

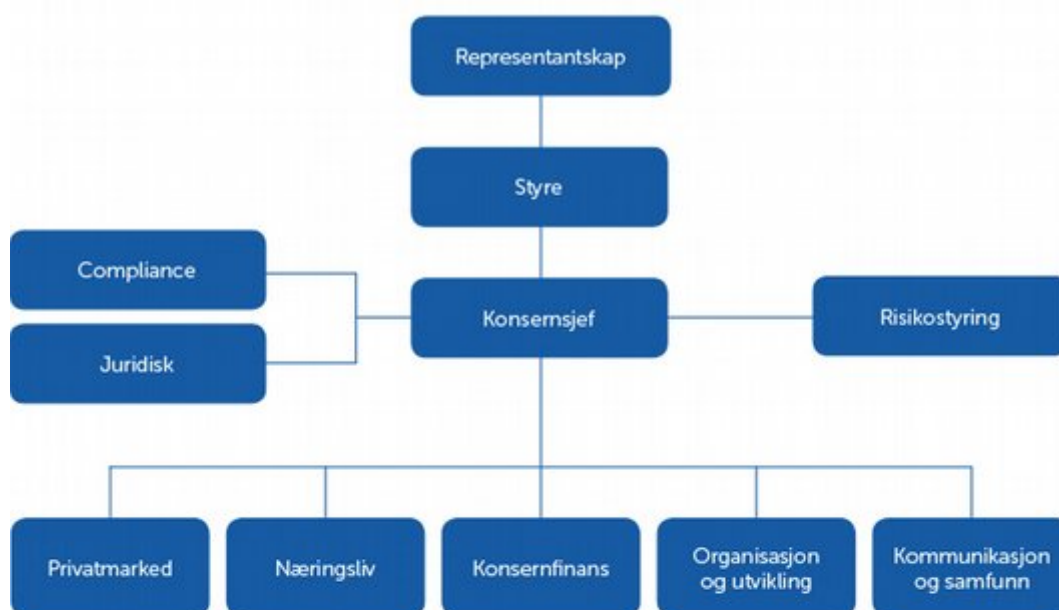
Virksomheten



Organisering

SpareBank 1 SMN er regionens ledende finanskonsern og en av seks eiere i SpareBank 1-alliansen. Hovedkontoret ligger i Trondheim og konsernet har med sine datterselskaper i underkant av 1500 ansatte. SpareBank 1 SMN er en regional selvstendig sparebank med lokal forankring. Gjennom SpareBank 1-alliansen og egne datterselskaper har SpareBank 1 SMN sikret seg tilgang til konkurransedyktige produkter innen finansiering, sparing, forsikring, betaling samt eiendomsmedling, leasing, regnskapstjenester og kapitalmarkedstjenester. Bankens organisering bygger på følgende struktur:

Organisasjonsstruktur



Finanskonsernet SpareBank 1 SMN

Datterselskaper

EiendomsMegler 1 Midt-Norge 87,0 %	SpareBank 1 Regnskapshuset SMN 95,4 %
SpareBank 1 Finans Midt-Norge 64,6 %	SpareBank 1 Markets 66,7 %
SpareBank 1 SMN Invest 100 %	SpareBank 1 Kapitalforvaltning 100 %

Tilknyttede selskaper

SpareBank 1 Gruppen 19,5 %	SpareBank 1 Boligkreditt 20,7 %
SpareBank 1 Næringskreditt 33,0 %	BN Bank 33,0 %
SpareBank 1 Kredittkort 17,4 %	SpareBank 1 Betaling 21,6 %
SpareBank 1 Banksamarbeidet 18,0 %	

Privatmarked

Forretningsområdet Privatmarked tilbyr rådgiving til personkunder, landbrukskunder, lag og foreninger og enkeltpersonforetak. Sammen med produktleverandører og datterselskaper tilbyr vi et bredt spekter av produkter og tjenester som er viktig for å gjøre kundens økonomi enklere og tryggere. En lang og bred kunderelasjon gir oss det beste utgangspunktet for å finne de beste løsningene sammen med kunden, tilpasset den enkelte kundes behov. Vi tror på at selv om produksjonsoppgaver og løsninger blir mer og mer digitale, så finnes det et stort og udekket behov for rådgiving for å bygge og trygge nåtid og framtid for våre kundegrupper.

Vi har en ambisjon om å ha bransjens beste digitale løsninger for å gi kunder enkle dagligbanktjenester og mulighet til å dekke alle behov kunder måtte ha innenfor bank- og forsikrings sfæren. Men vi ser fortsatt styrken i en lokal tilstedeværelse som gir kunden mulighet til å møte oss for helhetlig rådgivning, og til å oppleve at vi er noe mer enn summen av våre produkter.

I tillegg til å følge bransjens normer og krav til god rådgivings skikk skal vi som bank også bidra med kunnskap og innsikt som bringer stadig bedre og mer relevant service- og rådgivningsinnhold til våre kunder. Det er fremdeles positiv risikoutvikling i boliglånsporteføljen.

Kunder og markedsposisjon

SpareBank 1 SMN har gjennom 2018 styrket sin posisjon som den ledende aktøren innenfor alle kundegruppene i privatmarkedet, og alle produktområder.

Virksomheten har en sterk posisjon hos kundene, og har en meget god utvikling i kundetilfredshet. Samspillet med datterselskaper, næringslivsdivisjonen og LO er viktig for Privatmarked for å nå målene om fortsatt økt aktivitet og vekst i antall kunder.

Finansiell utvikling

Samlet resultat før skatt for Privatmarked ble 1.206 millioner kroner.

Det har i 2018 vært en vekst i låneporteføljen innenfor Privatmarked på om lag 10 prosent. Vekst i porteføljen er i stor grad knyttet til nye lånekunder fra andre banker, men også refinansiering av lån i eksisterende portefølje. En andel av veksten skyldes også økt satsing på samarbeid med låneagenter. Utviklingen i salget av breddeprodukter har vært på nivå med resultatene for 2017.

Det er gjennomgående lav risiko i låneporteføljen. Ved inngangen til 2018 så vi en negativ trend og en vesentlig økning i langt mislighold. Utover i 2018 har det imidlertid vært en svakt nedadgående trend, slik at vi relativt til utlånsveksten har en nedgang i misligholdsandelen. Vi ser imidlertid fortsatt behov for en styrket beredskap inn mot en forventning om økt mislighold. Det er spenning knyttet til informasjon om kundens usikrede kreditter som etter hvert blir gjort tilgjengelig via gjeldsregistrene. Med bakgrunn i gjeldsveksten i norske husholdninger forventer vi en generell økning i antall kunder som får problemer med gjeldsbetjening framover. Vi ser behovet for en ytterligere innstramning av vår utlånspraksis slik at vi fortsatt opprettholder en akseptabel kvalitet innenfor kredittområdet.

Det er for øyeblikket god vekst i norsk økonomi, og utsiktene er også positive for næringslivet i vår region. Kapasitetsutnyttelsen i økonomien er god og det forventes vekst i sysselsetting og arbeidstilbud, slik at arbeidsmarkedet også i 2019 vil preges av lave tall for gjennomsnittlig ledighet. Markedsutsiktene har ved utgangen av 2018 allikevel vært preget av noe usikkerhet, og med en lavere forventning til husholdningers

private forbruk. Det har vært en treghet i boligmarkedet med lengre omsetningstid, og en situasjon med et rekordhøyt tilbud av brukte boliger. Vi forventer en noe lavere vekst i porteføljen for 2019.



Lokal og digital

Vi beveger oss stegvis fra å være en tradisjonell bank med digitale tjenester til en digital bank med personlig og lokal signatur.

Nelly S. Maske, konserndirektør Privatmarked

Kundene blir flere og dekker flere av sine behov hos oss

2018 ble nok et år som bekrefter at vår strategi passer godt inn mot de kundene vi ønsker å henvende oss mot. Vi beveger oss stegvis fra å være en tradisjonell bank med digitale tjenester til en digital bank med personlig og lokal signatur. Kundene stiller stadig større krav til oss som bank og vi ser også at disse kravene endrer seg ut fra behov, situasjon og livsfase. Derfor tilbyr vi flere produkter og tjenester i flere kanaler enn noen gang. Kundeopplevelsen er vårt hovedfokus og skal ivareta et bredt spekter av situasjoner. Dette handler om tilgjengelige og enkle muligheter for kjøp av produkter, en trygg etablering av nye produkter og tjenester, effektive digitale tjenester som gjør livet enkelt for bankkunden og familien i hverdagen samt kompetent rådgivning i de mer krevende spørsmål som dukker opp i kundens liv.

I 2018 har vi fortsatt den gode utviklingen på vekst. Med en utlånsvekst på ti prosent endte vi godt over målet som ble satt for 2018, samtidig som veksten med risiko og kvalitet er godt innenfor det vi har målsatt. Vi oppnår også en god innskuddsvekst på 6,7 prosent. Innskuddsveksten er et resultat av høy aktivitet for å sikre at alle kunder har sine lønns- og brukskonti hos oss og et bevisst ønske fra mange nye lånekunder om også benytter oss på dagligbank.

Vi beholder vår lokale tilstedeværelse med 48 kontor i vår region, samtidig som vi gradvis tilpasser vår kontorstruktur til en mer digital hverdag. Det betyr konkret en økning i rådgivning relatert til livshendelser og en nedgang i antall henvendelser relatert til dagligbank og service. Sistnevnte blir i større grad ivaretatt gjennom gode intuitive digitale løsninger, og da oftere og oftere i kundens mobilbank.

I 2018 har vi implementert nytt CRM-system, hvor vi gjennom bruk av kundedata utvikler nye løsninger for å gi kundene relevant rådgivning og service, enten de er i direkte kontakt med våre rådgivere eller de benytter seg våre digitale løsninger. Kundene skal oppleve at vi er oppdatert på deres kundeforhold, og kontakt de har hatt med oss, uavhengig av hvordan denne blir gjennomført.

Året er også benyttet godt for å forberede ulike scenarier som vil kunne bli virkelighet som en følge av PSD2. Dette skal vi ta en ledende rolle innenfor, og fokusere på nye partner- og forretningsinitiativ som kommer alle våre kunder til gode. SpareBank 1-alliansen har allerede åpnet for at konto i andre SpareBank 1-banker og fra Sbanken kan vises i vår mobilbank.

2019 venter på oss. Nok et år i endringens tegn. Vi skal fortsette å gripe mulighetene og gi kundene bedre råd, gi ansatte mestring og en spennende jobbhverdag som vil gi eierne god avkastning.

Privatmarked	2018	2017
Innskudd	40,0 mrd	37,2 mrd
Utlån	112,7 mrd	103,1 mrd
Antall kunder	223.000	218.000
Antall årsverk	316	350
Resultat før skatt	1.206 mill	1.127 mill

Næringsliv

Forretningsområdet Næringsliv gir bankens kunder råd innen finansiering av investeringer og drift, betalingsformidling innland og utland, sikring av rente- og valutaforretninger, plassering av overskuddslikviditet samt forsikring av personer, bygg og løsøre. Mye av virksomheten skjer i tett samhandling med Privatmarked, SpareBank 1 Markets samt datterselskaper og tilknyttede selskaper som tilbyr leasing, factoring, eiendomsmegling og regnskap. Virksomheten er fysisk lokalisert i hele markedsområdet for å sikre nærhet til kundene kombinert med tilfredsstillende kompetansemiljøer.

Banken er IRB-godkjent og benytter avansert IRB-metode for beregning av kapitalkrav og kredittrisiko. Banken har gode kredittmodeller, prosesser og verktøy samt organisering av bransjekompetanse som sikrer god kunnskap og styring av låneporteføljen. Dette skal medvirke til at videre vekst skjer i tråd med bankens ansvar som regional markedsleder samtidig som eksponert risiko er i overensstemmelse med bankens kredittstrategi. Sammen med de andre alliansebankene legges det ned betydelige ressurser i stadig forbedring av kredittmodellene.

Kunder og markedsposisjon

Banken betjener ca. 15.000 næringslivskunder medregnet offentlig sektor. I 2018 ble det registrert ca. 1100 nye næringslivskunder. SpareBank 1 SMN har en markedsandel på rundt 35 prosent i bedriftsmarkedet i regionen. I tillegg betjener banken en rekke kunder innen forretningsområder som forsikring, kapitalmarked, leasing, factoring, eiendomsmegling og regnskapsføring. Næringslivet i Midt-Norge preges av et stort antall små og mellomstore bedrifter. Denne strukturen gir klare føringer for bankens organisering av virksomheten.

Kundesenter Bedrift er et sentralt forretningsområde i Næringsliv, som åpner for at bedriftskundene får god oppfølging og relevant rådgivning i valg av produkter og tjenester samt bruk av digitale tjenester. I egen kundetilfredshetsmåling scorer Kundesenter Bedrift svært høyt på områder som kompetanse, service, informasjon og initiativ.

Finansiell utvikling

Forretningsområde Næringsliv økte inntektene med nær 20 millioner kroner til 1,2 milliarder i fjor. Inntektene genereres fra positiv utvikling innenfor alle forretningsområder, men spesielt fra økte innskuddsmarginer og økte garantiprovisjoner. Spesielt gledelig er det at inntektene fra forsikring (skade og liv) øker og at stadig flere bedrifter ser verdien av å samle sine finansielle tjenester hos en lokal leverandør som tilbyr lokal kompetanse på alle produktområder.

Vekst på utlån har vært lav og i tråd med kapitalplanen til banken og endte på 4,2 prosent for året. Innskuddsveksten ble meget god med en økning på 16,5 prosent. Vi forventer lav utlånsvekst også i 2019, mens vi har ambisjoner om en innskuddsvekst i området fem prosent.

I takt med digitalisering av våre produkter og tjenester har vi redusert antall ansatte og derigjennom kostnadene på forretningsområdet. Det vil bli økt fokus på digitalisering, effektivisering av prosesser og reduksjon av antall ansatte i 2019.

Oljeprisnedgangen har medført en vesentlig forverring av utsiktene til selskapene som jobber innenfor olje- og offshore, og har derfor bokført tap på 212 millioner kroner i 2018. I all hovedsak er nedskrivningene relatert til en portefølje av offshore-service fartøyer. Det er liten smitteeffekt av lav oljepris til andre næringer, og tap og mislighold på øvrige deler av porteføljen er svært lave.



Full fokus på SMB

I 2019 vil vi videreføre vår satsing på SMB og tilby enda flere digitale løsninger samtidig som vi jobber med produktutvikling for å kunne tilby enda flere produkter og tjenester til SMB markedet i vår region.

Vegard Helland, konserndirektør næringsliv

Fortsetter satsingen på SMB

SpareBank 1 SMN har klare ambisjoner om å styrke posisjonen som den ledende banken for små og mellomstore bedrifter i Midt-Norge.

Næringsliv jobber systematisk med rekruttering av nye kunder og alle kunderådgiverne har egne mål for kunderekuttering. Arbeid med kontinuerlig forbedring er sentralt for å friggi tid til kunderådgiverne slik at deres primære hovedoppgave blir å ivareta eksisterende kunder og rekruttere nye. I 2019 vil vi fortsette å fokusere på SMB-segmentet slik at konsentrasjoner mot enkelt næringer eller enkeltkunde grupperinger reduseres.

Løsningen ligger i nærhet til dyktige rådgivere i banken kombinert med utvikling av nye digitaliserte løsninger som gjør det enklere å utføre dagligbanktjenester og som frigjør tid og ressurser for god rådgivning og skreddersydde løsninger for kunden.

Banken har i samarbeid med øvrige banker i SpareBank 1-alliansen utviklet nye digitale tjenester for næringslivet. Dette foregår i et innovasjonsmiljø i selskapet SMB Lab, og som har til hensikt å lansere konsepter, produkter og tjenester som til enhver tid er tilpasset behovene til små og mellomstore bedrifter og gjøre hverdagen enklere for disse.

Banken har mål om å redusere tapene i forhold til de nivåer vi har sett i 2018. Sammen med et lønnsomhetsforbedringsprogram for forretningsenheten, vil dette bedre resultatet og den risikjusterte avkastningen. Banken er fortsatt beredt til å ta nødvendige grep for å møte problemer som eventuelt måtte dukke opp innen olje og offshore. I tett samarbeid med kundene tilstreber banken å finne løsninger som ivaretar felles interesser under de til enhver tid rådende konjunkturer. Således vil Næringsliv opprettholde kapasitet og kompetanse og på lang sikt være nær og dyktig med sine finansielle tjenester.

Selv om makrobildet er usikkert på overordnet nivå er utfordringene ulik i de bransjene bankens kunder er eksponert i. Banken publiserte også i 2018 et eget Konjunkturbarometer som tar pulsen på de viktigste bransjene i regionen i tillegg til å lage prognoser for økonomisk vekst i Midt-Norge. Næringsliv legger stor vekt på å ha rådgivere med praktisk forretningsforståelse i viktige bransjer. Dette skjer i tett samarbeid med andre SpareBank 1-banker.

I 2018 har forretningsenheten hatt stort fokus på compliance og spesielt på anti-hvitvaskingsarbeid. Videre har vi iverksatt et stort arbeid for å bygge en ny kundeflate som kombinerer informasjon fra bank og

regnskap og som samtidig gir tredjeparter mulighet til å levere tjenester til våre kunder. Den nye kundeflaten vil bli gjort tilgjengelig i markedet i løpet av 2019 og vil muliggjøre økt digitalt salg og ikke minst distribusjon av nye produkter og tjenester.

Næringsliv	2018	2017
Innskudd	39,2 mrd	38,7 mrd
Utlån	40,5 mrd	39,5 mrd
Antall kunder	15.000	15.000
Antall årsverk	148	145
Resultat før skatt	744 mill	632 mill

Menneskene - bankens største fortrinn

Bak de sterke regnskapstallene ligger gode konjunkturer og solid bankhåndverk. Men, bankens aller største fortrinn er og blir dyktige medarbeidere.

Menneskene

Teknologisk utvikling og endringer i kundeatferd, innebærer at banken må tilpasse seg en ny hverdag og rigge seg for fremtiden. Dette har også preget arbeidet med organisasjon og ledelse i 2018.

Omstilling, leder- og medarbeiderutvikling for å bygge ny kompetanse og nye ferdigheter for fremtidens bank hadde høy prioritet i året som gikk.

Ved utgangen av 2018 hadde banken 580,4 årsverk.

Visjon og verdier

Vi har hatt stort fokus og bevissthet på våre grunnverdier; helhjerta, ansvarlig, likandes og dyktig. Verdiene skal, sammen med bankens visjon Sammen får vi ting til å skje, gi mening, retning og energi for menneskene som jobber i banken. Videre bruker vi verdiene aktivt for å bygge bankens identitet, og de skal danne grunnlaget for en kultur hvor medarbeidere trives, og hver dag jobber for å skape resultater til det beste for kundene og banken.

Rekruttering og medarbeiderattraktivitet

SpareBank 1 SMN er blant regionens mest attraktive arbeidsgivere og opplever stor interesse når det søkes etter nye medarbeidere. I 2018 ble det rekruttert mange nye dyktige medarbeidere, som sammen med resten av organisasjonen blir viktige bidragsytere i arbeidet med å tilpasse og utvikle banken i takt med de betydelige endringene vi er inne i.

Banken arbeider målrettet mot høyskoler og universiteter for å bygge relasjoner til dyktige studenter. Det er mange søkere og stor interesse både for bankens mentorprogram for økonomistudenter og for bankens sommerprosjekt.

Omstilling

Endring i kundeatferd og teknologiske muligheter innebærer behov for tilpasning av organisasjonen. Digitalisering og automatisering av kunde- og produksjonsprosesser betyr at behovet for mennesker blir mindre i deler av virksomheten. Det er derfor gjennomført tilpasninger i deler av organisasjonen, og det ble inngått 13 sluttavtaler i 2018. Prosessene er ytterligere beskrevet i kapittelet om samfunnsansvar.

Leder- og medarbeiderutvikling

Lederne og medarbeiderne er bankens viktigste ressurser og en avgjørende differensieringsfaktor for at vi skal lykkes med å realisere mål og strategier. Derfor legger banken stor vekt på kompetanse- og ferdighetsutvikling. Det gjennomføres interne opplærings- og treningsaktiviteter i et betydelig omfang, og mange talentfulle ledere og medarbeidere tilbys muligheter for faglig og personlig utvikling gjennom eksterne kurs og utdanningsinstitusjoner. Banken jobber kontinuerlig med å kartlegge kompetansebehov på kort og lang sikt for å sikre at vi kan tilby kundene våre rådgivning og tjenester av topp kvalitet.

SpareBank 1 SMN er tilsluttet bransjeordningene for finansnæringen, og alle våre finansrådgivere må gjennomføre nødvendige sertifiseringsløp. I 2018 ble det innført en ny bransjeordning for kredittområdet. Ved utgangen av 2018 har en stor del av våre rådgivere og ledere gjennomført det nye sertifiseringsløpet. Alle våre rådgivere i privatmarked må gjennomføre sertifiseringene innen utgangen av mars 2019.

I tillegg til bransjeordningene og grunnleggende kompetansebygging innen de ulike produktområdene, har vi stort fokus på å utvikle ferdigheter som skal sikre gode kundeopplevelser og høy kvalitet i rådgivningen. Vi har i 2018 blant annet gjennomført et prosjekt med bruk av VR-teknologi for å trene kunderådgivere i kommunikasjons- og relasjonsferdigheter knyttet til kundedialog.

Vi har i 2018 gjennomført lederutviklingsprogrammet SKIFT2020. Alle ledere med personalansvar har gjennomført fem moduler, hvor fokus har vært både på individuelle og kollektive lederferdigheter vi som organisasjon må beherske for å nå våre ambisiøse mål. Programmet videreføres i 2019.

Helse, miljø og sikkerhet

Det jobbes målrettet med tiltak for å legge til rette for et godt arbeidsmiljø, og det brukes betydelige ressurser for å legge til rette for god helse gjennom fysisk aktivitet og trening. Programmet Bedre form stimulerer enkeltpersoner og avdelinger til trening gjennom konkurranser og premiering, subsidiering av medlemskap på treningssenter og treningsaktiviteter i forbindelse med jobb. Ansatte logger trening i en digital treningsdagbok, og andel ansatte som logget trening i 2018 var på 84 prosent.

Sykefraværet i 2018 var på 4,2 prosent, hvorav egenmeldt og legemeldt fravær utgjorde henholdsvis 0,7 prosent og 3,5 prosent.

Likestilling

SpareBank 1 SMN er opptatt av å gi kvinner og menn like muligheter for utvikling, lønn og karriere. Ved lønnsoppgjøret i 2018 ble det lagt føringer for å sikre at skjevheter i lønnsnivå mellom kvinner og menn utjevnes. Fordelingen i banken mellom kvinner og menn i 2018 var 49,7 prosent kvinner og 50,3 prosent menn. Andelen kvinnelige ledere var 42,6 prosent. Konsernledelsen består av seks personer, hvorav en er kvinne. Bankens fokus på mangfold og likestilling er beskrevet i detalj, i kapittelet om samfunnsansvar.

Samfunn / sosiale forhold	2018	2017
Antall årsverk	580	595
Sykefravær	4,2 %	4,0 %
Andel kvinner	49,8 %	51,2 %
Andel kvinner i ledende stilling	42,6 %	41,8 %
Gjennomsnittsalder	46 år	46 år
Medarbeiderengasjement	82	83

Digital utvikling

Relevant kundekommunikasjon og digitalt salg

SpareBank 1 SMNs viktigste konkurransefortrinn er kombinasjonen av enkle, brukervennlige digitale løsninger med relevant rådgivning i både digitale kanaler og i våre kontor. Av totalt antall salg utgjorde digitale salg 34 prosent i 2018, som er en økning fra 24 prosent i 2017. Ved utgangen av året ble over 60 prosent av alle lånesøknader i privatmarkedet startet i digital kanal.

Nye digitale løsninger for bedrifter er også et viktig satsingsområde, og høsten 2018 lanserte vi som første bank i Norge en helt ny tjeneste som gjør det enkelt for kunder å etablere sin egen bedrift. Løsningen er heldigital og koblet opp mot Brønnøysundregistrene og Altinn. Siden lanseringen har 83 bedrifter brukt løsningen for å etablere sin bedrift.

Høsten 2017 innførte banken et av markedets kraftigste verktøy for koordinering av relevant kundekommunikasjon på tvers av bankens kanaler. Gjennom 2018 har dette gitt banken mulighet til å igangsette ulike oppfølgingsprogram for å sikre at kundene får riktig informasjon og rådgivning tilpasset deres behov. Initiativ som presenteres i mobilbank og nettbank blir godt mottatt av kundene. Riktig bruk av data og et velfungerende og effektivt kanalsamspill er avgjørende for å skape gode kundeopplevelser, og å øke salget i alle kanaler. Avanserte statiske prediksjonsmodeller hever presisjonsnivået betydelig. Ved inngangen til 2019 er det pågående prosjekt for å ta verktøyet i bruk også i forretningsområdet Næringsliv.

Rådgivningsmøtet mellom kunde og rådgivere er sentralt i bankens tilbud til både privatkunder og bedrifter. Samtidig som stadig flere kontaktpunkter mellom kunden og banken digitaliseres, arbeider banken målrettet for å sikre at vi gir relevant og god rådgivning i kundenes viktige livshendelser eller ved større endringer hos bedriftene. I 2018 har banken blant annet tatt i bruk VR-teknologi i forbindelse med rådgivningstrening for å gi enda bedre læringseffekt av kompetansetiltakene for våre rådgivere.

Framtidas finansnæring

SpareBank 1 SMN har satt ambisiøse mål om å utnytte mulighetene som betalingsdirektivet PSD2 gir til å tilby bedre tjenester og tilføre mer verdi for eksisterende og nye kunder. I 2018 ble det mulig for våre kunder å se saldo på konti man har i andre banker i mobilbanken. Dette er det første skrittet på veien mot en åpen front der vi kan tilby banktjenester til både nye og eksisterende kunder. Dette kan skje gjennom bankens eksisterende kanaler, i nye egne flater og i økosystem med flere samarbeidspartnere.

Mye av utviklingsarbeidet vil skje gjennom SpareBank 1-alliansen som har et sterkt utviklingsmiljø, men vi styrker samtidig også vårt interne team med ny kompetanse for mer kundenær innovasjon og utvikling spesielt knyttet til samhandling med lokale innovasjonsmiljø. Bankens samarbeider tett med oppstartsselskaper, blant annet gjennom inkubatoren F3 Finance for Future som holder til i bankens hovedkontor.

Banken har i 2018 fortsatt arbeidet med å utnytte skyteknologi som plattform for nye IT-løsninger. Bruk av skyløsninger gir muligheter for raskere å få tilgang til nye løsninger eller tilpasse løsninger for å dekke nye behov. SpareBank 1 SMN deltar i alliansens felles sikkerhetsstrategiarbeid for å adressere og ivareta endringene denne utviklingen medfører.



Salget øker i digitale kanaler

Av totalt antall salg utgjorde digitale salg 34 prosent i 2018, som er en økning fra 24 prosent i 2017

Nelly S. Maske, konserndirektør, organisasjon og utvikling