge	2,59	2,74
SpareBank 1 SR-Bank	2,59	2,74
Gudbrandsdal Energi	2,58	3,82
Tafjord Marked	2,58	2,41
Flytoget	2,56	2,75
RiksTV	2,55	3,00
Adams Matkasse	2,50	2,43
NorgesEnergi	2,46	2,97
Dagens Næringsliv	2,46	2,41
SJ Norge AS	2,44	–
Fjordkraft	2,44	3,01
SpareBank 1 Forsikring	2,43	2,32
Sbanken	2,40	2,13
Hafslund Strøm	2,40	2,86
DNB Forsikring	2,38	–
GoAhead Nordic AS	2,34	–
Coop Mega	2,34	0,38

Storebrand Forsikring	2,34	3,03
Bank Norwegian	2,33	2,33
Aftenposten	2,32	3,13
Sparebanken Vest	2,29	1,82
Lyse Energi	2,26	2,89
Eika Forsikring	2,23	1,98
Help Forsikring	2,23	–
Dagbladet	2,20	2,49
If	2,20	2,99
Viasat	2,15	3,21
Altibox	2,14	1,47
Nordea Bank	2,13	2,90
Gjensidige Forsikring	1,97	2,72
Finn.no	1,94	1,68
Talkmore	1,91	2,53
Telia TV og Bredbånd	1,85	2,36
VG	1,70	2,49
Nettavisen	1,62	2,75
Handelsbanken	1,19	1,08
Ruter	0,77	0,77
Kiwi	0,42	0,49
Rema 1000	0,07	0,07
NRK	0,00	0,00



## Rangering av selskap totalt

### Digital kundeoppfølging

Selskap	2021	2020			
Telia	3,43	3,17	DNB	2,44	2,32
Meny	3,27	2,40	Coop Mega	2,42	2,54
Bank Norwegian	3,22	3,11	SAS	2,40	2,71
NRK	3,20	3,01	Altibox	2,39	2,49
Gjensidige Forsikring	3,20	2,93	Storebrand Forsikring	2,32	1,58
Kolonial.no	3,19	3,07	Apotek 1	2,32	2,35
Fjordkraft	3,16	3,03	Maxbo	2,31	2,58
Komplett.no	3,14	3,53	Tryg	2,29	2,22
Power	3,13	3,03	DNB Forsikring	2,28	–
Jernia	3,13	2,81	Kiwi	2,26	1,96
Santander	3,12	2,72	Telia TV og Bredbånd	2,25	2,46
Dagbladet	3,11	2,39	Vinmonopolet	2,23	2,47
Eidsiva Marked	3,02	2,92	XXL	2,05	2,46
Fjellspport	3,02	3,25	Rema 1000	2,04	1,92
SpareBank 1 SMN	3,02	2,66	Eika Forsikring	2,04	1,98
SpareBank 1 Østlandet	3,02	2,66	Intersport	1,87	–
SpareBank 1 Forsikring	3,02	2,65	Europris	1,79	–
Danske Bank	3,00	3,28	GoAhead Nordic AS	1,78	–
Finn.no	2,96	3,09	Hurtigruten	1,73	2,21
VG	2,96	2,63	SJ Norge AS	1,61	–
Ice	2,94	3,03	Handelsbanken	1,35	1,31
Widerøes Flyveselskap	2,90	3,14	Ruter	1,32	1,71
TV2 Gruppen	2,89	2,91	Help Forsikring	1,17	–
Vy	2,89	2,58			
Aftenposten	2,87	2,71			
Lyse Energi	2,84	3,14			
OneCall	2,83	3,14			
SpareBank 1 Nord-Norge	2,81	3,15			
Telenor	2,80	3,51			
Kitch'n	2,74	3,05			
NorgesEnergi	2,73	2,90			
Tafjord Marked	2,73	2,13			
Kid	2,72	2,74			
Sbanken	2,71	3,03			
Viasat	2,71	3,01			
SpareBank 1 SR-Bank	2,70	2,92			
Gudbrandsdal Energi	2,68	2,53			
Hafslund Strøm	2,68	2,82			
Sparebanken Vest	2,68	2,66			
If	2,60	2,80			
Dagens Næringsliv	2,60	2,52			
Nordea Bank	2,60	2,44			
Talkmore	2,59	3,06			
Canal Digital	2,56	2,57			
Elkjøp	2,56	3,22			
Vitusapotek	2,56	2,31			
Adams Matkasse	2,53	2,96			
Flytoget	2,51	2,31			
Norwegian Air Shuttle	2,50	3,01			
Fortum	2,50	3,11			
RiksTV	2,49	2,68			
Nettavisen	2,45	2,17			

## Om BearingPoint

BearingPoint er et uavhengig internasjonalt IT- og rådgivingselskap med europeiske røtter og tre forretningsenheter: Consulting, Solutions og Ventures. Consulting er den rådgivende virksomheten, Solutions leverer løsninger og verktøy for digital transformasjon og avansert dataanalyse, og Ventures driver finansiering og utvikling av oppstartsbedrifter. Blant BearingPoints kunder finnes mange av verdens ledende selskaper og organisasjoner. Selskapet har et globalt konsulentnettverk med mer enn 10 000 ansatte som hjelper kunder i mer enn 75 land med å oppnå målbar og varig suksess.

Les mer på nettsiden vår, [www.bearingpoint.no](http://www.bearingpoint.no).

### BearingPoint

Tjuvholmen allé 3  
0252 Oslo  
Norge

Tlf.: +47 24 06 90 00  
E-post: [norway@bearingpoint.com](mailto:norway@bearingpoint.com)

[www.bearingpoint.no](http://www.bearingpoint.no)

BearingPoint®

[www.bearingpoint.no](http://www.bearingpoint.no)

© 2021 BearingPoint. All rights reserved.