



2025

INNSIKT – TRENDER – REFLEKSJONER

KUNDETILFREDSHETSÅRET



INNHold

- 3/ Nordiske trender
- 6/ Status i Norge
- 8/ Driveranalysen
- 9-10/ Samfunnsansvar i en urolig tid
- 11/ Tillit er en konkurransefaktor
- 12/ Nye kunder er mer krevende enn før
- 13-14/ Avtagende kundekontakt setter nye krav til proaktivitet
- 15-16/ Hva kjennetegner høypresterende team
- 17-19/ Sammendrag privatmarked og bedriftsmarked
- 20/ Lansering av nye EPSI medalje

NORDISKE TRENDER

Den nordiske regionen gikk inn i 2025 med solide forutsetninger, men under andre rammebetingelser enn tidligere. Det siste tiåret har vært preget av høye ambisjoner: digitalisering, bærekraft, sterkere kundefokus og rask omstilling. I 2025 står disse ambisjonene fortsatt ved lag, men de må balanseres mot økt usikkerhet og strammere rammer.

Virksomheter i Norden møter nå flere samtidige utfordringer: mer regulering, større kostnadsbevissthet, mangel på kompetanse og arbeidskraft, geopolitisk uro og mer krevende kunder. Spørsmålet er ikke lenger hvor raskt man kan endre seg, men hva som bør prioriteres - og hva som må velges bort. Dette påvirker hvordan kundeopplevelse, tillit og konkurransekraft utvikler seg i de nordiske markedene.

NÅR ALT ER VIKTIG, BLIR TYDELIGE PRIORITERINGER ET KONKURRANSEFORTRINN

I 2025 opererte nordiske virksomheter i et landskap der mye opplevdes som like kritisk: etterlevelse av regelverk, bærekraft, digital robusthet, sikkerhet, effektiv drift og høy tjenestekvalitet. De virksomhetene som presterte best i våre målinger, var ikke de som forsøkte å levere maksimalt på alle områder samtidig. De lyktes fordi de gjorde klare prioriteringer - og var åpne om dem.

Kundene belønnet i økende grad tydelighet fremfor det å «være best på alt». De viste større forståelse for begrensninger når prioriteringene var godt begrunnet og konsekvent fulgt opp. I et krevende 2025 handlet kundetilfredshet derfor mindre om å levere topp kvalitet på alle områder, og mer om å levere stabilitet og pålitelighet der det betyr mest. Samtidig registrerte vi fallende resultater i flere av våre nordiske bransjestudier.



JACOB HALLENCREUTZ / GROUP CEO, EPSI RATING GROUP



Jacob.hallencreutz@epsi-rating.com



+46 70 52 22 55 59



MER REGULERING – MINDRE HANDLINGSROM I MØTE MED KUNDEN

Reguleringen fortsatte å øke i Europa og i Norden i 2025. Den viktigste effekten var likevel ikke selve regelverksmengden, men hvordan den påvirket virksomhetenes prioriteringer – fra relasjonsbygging til etterlevelse.

Når styring, dokumentasjon og risikohåndtering tar mer av kapasiteten, både hos ledere og i førstelinjen, blir handlingsrommet i møte med kundene gradvis mindre. Ansatte får mindre fleksibilitet, færre muligheter til å finne gode løsninger og flere prosedyrer å følge. For kundene merkes dette gjennom lengre responstider, mer standardiserte prosesser og mindre tilpasning. Mange virksomheter løfter fortsatt kundesentrering som en strategisk ambisjon, men er i praksis organisert for å sikre kontroll og etterprøvbarehet. Konsekvensene av denne ubalansen har blitt tydeligere i kundeopplevelsen.



ET NYTT DIGITALT PARADOKS: FLERE SYSTEMER, MINDRE ENKELHET

Digitaliseringen i Norden har nå kommet så langt at utfordringen ikke lenger handler om å ta i bruk nye løsninger, men om summen av dem. Over tid har virksomheter lagt til stadig flere systemer, plattformer og grensesnitt – ofte for å løse konkrete behov – uten å forenkle helheten tilsvarende. I 2025 møtte kundene denne kompleksiteten direkte. Oppstykkede kundeprosesser, gjentatt innlogging og sprikende informasjon oppfattes ikke som tekniske detaljer, men som tegn på manglende samordning. Den høye digitale tilliten i Norden innebærer samtidig lav toleranse for friksjon. Menneskelig kundestøtte, som tidligere var et supplement til digitale kanaler, fungerer i økende grad som en korrigerende faktor når de digitale løsningene ikke oppleves som enkle og helhetlige.

TILLIT FLYTTES FRA ORD TIL HANDLING

Tillit har lenge vært en styrke i Norden, støttet av sterke institusjoner og ansvarlige virksomheter. I 2025 ble tillit i mindre grad bygget gjennom verdier, posisjonering og gode intensjoner alene.

Kundene vurderer i økende grad tillit ut fra konkret atferd: hvordan virksomheter håndterer feil, kommuniserer endringer, beskytter data og følger opp – også når forventningene ikke kan innfris. Det er særlig i krevende situasjoner at tilliten settes på prøve. Proaktivitet, åpenhet, forutsigbarhet og rask respons veier tyngre enn ambisiøse budskap. Tillit har i større grad blitt et resultat av operativ gjennomføring enn et spørsmål om omdømme.

VERDI FOR PENGENE STÅR SENTRALT

Økonomisk usikkerhet, abonnementsstretthet og strammere budsjetter har gjort «verdi for pengene» til et viktig vurderingskriterium igjen – også i de nordiske markedene, som tradisjonelt har vært mindre prissensitive.

Dette innebærer ikke lavere forventninger til kvalitet eller bærekraft. Tvert imot forventer kundene tydeligere forklaringer på hva de betaler for, hvorfor prisen er som den er, og hvilken konkret nytte de får igjen. Løsninger som fremstår som bærekraftige eller innovative, må også oppleves som økonomisk fornuftige. Kompleksitet uten tydelig merverdi tolereres i mindre grad enn tidligere.

KUNDEOPPLEVELSE HANDLER I ØKENDE GRAD OM KAPASITET

Kundeopplevelse handler i økende grad om kapasitet. I 2025 har de fleste nordiske virksomheter god innsikt i hva kundene forventer. Utfordringen ligger ikke i forståelsen, men i gjennomføringsevnen. Begrenset bemanning, uklart ansvar, smale fullmakter og høy belastning i organisasjonen gjør det vanskeligere å levere stabile og sammenhengende kundeopplevelser. I denne situasjonen oppleves inkonsekvens som mer problematisk enn jevnt over moderat kvalitet. Kundene foretrekker tydelige rammer og pålitelig leveranse fremfor brede løfter som ikke kan innfris.

OPPSUMMERT

Det nordiske kundelandskapet i 2025 var preget av realisme. Tiden med uhemmet vekst i ambisjoner, tilbud og kompleksitet er i ferd med å erstattes av en periode der fokus, prioritering og kvalitet i gjennomføring vil avgjøre suksess. De organisasjonene som samordner strategi, struktur og kapasitet rundt det de faktisk kan og skal levere, og kommuniserer dette tydelig til kundene, vil styrke tillit og konkurransekraft i et stadig mer begrenset handlingsrom. I 2026 handler fremgang mindre om å gjøre mer – og mer om å gjøre det som betyr noe for kundene – på en god måte.

GJENNOMSNITTLIG KUNDETILFREDSHET SVERIGE, NORGE, DANMARK OG FINLAND



65,9



68,5



68,7



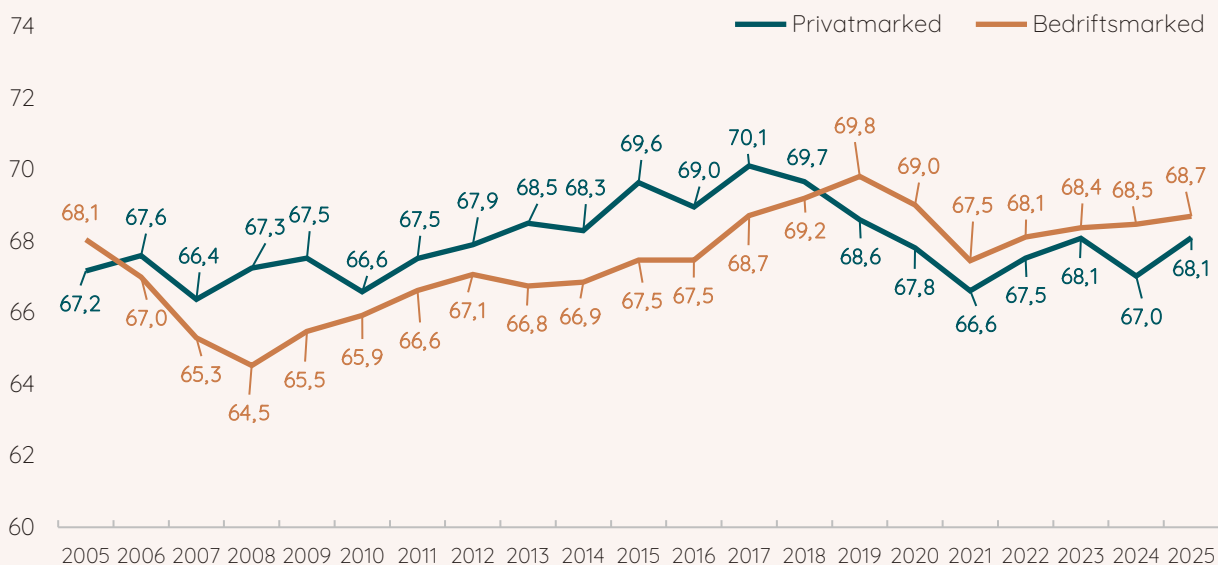
72,3

HVA ER STATUS FOR KUNDETILFREDSHETEN I NORGE?

Når vi ser nærmere på utviklingen for kundetilfredsheten i Norge i 2025, finner vi en forsiktig forbedring i den samlede tilfredsheten I privatmarkedet er nivået tilbake til resultatet fra 2023, mens i bedriftsmarkedet fortsetter en svak, men positiv utvikling. Tilbakemeldingene fra privat- og bedriftsmarkedet er relativt like. Det viser at leverandørene i økende grad oppleves likt på tvers av segmentene. Beslutningstakere i bedrifter er også privatkunder, og erfaringene deres påvirker vurderingene i begge roller.

Bak de overordnede trendene ser vi flere tydelige mønstre som virksomheter bør ta på alvor i 2026. Ett av dem er at nye kunder gjennomgående er mindre fornøyde enn den mer etablerte kundebasen. Videre ser vi at det i flere bransjer er viktig å redusere problemer i tjenesteleveransen og samtidig arbeide mer proaktivt for å skape trygghet og forutsigbarhet. Spørsmålet inn i 2026 blir derfor hvilke leverandører som lykkes best med å levere stabile og friksjonsfrie kundereiser. Hvem evner å bygge tillit når krav og forventninger fortsetter å endre seg? Hvem klarer å være proaktive i kundedialogen, med relevant kommunikasjon som oppleves nyttig, ikke masete? Hvem får på plass de beste onboardingprosessene som legger grunnlaget for en god start på kundeforholdet?

SAMLET KUNDETILFREDSHET I EPSI SINE BRANSJESTUDIER 2005-2025



FREDRIK HØST/ DAGLIG LEDER, EPSI NORGE



Fredrik.host@epsi-norway.org



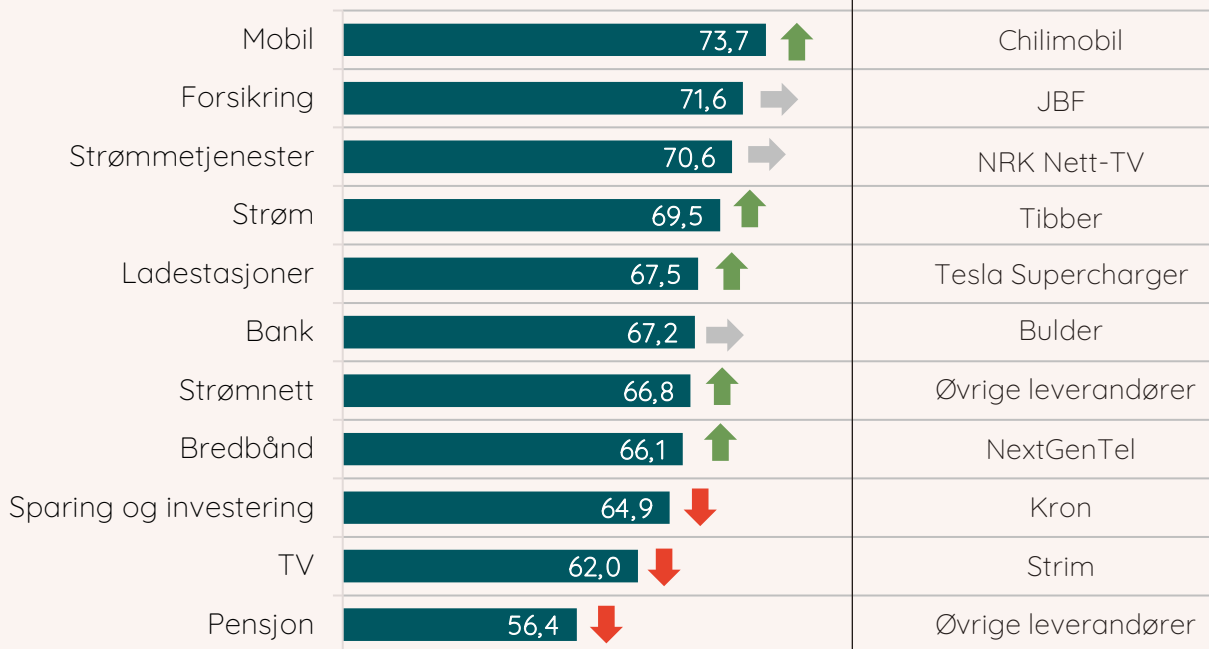
+47 48 86 76 01

HVILKE BRANSJER UTMERKET SEG I 2025?

EPSI Rating Norge gjennomfører en rekke bransjeundersøkelser i løpet av et år. Figurene nedenfor viser kundetilfredshet per bransje både i privat- og bedriftssegmentet i utvalgte bransjer. Pilen ved siden av søylen viser om bransjens kundetilfredshet har gått fram eller tilbake fra tilsvarende måling i 2024.

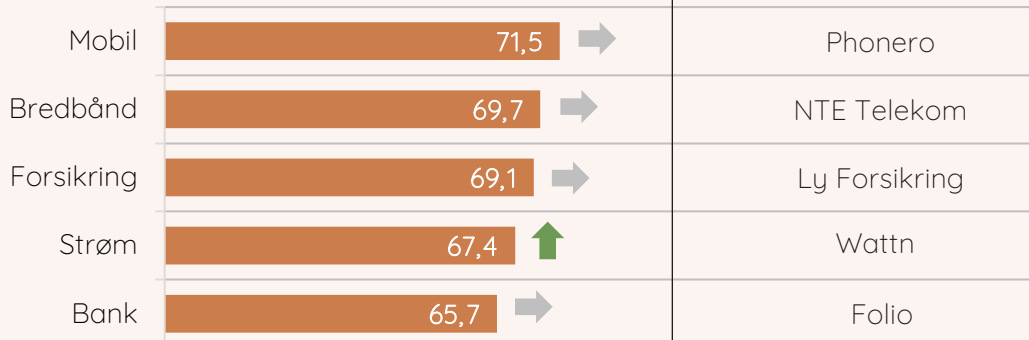
KUNDETILFREDSHET I PRIVATMARKEDET

Nr. 1 i hver bransje:



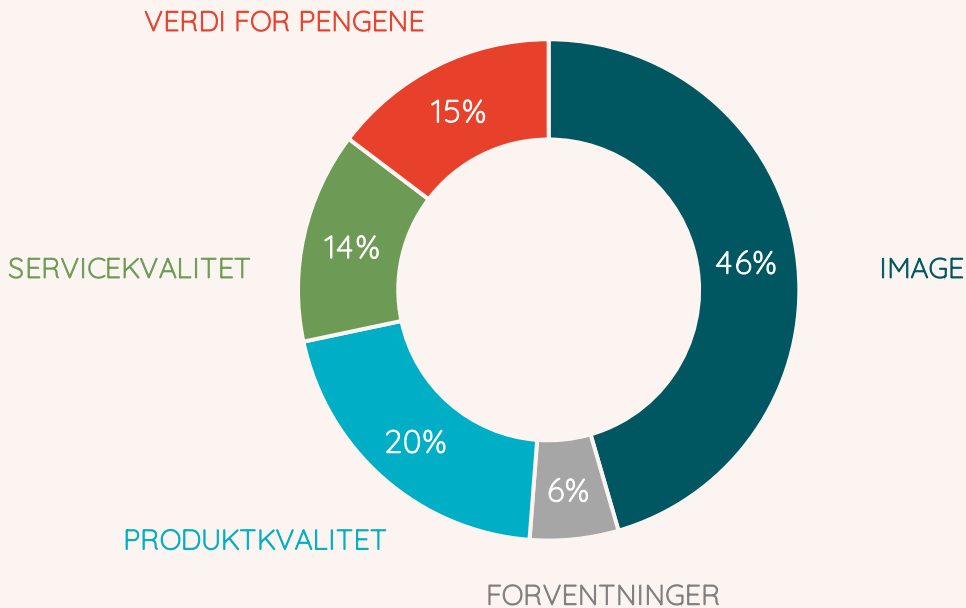
KUNDETILFREDSHET I BEDRIFTSMARKEDET

Nr. 1 i hver bransje:



Kundetilfredshet er summen av direkte og indirekte erfaringer

EPSI sin driveranalyse for privatmarkedet 2025:



Kundetilfredshet er summen av både direkte og indirekte erfaringer med virksomheten. Tilfredsheten formes av konkrete erfaringer – som leveransekvallitet, pris, tilgjengelighet og problemløsning. I tillegg preges totalbildet av mer indirekte inntrykk man har av leverandøren.

Driveranalysen i EPSI-modellen gir innsikt i hvilke faktorer som har størst betydning for den totale kundetilfredsheten. Modellen består av fem hoveddrivere – image, forventninger, produktkvalitet, servicekvalitet og verdi for pengene.

Analysen viser at image og renommé er driveren med størst påvirkning på totalopplevelsen. Dette understreker hvor avgjørende det er at virksomheter arbeider systematisk med troverdighet, omdømme og sin posisjon blant egne kunder. Dette gjelder både i privat- og bedriftsmarkedet.

Når image alene står for nær halvparten av den samlede forklarte effekten, illustrerer det at kundetilfredshet ikke bare formes av ulike enkeltopplevelser i møte med selskapet, men også i stor grad av helhetsinntrykket av virksomheten. Opplevs leverandøren som respektert og troverdig? Fremstår selskapet som et «godt» selskap som tar vare på kundene? Slike overordnede vurderinger påvirker den totale tilfredsheten i betydelig grad.

SAMFUNNSANSVAR – SVEKKET VURDERING OVER TID

NØKKELTALL RUNDT SAMFUNNSANSVAR

32% Av kundene i

privatmarkedet svarer «vet ikke» på spørsmål om leverandøren tar sitt samfunnsansvar.

12% i snitt av

privatkundene oppgir at de har mottatt noen form for kommunikasjon rundt bærekraft i løpet av det siste året.

«Opplevelsen av at virksomheten bidrar positivt utover egen verdiskaping, styrker tilliten og forsterker det samlede inntrykket av selskapet.»

Det er altså slik at image-dimensjonen den viktigste driveren for kundetilfredshet i flertallet av EPSI sine studier. Ett av spørsmålene innen image som har fått økt oppmerksomhet i 2025, er om kundene opplever at leverandøren tar sitt samfunnsansvar på alvor.

I en tid preget av større usikkerhet søker mange trygghet og seriøsitet. Samfunnsansvar fungerer derfor som en indikator på om selskapet oppleves som seriøst og godt, ikke bare kommersielt, men også samfunnsmessig. Vurderingen bygger i mindre grad på direkte erfaringer og i større grad på forventninger, offentlig debatt og hvor synlige virksomhetens tiltak er for kundene.

Begrepet samfunnsansvar er imidlertid bredt, og kundene legger ulikt innhold i det samme spørsmålet. For noen handler det om klima og miljø. For andre dreier det seg om etikk, ansvarlighet og åpenhet – eller mer lokale forhold, som tilstedeværelse, arbeidsplasser og det å gi tilbake til lokalsamfunnet. Konsekvensen er at selskaper kan få ulike tilbakemeldinger avhengig av hvilke temaer som er mest relevante for kundene, og hva som preger den offentlige samtalen til enhver tid.

Ser vi på utviklingen i privat- og bedriftsmarkedet, har forskjellen mellom segmentene økt de siste årene. En mulig forklaring er at privatkunder i større grad påvirkes emosjonelt i sine vurderinger, mens beslutningstakere i bedriftsmarkedet oftere legger mer rasjonelle og forretningsmessige kriterier til grunn.

Over de siste fire årene ser vi samtidig et tydelig mønster i begge segmenter: vurderingen av leverandørenes samfunnsansvar har vært fallende, i en periode der den samlede kundetilfredsheten har utviklet seg svakt positivt. Dette indikerer at forbedringer i kjerneleveransen ikke automatisk løfter vurderingen av virksomhetens samfunnsansvar.

Sammenhengen mellom samfunnsansvar og kundetilfredshet varierer mellom bransjer. Koblingen er relativt sterk i strømnnett, strømsalg og bank, mens den er svakere i blant annet mobil- og ladeoperatørmarkedet. En nærliggende forklaring er at samfunnsansvar i enkelte bransjer er tettere integrert i selve virksomhetens samfunnsrolle, som infrastruktur, beredskap og ansvarlig forvaltning. I andre bransjer styres tilfredsheten i større grad av direkte og hyppige erfaringer, som prisopplevelsen, leveransekvallitet og tilgjengelighet, mens samfunnsansvar vurderes mer perifert.

Vi ser også at samfunnsansvar ofte oppleves tydeligere hos virksomheter med en regional eller lokal forankring. Når bidraget er synlig i nærmiljøet gjennom arbeidsplasser, tilstedeværelse og konkrete initiativ, blir koblingen mellom virksomheten og dens rolle i samfunnet enklere å forstå. Landsdekkende aktører står overfor en større utfordring. De skal være relevante for en mer heterogen kundegruppe. Det krever en mer bevisst innsats for å gjøre samfunnsansvaret konkret, troverdig og gjenkjennbart på tvers av regioner og kundepreferanser.

-2,1 pkt.

Nedgang i vurderingen av samfunnsansvar siden 2022 (bedriftsmarkedet)

-3,9 pkt.

Nedgang i vurderingen av samfunnsansvar siden 2022 (privatmarkedet)

Studier til grunn for historisk utvikling:

Privatmarked: Bank, Mobil, Forsikring, Bredbånd, Strøm, Strømnnett, TV, Investering og sparing, Ladeoperatører og Pensjon
Bedriftsmarked Bank, Mobil, Forsikring, Bredbånd, Strøm



TILLIT ER EN KONKURRANSEFAKTOR I EN UROLIG TID

Tillit har lenge vært et kjennetegn ved det norske samfunnet - både mellom mennesker og i relasjonen til myndigheter, institusjoner og virksomheter. Den høye institusjonelle tilliten har vært en bærebjelke i den norske modellen og et konkurransefortrinn for næringslivet. Samtidig har de senere årene vist at tillit ikke kan tas for gitt. Forventningene til åpenhet, ansvarlighet og tydelig kommunikasjon er blitt skjerpet.

EPSIs målinger avdekker tydelige forskjeller mellom bransjene som er undersøkt. Utviklingen viser at tillit ikke er statisk – den påvirkes av bransjedynamikk, mediebilde og kundenes egne erfaringer. Et sentralt moment å legge merke til er forskjellen mellom kundenes tillit til egen leverandør og tilliten til bransjen som helhet.

I flere markeder ser vi at kundene har betydelig høyere tillit til sitt eget selskap enn til bransjen generelt. Dette kan delvis forklares med at kundene selv har valgt leverandøren. Egen leverandør vurderes på bakgrunn av konkrete erfaringer og en etablert relasjon, mens bransjen i større grad vurderes på avstand – gjennom medieomtale og offentlig debatt.

Forskjellen mellom tillit til egen leverandør og bransjen generelt har også innvirkning for kundemobiliteten. Usikkerhet knyttet til alternative aktører kan dempe faktisk byttevilje, selv blant kunder som vurderer å skifte leverandør.

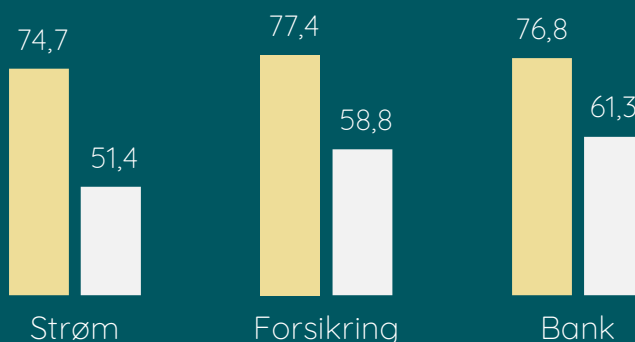
Eksempler på dette finner vi bl.a. innen bank og forsikring. Her er tilliten til egen bank eller eget forsikringsselskap høy. Den generelle tilliten til bransjen er dog langt lavere og kan sånn sett fungere som en byttebarriere.

Strømbransjen står overfor en enda tydeligere tillitsutfordring. I en bransje som leverer en standardisert tjeneste, blir omdømme og troverdighet avgjørende. Studien viser at kundene har relativt god tillit til eget strømselskap, men svært lav tillit til bransjen som helhet. Her bør og må bransjen under ett ta et mer aktivt lederskap for å styrke sitt rykte gjennom konkrete handlinger, en tydelig kundeorientering og åpen kommunikasjon som bygger troverdighet.

TILLITEN TIL BRANSJEN OG LEVERANDØREN I UTVALGTE BRANSJER

Kundene har et tydelig lavere tillit til bransjen enn til egen leverandør.

■ Tillit til eget selskap ■ Tillit til bransjen som helhet



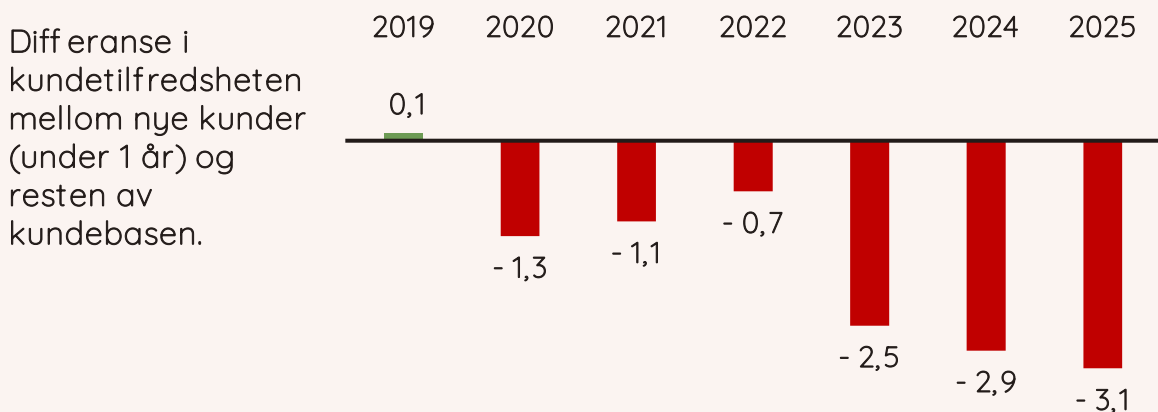
NYE KUNDER ER MER KREVENDE ENN FØR – EN GOD START AVGJØR KUNDEREISEN

Den såkalte «honeymoon-effekten» beskriver tendensen der nye kunder uttrykker høyere tilfredshet enn de som har vært i relasjonen over lengre tid. Dette skyldes ofte at nye kunder nylig har tatt et aktivt valg og dermed har en naturlig optimisme og forventning om forbedring. Når dette kombineres med en tett oppfølging i onboarding-fasen, oppleves leverandøren som mer synlig og til stede.

EPSI-målingene viser imidlertid at denne honeymoon-effekten i stadig mindre grad gjør seg gjeldende i bransjene vi måler. Analysen av siste årenes studier viser at nye kunder, de med kundeforhold under ett år, ofte uttrykker en lavere tilfredshet enn de mer etablerte kundene. Når kunden aktivt har valgt å bytte for å få noe bedre, øker også forventningene. Våre funn tyder på at mange aktører ikke lykkes godt nok med å innfri disse, og at selve leverandørbyttet oftere enn før skaper usikkerhet.

Mange som bytter leverandør er prisbevisste, men forventer samtidig minst like god (og helst bedre) kvalitet, tilgjengelighet og service enn hos tidligere leverandør. Dersom leveransen ikke oppleves som bedre enn det man forlot, kommer skuffelsen raskt. Det stiller større krav til onboarding, tydelig forventningsavklaring og rask håndtering av problemstillinger som måtte dukke opp.

Her er det viktig å legge til at vi måler tydelige bransjeforskjeller. I bank og forsikring er gapet mellom nye og de mer etablerte kundene relativt lite. I mobil og bredbånd, og særlig innen strøm og TV-distribusjon, er de negative avvikene større. Disse bransjene er preget av hyppigere byttefrekvens og sterkere pris- og kampanjelogg, og har dermed høyere risiko for at kunder blir skuffet etter byttet. Dette underbygges av at kunder som nylig har byttet mobil-, strøm- eller TV-leverandør er om lag dobbelt så tilbøyelige til å vurdere å bytte igjen sammenlignet med andre bransjer. En slik «re-byttespiral» ser vi i langt mindre grad i bank og forsikring, der relasjonene i større grad preges av stabilitet, høyere byttebarrierer og en sterkere tillitsdimensjon.



NÅR KUNDEKONTAKTEN AVTAR, MÅ KUNDERELASJONENE BYGGES PÅ ANDRE MÅTER

Utviklingen vi har sett de siste årene, det at færre kunder tar kontakt med leverandøren, fortsatte også inn i 2025. Dette kan være et tegn på at tjenestene fungerer bedre, og kundene i større grad løser problemstillinger selv, blant annet gjennom gode digitale løsninger. Behovet for direkte kontakt reduseres.

Samtidig vet vi at når kunder tar kontakt, oppstår det viktige relasjonsøyeblikk. Slike kontaktpunkter gir leverandøren mulighet til å styrke kunderelasjonen. Når færre tar kontakt, øker også risikoen for at flere kunder blir perifere i relasjonen. Samtidig er det ikke bare gjennom direkte kontakt at relasjonen aktiveres. For å få et mer nyansert bilde har vi også sett på om kundene har mottatt kommunikasjon fra leverandøren. Ved å dele kundene inn i en 2x2-matrise – basert på om de har vært i kontakt og om de har mottatt informasjon – identifiserer vi fire relasjonstyper. Tilfredsheten varierer tydelig mellom disse.

Kundene med en aktiv og tett relasjon (både kontakt og kommunikasjon) er mest fornøyde. De minst fornøyde er kundene med en passiv og «stille» relasjon (verken kontakt eller opplevd kommunikasjon). Dette viser at lite kontakt ikke nødvendigvis betyr at alt er bra. For denne gruppen (om lag én femtedel av kundemassen) oppleves relasjonen ofte som fjern eller usynlig. Dette gjelder også når vi kontrollerer for bruk av digitale løsninger.

Forskjellene er særlig tydelige i bank. Her ligger tilfredsheten for kunder med en aktiv relasjon på 71,4, mens kunder i en passiv og stille relasjon ligger på 56,6 – et gap på nær 15 poeng. Dette indikerer at bankbransjen i større grad enn mange andre lever av trygghet, tydelighet og opplevd ivaretagelse. Den «stille» bankkunden fremstår som en kunde med høyere frafallsrisiko, fordi relasjonen er svakere og lettere kan brytes dersom et bedre alternativ dukker opp.

	Har vært i direktekontakt	Har <u>ikke</u> vært i direktekontakt
Har mottatt kommunikasjon	Aktiv relasjon (28%) KTI: 72,3	Proaktivt ivaretatt (45%) KTI: 69,5
Har <u>ikke</u> mottatt kommunikasjon	Reaktiv relasjon (9%) KTI: 67,5	Stille relasjon (18%) KTI: 64,7



Når kunder tar aktivt kontakt med leverandøren sin, skjer det ofte fordi noe ikke fungerer eller fordi de trenger hjelp. Slike kontaktpunkter er avgjørende. En godt håndtert henvendelse kan styrke relasjonen – selv når den utløses av en feil eller et avvik. Men dersom opplevelsen ikke er tilfredsstillende, skaper det raskt irritasjon og svekker helhetsinntrykket. Analysene viser at leverandørenes evne til å håndtere servicehenvendelser har stor betydning for kundens samlede vurdering.

Det at vi måler at kundene sjeldnere tar kontakt enn tidligere betyr færre tradisjonelle “serviceøyeblikk” hvor leverandøren kan vise omsorg og bygge relasjon. Behovet for relasjonsbygging forsvinner imidlertid ikke – det endrer form.

Derfor blir betydningen av å ta initiativ overfor kunden stadig viktigere. Kunder som opplever at leverandøren er proaktiv og kommer med relevant informasjon uten at kunden selv må ta kontakt, er gjennomgående mer fornøyde enn kunder som kun møter leverandøren gjennom at de selv tar kontakt. Dette mønsteret går igjen på tvers av bransjer.

Kort sagt: Kunder som jevnlig mottar relevant og proaktiv informasjon, rapporterer høyere tilfredshet enn kunder som kun er i kontakt ved problemer. Når relasjonen primært aktiveres ved feil og usikkerhet, og ellers preges av stillhet, øker risikoen for at kunden føler seg uvesentlig og redusert til et fakturapunkt. I slike tilfeller formes inntrykket i større grad av medieomtale og andres erfaringer enn av egne positive opplevelser.

«Når relasjonen primært aktiveres ved feil og usikkerhet, og ellers preges av stillhet, øker risikoen for at kunden føler seg uvesentlig»

HØYPRESTERENDE TEAM NÅR TEAMETS FORUTSETNINGER AVGJØR KUNDEVERDIEN

Hvordan tillit og struktur får medarbeidere til å prestere sammen. Har du noen gang jobbet i et team med høy tillit, tydelige mål og åpen kunnskapsdeling, vet du hvilken forskjell det gjør. Det blir enklere å prestere, morsommere å jobbe og lettere å utvikle seg sammen. I toppidretten er dette en grunnforutsetning for å kunne prestere på høyt nivå over tid.

I min karriere som eliteutøver var målet alltid tydelig: å vinne OL-gull. Det målet ble brutt ned i konkrete delmål som ble fulgt opp kontinuerlig. Når noe ikke fungerte, justerte vi raskt arbeidsmåten vår. Høy prestasjon var aldri en tilfeldighet, men resultatet av bevisste valg, en felles retning og tydelige strukturer.

Når de samme prinsippene overføres til næringslivet, blir forskjellene tydelige. Ambisjonen finnes ofte, men strukturer og styring kan gjøre det vanskeligere for mennesker å prestere sammen. Oppfølging kommer sent, mål er overordnede heller enn konkrete, og det er usikkerhet om hva som faktisk er viktigst her og nå. Når en felles forståelse av retningen mangler, blir det vanskelig å prioritere, samarbeide og lære av det som ikke fungerer.



JOHANN OLSSON

Johan Olsson er tidligere eliteutøver med OL-gull og VM-medaljer i langrenn. Etter sin aktive karriere har han jobbet med ledelse, prestasjon og utvikling av høypresterende team både i idrett og næringsliv. Som prosjektleder i EPSI Rating Group jobber han i dag med å omsette disse erfaringene til analyse og utvikling av organisasjoner.



TRE INNSIKTER FRA VÅRE STUDIER AV HØYPRESTERENDE TEAM

1

Tydelig retning og struktur. Høypresterende team har en felles forståelse av hvorfor de finnes, hva de skal få til, og hvordan ansvar og roller er fordelt. Når formål, mål og forventninger er tydelige, reduseres usikkerheten i hverdagen, og medarbeidere kan ta beslutninger og ansvar med større trygghet. I organisasjoner der denne tydeligheten mangler, ser vi oftere målkonflikter, uklare prioriteringer og et økt behov for detaljstyring.

2

Velfungerende samarbeid og kunnskapsdeling. Våre studier viser også at høypresterende team har etablerte arbeidsmåter for hvordan informasjon, erfaringer og læring deles. Regelmessige avklaringer, erfaringsutveksling og felles refleksjon gjør at kunnskap spres og tas i bruk i praksis. Når kunnskap deles åpent, øker både kvaliteten på beslutningene og teamets samlede kapasitet. Der informasjon blir værende i siloer, blir potensialet aldri fullt realisert.

3

En kultur som bygges og vedlikeholdes over tid. Bærekraftig prestasjon krever kontinuerlig arbeid. Team som lykkes over tid, kjennetegnes av en kultur der læring oppmuntres, suksesser deles, og arbeidsmåter jevnlig evalueres. Ved å reflektere sammen over hva som fungerer og hva som må justeres, skapes både utvikling og engasjement. Det gjør teamet mer robust i endring og bedre rustet for nye krav.

Fra interne forutsetninger til kundeverti. Høypresterende team skapes ikke gjennom flere regler eller mer detaljerte prosesser. De bygges gjennom tydelig retning, tillit til kompetanse og strukturer som støtter læring heller enn kontroll. Når mål, roller og læring henger sammen, skapes forutsetninger for både høy prestasjon og bærekraftig utvikling.

Her blir koblingen til kundeverti tydelig. Team som fungerer godt internt, har bedre forutsetninger for å handle proaktivt, ta kloke beslutninger nær kunden og levere opplevelser som oppleves som relevante og pålitelige. Vår forskning viser en sterk sammenheng mellom velfungerende interne forutsetninger, engasjerte medarbeidere og fornøyde, lojale kunder.

For at dette skal fungere over tid, kreves det mer enn enkeltstående tiltak i team. Det krever organisatoriske forutsetninger som gjør tillit, tydelighet og læring mulig i praksis. Når organisasjonen skaper rom for dette, blir høy prestasjon ikke et unntak, men en naturlig del av hverdagen.

ENKELHET OG FORUTSIGBARHET ER BLITT TYDELIGE KONKURRANSEFORTRINN

Resultatene i EPSI presenteres på en skala fra 0 til 100. Verdier over 75 regnes normalt som svært gode, mens nivåer under 60 indikerer lav kundetilfredshet. Med dette som bakteppe kan vi identifisere noen tydelige trender i hva som skaper gode eller dårlige kundeopplevelser.

På tvers av bransjene vi i EPSI har målt i 2025 ser vi at kundene verdsetter forutsigbarhet. Tjenestene skal fungere – stabilt, enkelt og uten negative overraskelser. Når leveransen innfrir forventningene, skapes trygghet i en ellers hektisk hverdag. «Get the basics right» er fortsatt avgjørende.

De aktørene som lykkes best, oppleves som enkle å forholde seg til. De kommuniserer tydelig og gjør det lett å forstå hva man betaler for og hva man kan forvente. Enkelhet og smidighet fremstår som klare konkurransefortrinn, mens kompleksitet, uklare priser og utilgjengelighet skaper avstand. Samtidig opplever mange kunder at utviklingstakten er høy. Nye digitale løsninger verdsettes – men ikke dersom de går på bekostning av oversikt og kontroll. Over tid har virksomheter lagt til stadig flere systemer, plattformer og grensesnitt, men det er ikke alltid slik at det møter konkrete kundebehov eller forenkler helheten.

Kundene belønner leverandører som er åpne om prioriteringer, tydelige om priser og relevante i kommunikasjonen. Det reduserer risikoen for at kunden sitter igjen med en følelse av å bli glemt eller oversett. I et marked preget av økonomisk usikkerhet handler god kundeopplevelse mindre om å imponere – og mer om å levere stabilitet og pålitelighet over tid.

MYE DREIER SEG FORTSATT OM FEM FORRETNINGSKRISTISKE KUNDBEHOV

Gjennom våre kundestudier på tvers av bransjer har vi identifisert fellesnevnerne som er avgjørende for kundeopplevelsen. Analysene peker på fem sentrale kundebehov som er særlig forretningskritiske. Å levere på disse styrker ikke bare kundeopplevelsen, men bidrar også til økt konkurransekraft og mer langsiktige kunderelasjoner.



DIGITALT

«LETTFATTELIG, SELVBETJENT, SØMLØST, PROBLEMFRÍ»



ENKELT

«INTUITIVT, FORUTSIGBART, GJENNOMTENKT, BRUKERVENNLIG»



PERSONLIG

«NÆRHET, PROAKTIV, EMPATI, ÅPEN KOMMUNIKASJON»



SAMFUNNSANSVAR - BÆREKRAFTIG

«TROVERDIGHET, MILJØBEVISST TRANSPARENS, ANSVARLIGHET»



VERDI FOR PENGENE

«KONKURRANSEDYKTIG, MERVERDI, FORNUFTIG VALG»

PRIVATMARKED

I løpet av 2025 har EPSI målt kundetilfredsheten blant nærmere hundre selskaper i privatmarkedet. Resultatene viser at Bulder oppnår den høyeste kundetilfredsheten. En skår på over 80 poeng viser at bankopplevelsen vurderes som svært god av et klart flertall av kundene. Banken leverer svært godt på kundenenes forventninger og preferanser. Særlig utmerker de seg gjennom velfungerende digitale løsninger, konkurransedyktige betingelser og et solid omdømme.

Sammenlignet med 2024 fremstår 2025 som et år preget av stabilitet for de fleste merkevarene. Sbanken har den største fremgangen fra året før, men ligger fortsatt et stykke under tidligere toppnivåer. Vi registrerer også betydelig forbedring i kundetilfredsheten hos GlobalConnect og NextGenTel innen bredbånd, ReCharge innen ladeoperatørmarkedet, Fortum innen strømsalg og Strim innen TV-distribusjon.

Kundetilfredshet per selskap privatmarked

1.	Bulder (Bank)	81,2	33.	Max (Streaming)	71,4	65.	Recharge (Ladeoperatør)	65,4
2.	Tesla (Ladeoperatør)	79,5	34.	Wattn (Strøm)	71,3	66.	Linja (Strømnett)	65,3
3.	Landkreditt Bank (Bank)	79,1	35.	Sparebanken Norge (Bank)	71,2	67.	BKK (Strømnett)	65,2
4.	BN Bank (Bank)	78,9	36.	Frende (Forsikring)	70,8	68.	Fjordkraft (Strøm)	64,8
5.	Chilimobil (Mobil)	78,5	37.	Handelsbanken (Investering)	70,8	69.	Elvia (Strømnett)	64,8
6.	JBF (Forsikring)	78,1	38.	Vibb (Strøm)	70,7	70.	Mer (Ladeoperatør)	64,0
7.	OneCall (Mobil)	76,7	39.	Prime Video (Streaming)	70,2	71.	Nordea (Bank)	64,0
8.	Talkmore (Mobil)	76,2	40.	Handelsbanken (Bank)	70,1	72.	GlobalConnect (Bredbånd)	63,9
9.	WaterCircles (Forsikring)	75,6	41.	Nordnet (Investering)	70,0	73.	Viaplay (Streaming)	63,7
10.	Fjordkraft Mobil (Mobil)	75,6	42.	Altibox (Bredbånd)	69,9	74.	Evinj (Ladeoperatør)	63,6
11.	Gjensidige (Forsikring)	75,2	43.	Arva (Strømnett)	69,2	75.	Nordea (Investering)	63,4
12.	Kron (Investering)	75,1	44.	Lnett (Strømnett)	69,1	76.	Sbanken (Bank)	63,4
13.	NRK Nett-tv (Streaming)	75,1	45.	Ionity (Ladeoperatør)	69,1	77.	Telia (Bredbånd)	63,3
14.	Tibber (Strøm)	75,0	46.	SpareBank 1 Sør-Norge (Bank)	69,0	78.	Tensio (Strømnett)	63,2
15.	Gudbrandsdal Energi (Strøm)	74,9	47.	Øvrige SpareBank 1 Banker	68,8	79.	Telenor (Bredbånd)	63,2
16.	Netflix (Streaming)	74,8	48.	Circle K (Ladeoperatør)	68,7	80.	Norgesnett (Strømnett)	63,0
17.	OBOS-banken (Bank)	74,1	49.	Apple TV+ (Streaming)	68,7	81.	Fagne (Strømnett)	62,1
18.	NTE (Strøm)	74,0	50.	Storebrand Bank (Bank)	68,4	82.	Telenor (TV)	61,9
19.	Eika Alliansen (Bank)	73,4	51.	Strim (TV)	68,1	83.	DNB (Bank)	61,5
20.	KLP Banken (Bank)	73,3	52.	Storebrand (Forsikring)	67,9	84.	RiksTV (TV)	61,1
21.	ice (Mobil)	73,2	53.	TV2 Play (Streaming)	67,9	85.	Lede (Strømnett)	60,1
22.	NextGenTel (Bredbånd)	73,1	54.	Lyse (Strøm)	67,8	86.	DNB (Investering)	59,0
23.	Telia (Mobil)	72,8	55.	Altibox (TV)	67,7	87.	SpareBank 1 Forsikring (Pensjon)	58,9
24.	SpareBank 1 Østlandet (Bank)	72,7	56.	Fremtind (Forsikring)	67,7	88.	Allente (TV)	58,7
25.	Uno-X (Ladeoperatør)	72,7	57.	Glitre Nett (Strømnett)	67,4	89.	Kople (Ladeoperatør)	58,6
26.	Sparebanken Møre (Bank)	72,5	58.	Storebrand (Investering)	67,4	90.	Nordea Liv (Pensjon)	58,0
27.	Telenor (Mobil)	72,4	59.	Fortum (Strøm)	67,0	91.	Gjensidige (Pensjon)	56,9
28.	KLP (Forsikring)	72,0	60.	Sparebanken Norge (Investering)	66,9	92.	Storebrand Livsforsikring (Pensjon)	56,4
29.	Tryg (Forsikring)	71,8	61.	SpareBank 1 Nord-Norge (Bank)	66,6	93.	Telia (TV)	56,3
30.	Fana Sparebank (Bank)	71,7	62.	SpareBank 1 SMN (Bank)	66,5	94.	Sbanken (Investering)	55,7
31.	If (Forsikring)	71,6	63.	Eika (Investering)	66,1	95.	DNB Livsforsikring (Pensjon)	52,4
32.	Disney+ (Streaming)	71,6	64.	SpareBank 1 (Investering)	65,4			

BEDRIFTSMARKED

EPSI gjennomfører også målinger i bedriftsegementet, men dekker færre bransjer. I bedriftsstudiene til EPSI kontaktes bedrifter som er registrert i Norge, som har én ansatt eller mer, og som har kundeforhold til en leverandør i den aktuelle bransjen.

Samlet sett er det mobilselskapene som skårer best, mens bankene får den svakeste tilbakemeldingen. Av de selskapene EPSI målte i fjor er det forsikringsselskapet Ly Forsikring som topper oversikten, tett fulgt av Folio og Phonero. Høy produktkvalitet, topp kundeservice, proaktiv kundedialog og et godt omdømme gjør at disse utmerker seg spesielt godt.

Om vi sammenligner 2025 resultatene med tall fra 2024 så er det slik at det er Ly Forsikring, Lyse (Strøm), og Sparebanken Møre som kan vise til størst fremgang i kundetilfredsheten.

Kundetilfredshet per selskap **bedriftsmarked**

1	Ly Forsikring (Forsikring)	75,5	19	Lyse (Strøm)	69,1
2	Folio (Bank)	75,1	20	Storebrand Forsikring (Forsikring)	69,0
3	Phonero (Mobil)	74,8	21	Handelsbanken (Bank)	68,9
4	NTE Telekom	74,5	22	Gjensidige (Forsikring)	68,7
5	KLP (Forsikring)	72,9	23	Unifon (Mobil)	68,2
6	Sparebanken Møre (Bank)	72,8	24	Sparebank 1 (Forsikring)	67,1
7	Wattn (Strøm)	72,1	25	Sparebanken Norge org (Bank)	67,1
8	Eika Alliansen (Bank)	72,0	26	Eidsiva Digital (Bredbånd)	66,7
9	Telia (Mobil)	71,4	27	Danske Bank (Bank)	65,8
10	ice (Mobil)	71,1	28	Fremtind (Forsikring)	65,7
11	Talkmore Bedrift (Mobil)	70,9	29	Fortum (Strøm)	65,5
12	Altibox (Bredbånd)	70,5	30	DNB (Forsikring)	64,8
13	Telenor (Mobil)	70,5	31	Nordea (Bank)	64,7
14	If (Forsikring)	70,2	32	Sparebank 1 Gruppen (Bank)	64,3
15	Telenor (Bredbånd)	70,2	33	Å Entelios (Strøm)	64,0
16	Tryg (Forsikring)	69,6	34	Fjordkraft (Strøm)	63,7
17	NTE (Strøm)	69,4	35	DNB (Bank)	62,9
18	GlobalConnect (Bredbånd)	69,2			

EPSI KVALITETSMERKE TIL BEDRIFTER MED SVÆRT TILFREDSE KUNDER

EPSI har i over 20 år målt kundeopplevelser på tvers av bransjer i Norden. Våre bransjestudier gir et sammenlignbart og uavhengig bilde av hvordan kundene vurderer sine leverandører.

Som en del av disse studiene tildeler vi kvalitetsmerker til aktører som utmerker seg i våre målinger. Utmerkelsene fungerer som et dokumentert kvalitetsstempel, basert på kundenes egne vurderinger.

Bransjevinner får tildelt et eget stempel der det fremgår at deres kunder er de mest tilfredse i EPSI målingen. Nytt av året er kvalitetsmerket for «Svært tilfredse kunder». Selskaper som oppnår en kundetilfredshetsscore på 75 poeng eller høyere i våre bransjestudier, kvalifiserer til denne utmerkelsen. En score over 75 regnes som svært bra og indikerer at kundene i snitt vurderer leverandøren svært positivt.

Av totalt 129 selskaper målt i privat- og bedriftsmarkedet i 2025, er det 16 selskaper som oppfyller kriteriene for denne utmerkelsen.

Medaljer for leverandører som leverer ekstra sterke kundeopplevelser:



16/129

Av selskapene EPSI måler i sine bransjestudier får en kundetilfredshet over 75.

Selskaper som har kvalifisert for medaljen i løpet av 2025:

Bulder Bank, Tesla Supercharger, Landkreditt Bank, BN Bank, Chilimobil, JBF, OneCall, Talkmore, Watercircles, Fjordkraft Mobil, Gjensidige, Kron, Tibber, NRK Nett-TV, Ly Forsikring og Folio.



470
~~440~~ TUSEN TAKK!

Uten data ingen innsikt. Vi vil derfor rette en stor takk til alle de som har tatt seg tid til å delta i våre undersøkelser. Sammen bidrar vi til at kundetilfredshet får nødvendig fokus og at norske bedrifter og organisasjoner får innsikt i hva som styrker deres kundetilfredshet, lojalitet og konkurransekraft.

EPSI Rating Group har operert i Norge siden 2003, og har siden den gang intervjuet flere enn 470 000 kunder. Bare i 2025 ble det intervjuet i overkant av 30.000 kunder. En stor del av intervjuene inngår i våre nasjonale bransjestudier som belyses i dette års-sammendraget. Øvrige studier gjør vi i forbindelse med spesifikke oppdrag.

Gjennom å løfte fram kunders krav og behov, ønsker vi å bidra til positive forandringer i kunde- og leverandørforholdene i det norske næringslivet. Å skape handlingsorientert innsikt for en bærekraftig framtid er vår aller største drivkraft.

Ansvarlig EPSI Norge:



Fredrik Høst
Daglig leder



Sindre Brochmann
Senior
Forretningsutvikler



Anna Latysheva
Data analytiker



Nimra Zainab
Data analytiker