

AFGANGSPROJEKT

HD-Studiets 1. del
Aalborg Universitet

OXILIO – Abonnementsmodellen i praksis

Skrevet af

Bjarne Bilenberg

Vejleder er Hans-Jørgen Kristensen
1. august 2025

1. Indledning	3
2. Problemformulering og undersøgelsesspørgsmål	4
3. Metode	5
4. Dataindsamling og spørgeskemaer	6
4.1 Primærdata	7
4.2 Sekundærdata	7
5. Teoretisk ramme	8
5.1 Mintzbergs organisationsstruktur	8
5.2 Porters værdikædemodel	9
5.3 Herzbergs to-faktor teori	9
5.4 ABC-analyse og kundelønsomhed	10
6. Analyse	12
6.1 Kunderne: Forståelse, værdi og gennemsigtighed	12
6.2 Medarbejderne: Gråzoner og afgrænsning	13
6.3 Økonomisk analyse: Rentabilitet og ressourceforbrug	14
7. Vurdering og diskussion	16
7.1 Validitet og reliabilitet	16
7.2 Gråzoner og kultur	16
7.3 Strategisk overvejelse: Prisstrukturens rolle	17
8. Konklusion og anbefalinger	19
8.1 Konklusion	19
8.2 Anbefalinger	19
9. Perspektivering	22
9.1 Overførbare til andre virksomheder	22
9.2 Abonnement som forretningsmodel – muligheder og faldgruber	22
9.3 OXILIOs mulighed	23
10. Litteraturliste	24
Bøger og artikler:	24
Materialer og data:	24
11. Bilag	25
12. Figurer	26

1. Indledning

OXILIO er en moderne rådgivningsvirksomhed, der har specialiseret sig i at levere abonnementsløsninger inden for økonomi, revision, personale, forsikring og jura – målrettet små og mellemstore virksomheder. Virksomheden arbejder ud fra en ambition om at være "den personlige rådgiver" og tilbyde en gennemsigtig og fleksibel samarbejdsmodel, hvor kunden ved, hvad de får – og hvad det koster.

Men i takt med at OXILIO har udvidet både antallet af kunder og forretningsområder, er det blevet tydeligt, at abonnementsmodellen også stiller nye krav til både kommunikation, struktur og rollefordeling. Internt i organisationen oplever medarbejdere til tider uklarhed omkring, hvad der ligger i abonnementet, og kunderne er ikke altid sikre på, hvad de egentlig betaler for – og hvad der skal betales ekstra for.

Dette projekt tager afsæt i denne spænding mellem intention og praksis. For selvom abonnementsmodellen i stigende grad anvendes i rådgiverbranchen, er der få systematiske analyser af, hvordan modellen opfattes af hhv. kunder og medarbejdere, og hvilke implikationer det har for organisationens struktur og strategi.

2. Problemformulering og undersøgelsesspørgsmål

Problemformulering:

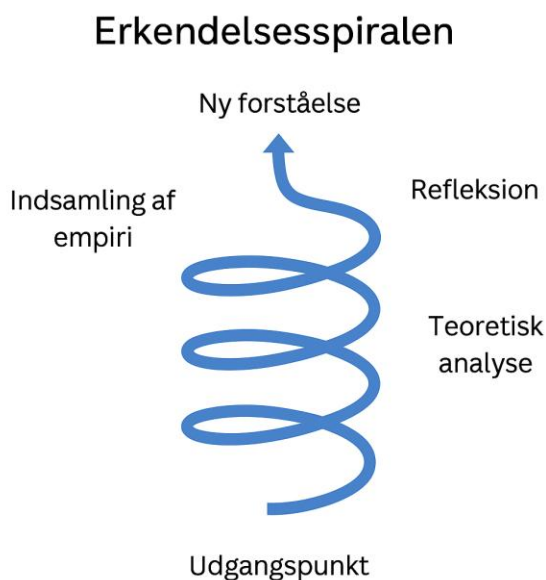
Hvordan oplever kunder og medarbejdere OXILIOs abonnementsmodel i praksis – og hvilke organisatoriske justeringer kan understøtte en tydeligere afgrænsning og styrket oplevet værdi?

Undersøgelsesspørgsmål:

1. Hvordan vurderer kunderne gennemsigtighed, pris-værdi-forhold og forståelse af abonnementet?
2. Hvilke interne udfordringer oplever medarbejderne ift. opgaveafgrænsning og fakturering?
3. Hvilke organisatoriske eller kommunikative tiltag kan bidrage til at forbedre oplevet værdi og mindske gråzoner?
4. Hvilken betydning har OXILIOs organisering og manglende incitament for medarbejdernes adfærd og kundernes oplevelse?

3. Metode

Denne undersøgelse anvender en abduktiv tilgang, hvor empiri og teori kombineres iterativt for at opnå en dybere forståelse af en konkret organisatorisk virkelighed. Tilgangen er inspireret af den udvidede erkendelsesspiral, hvor viden udvikles gennem vekselvirkning mellem praksisobservationer og teoretisk refleksion.



Figur 1: Den udvidede erkendelsesspiral

Videnskabsteoretisk er projektet funderet i kritisk realisme. Det betyder, at der anerkendes en objektiv virkelighed (OXILIOs struktur, priser, ydelser), men samtidig ses denne virkelighed som socialt konstrueret gennem oplevelser og fortolkninger fra kunder og medarbejdere.

Der er indsamlet primærdata via to separate spørgeskemaer målrettet henholdsvis OXILIOs kunder og medarbejdere. Disse kombineres med virksomhedens saldobalance, abonnementskalkulationer og omsætningsstatistikker for juli 2025.

Metodisk benyttes triangulering:

- Kvantitativ analyse af spørgeskemaresultater
- Økonomiske nøgletal og beregninger
- Kvalitative tolkninger af kommentar- og kulturdata

Undersøgelsen har til formål ikke blot at analysere oplevet værdi, men også at afdække, hvordan den nuværende organisering og fraværet af formaliserede incitament påvirker medarbejdernes adfærd og kundernes oplevelse af servicegrænser og tillægsydelser. Den

abduktive tilgang gør det muligt at inddrage disse organisatoriske faktorer som en del af forklaringsmodellen, efterhånden som forståelsen udvikles.

Projektets videnskabsteoretiske ståsted er kritisk realisme, hvor virkeligheden forstås som eksisterende uafhængigt af vores erkendelse, men hvor vores forståelse altid er præget af subjektive fortolkninger. Epistemologisk betyder det, at vi søger at kombinere objektive data med kvalitative fortolkninger. Den abduktive metode er valgt, da vi veksler mellem empiri og teori for at udvikle forklaringer undervejs – ikke blot bekræfte eller generere en teori.

Spørgeskemadata har den fordel, at de muliggør bred dækning og kvantitativ sammenligning. Men der er også svagheder: den lave n (5 medarbejdere) begrænser generaliserbarheden, og enkelte kunder kan have misforstået spørgsmåle om “tillægsydelser”. Derudover kan sociale bias spille ind, hvor medarbejdere svarer strategisk. Ved triangulering med økonomiske data og kvalitative kommentarer forsøges disse fejlkilder reduceret.

Ved brug af spørgeskemadata skal der tages højde for mulige fejlkilder i form af bias, der kan påvirke undersøgelsens validitet og reliabilitet. En væsentlig risiko i denne undersøgelse er selektionsbias, da respondenterne ikke er udvalgt tilfældigt, men ud fra bestemte kriterier som anciennitet og kontorplacering. Desuden kan der opstå social desirability bias, hvor respondenterne svarer, som de tror, man “bør” svare – især fordi spørgeskemaet er sendt af kollegaer i samme organisation. Det kan føre til underrapportering af overarbejde eller overdrivelse af positive oplevelser.

Vi har forsøgt at minimere bias gennem anonymisering, bred repræsentation i udsendelsen og bevidsthed om mulige fejlkilder ved fortolkningen af data.

4. Dataindsamling og spørgeskemaer

4.1 Primærdata

Der er udarbejdet to spørgeskemaer med lukkede og semistrukturerede spørgsmål. Ét spørgeskema er sendt til OXILIOs kunder ($n = 50$), og ét til medarbejdere ($n = 5$). De har til formål at belyse:

- Kunders oplevelse af abonnementets indhold og gennemsigtighed
- Medarbejders oplevelse af afgrænsning og rollefordeling
- Fælles mønstre i opfattelsen af pris-værdi-forhold og behov for tydelighed
- Hvordan organisering og incitamenter påvirker oplevelser og adfærd

Kunderne blev spurgt til:

- Forståelse af abonnementet
- Oplevelse af værdi og gennemsigtighed
- Erfaring med tillægsydelser og fakturering
- Ønske om ændringer i samarbejdet

Medarbejderne blev spurgt til:

- Tvivl om faktureringsgrænser
- Klarhed i opgaveafgrænsning
- Kendskab til abonnementsindhold
- Oplevelse af samarbejde og struktur
- Oplevelse af incitamenter og ledelsesmæssig opbakning

4.2 Sekundærdata

Der er desuden inddraget:

- Abonnementskalkulationer fra økonomiafdelingen (juli 2025)
- Omsætningsstatistik pr. ydelsestype
- Saldobalance med nøgletal og omkostningsstruktur

Disse data anvendes til at verificere og understøtte resultaterne fra spørgeskemaundersøgelserne – både ift. kundernes oplevede værdi og de organisatoriske og incitamentsmæssige forhold i virksomheden.

5. Teoretisk ramme

5.1 Mintzbergs organisationsstruktur

Henry Mintzbergs teori om strukturelle konfigurationer anvendes til at vurdere OXILIOs organisering. OXILIO har karaktertræk fra både den entreprenante organisation (flad struktur, central styring) og det professionelle bureaukrati (høj faglighed, selvstændige fagområder). Denne kombination giver fleksibilitet, men skaber samtidig gråzoner ift. ansvar og beslutningskompetence.

Mintzbergs konfigurationer	Den basale struktur	Maskinbureaukratiet	Fagbureaukrati	Den divisionaliserede form	Ad hoc organisationen
Vig. koor. middel	Direkte overvågning	Standardisering arbejdet	Standard. færdigheder	Standard. produkter	Gensidig tilpasning
Vig. organisationsdel	Strategisk apex	Teknostrukturen	Produktionskæderne	Mellemliderstrukturen	Støttegruppen
Strukturelementer					
Specialisering af arbejdet	Ringe	Megen lodret & vandret	Megen vandret	Nogen – mellem afd. & hoved	Megen vandret
Oplæring & uddannelse	Ringe	Ringe	Megen	Nogen – af afd., leder	Megen uddannelse
Formalisering af adfærd	Ringe	Megen - bureaukratisk	Ringe – bureaukratisk	Megen formalisering bureaukratisk	Ringe formalisering – organisatorik
Størrelse af enheder	Stor	Stor i bunden	Stor i bunden	Stor i toppen	Ringe over det hele

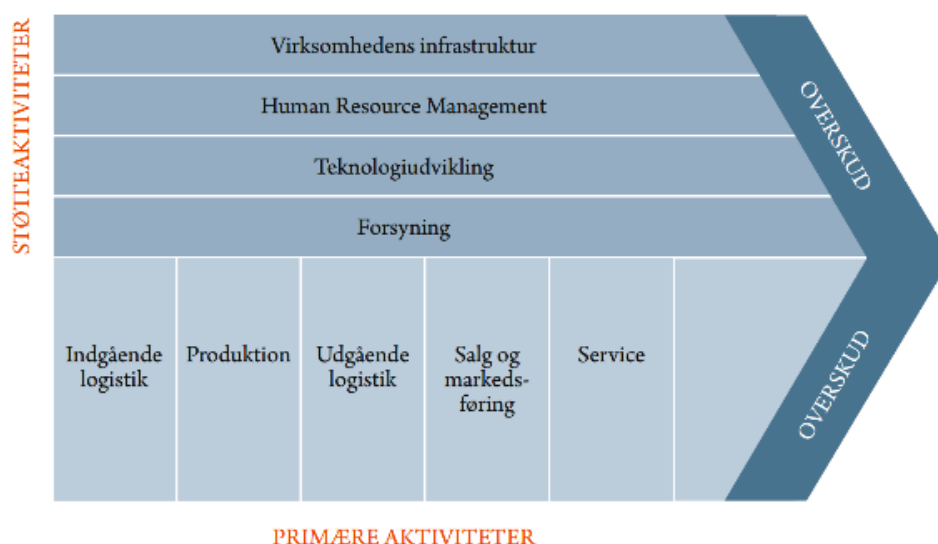
Figur 2: Mintzbergs Strukturer

Manglen på en tydeligt formaliseret struktur og fastlagte koordineringsmekanismer betyder, at grænser mellem opgaver og ansvar kan være flydende. Det udfordrer både konsistens i kundeforholdene og medarbejdernes trivsel. Derfor vurderes en overgang til Mintzbergs divisionelle struktur som hensigtsmæssig: Hver afdeling (økonomi, personale, revision mv.) fungerer som en selvstændig enhed med eget resultatansvar, mens en central strategisk ledelse (OXILIO Holding) sikrer fælles retning og styring.

5.2 Porters værdikædemodel

Porters værdikæde anvendes til at analysere, hvor OXILIO skaber værdi i processen fra onboarding til rådgivning og kundeservice. Værdikæden synliggør særligt to svagheder:

- Uklar struktur ved opstart/onboarding (indgående logistik)
- Manglende dokumentation og overdragelse mellem medarbejdere (interne processer)



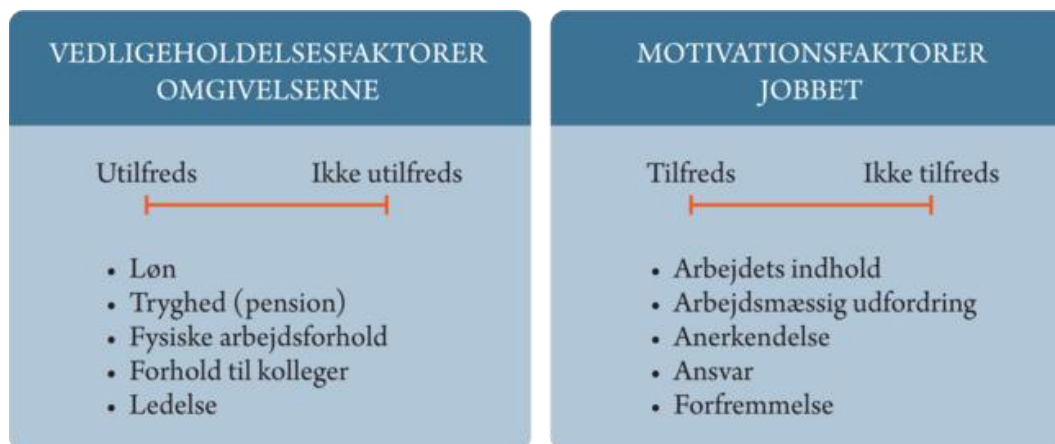
Figur 3: Porters Værdikædemodel

Desuden er kundeservice og opfølgning i dag præget af personafhængighed fremfor systemafhængighed, hvilket udfordrer kvaliteten ved vækst.

5.3 Herzbergs to-faktor teori

Herzbergs to-faktor-teori benyttes som teoretisk ramme til at forstå, hvilke forhold der motiverer medarbejdere i service- og vidensvirksomheder som OXILIO. Ifølge teorien påvirkes medarbejdertilfredshed og -adfærd af to uafhængige faktorgrupper:

- Vedligeholdelsesfaktorer (hygiejnefaktorer): fx løn, arbejdsvilkår, ledelse og organisatorisk sikkerhed. Disse skaber ikke i sig selv motivation, men deres fravær kan føre til utilfredshed.
- Motivationsfaktorer: fx ansvar, anerkendelse, præstation, faglig udvikling og indflydelse. Disse faktorer skaber positiv arbejds motivation og engagement.



Figur 4: Herzbergs to-faktor teori

Et centralt element i Herzbergs model er, at det ikke er tilstrækkeligt at reducere utilfredshed (fx ved at sikre ordentlige vilkår og løn); virksomheden må aktivt skabe betingelser for motivation gennem meningsfuldt arbejde, synlig anerkendelse og mulighed for at påvirke egne resultater.

Teorien anvendes i denne rapport som baggrund for at vurdere, i hvilket omfang OXILIO understøtter medarbejdernes motivation i relation til opgaveafgrænsning, ansvar og loyalitet over for abonnementsmodellen. Især spørgsmålet om, hvilke strukturer og incitamenter der understøtter eller forhindrer ønsket adfærd, belyses senere i analysen ud fra Herzbergs begreber..

5.4 ABC-analyse og kundelønsomhed

ABC-analysen (Activity-Based Costing) anvendes i denne undersøgelse som teoretisk ramme til at identificere, hvilke kunder eller ydelser der skaber størst økonomisk værdi – og hvilke der udgør en belastning for virksomheden. Modellen bygger på princippet om, at ikke alle kunder er lige lønsomme, og at en differentieret forståelse af dækningsbidrag og tidsforbrug er nødvendig for effektiv prioritering og strategisk beslutningstagning.

Ved at analysere OXILIOs dækningsbidrag pr. kunde i juli 2025 blev alle kunder sorteret efter bruttofortjeneste og inddelt i kategorierne A, B og C:

A-kunder: udgør 80 % af DB og er strategisk vigtige at fastholde og udvikle

B-kunder: bidrager positivt, men med potentiale for optimering eller opgradering

C-kunder: giver lav eller negativ indtjening og bør vurderes for prisjustering eller afvikling

ABC-analysen anvendes ikke som traditionel produktionsomkostningsberegning, men som en styringsmodel, hvor tidsforbrug, prisstruktur og reelle lønomkostninger kobles til kundens bidrag. Dette giver mulighed for at arbejde proaktivt med rentabilitet, differentieret kommunikation og opfølgning.

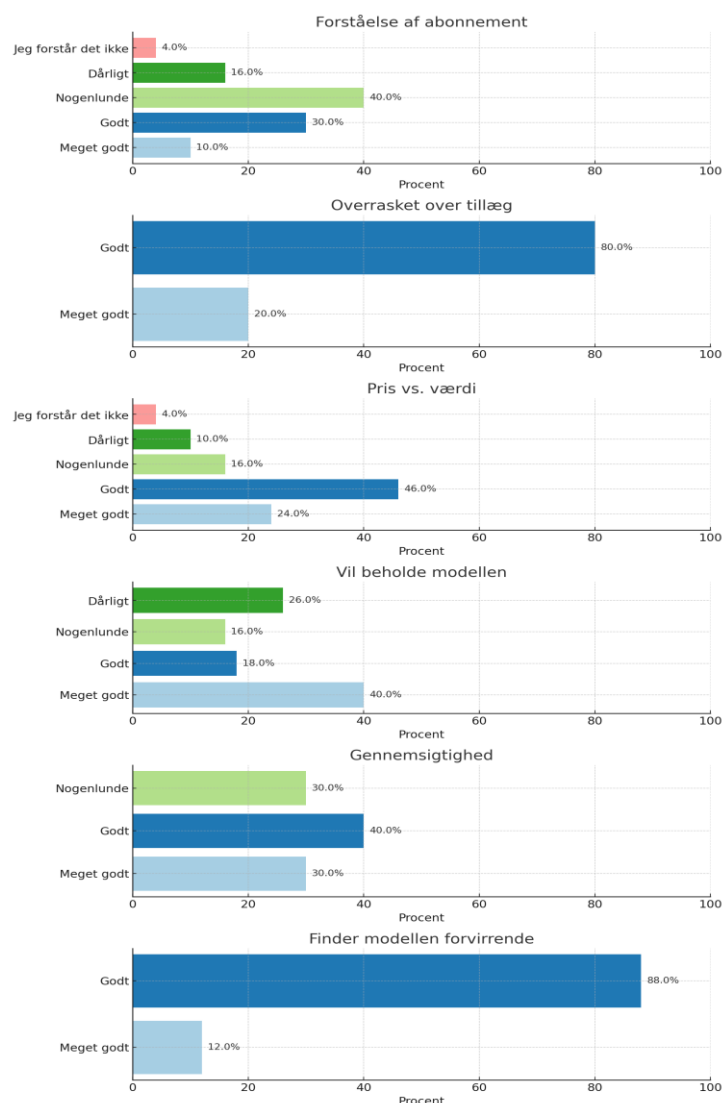
Koblet med priskalkulationer og faktiske omsætningstal synliggør analysen, hvordan enkelte kunder med lavt abonnement og højt tidsforbrug skaber underdækning, mens andre leverer betydelig værdi. Dette understøtter behovet for incitamenter, bedre opgaveafgrænsning og en mere datadrevet styring af kundeporteføljen.

6. Analyse

6.1 Kunderne: Forståelse, værdi og gennemsigtighed

Af de 50 kundebevisvarelser viser analysen:

- 60 % forstår kun abonnementet nogenlunde eller dårligt
- 20 % har været overrasket over tillægsfakturer
- 70 % synes der er god eller nogenlunde sammenhæng mellem pris og værdi
- 58 % ønsker at beholde modellen, men med bedre forklaring
- 30 % beskriver den som gennemsigtig og moderne
- 12 % ønsker en anden betalingsform



Figur 5: Kundernes forståelse af abonnementet (fordeling i procent)

Kundetilfredsheden er altså ikke lav – men kundernes tillid til den systematiske tilgang i abonnementet fremstår sårbar. Mange kunder oplever, at modellen ikke forklares tydeligt nok, og de er usikre på, hvornår noget er inkluderet, og hvornår det koster ekstra.

Kvalitative kommentarer viser fx:

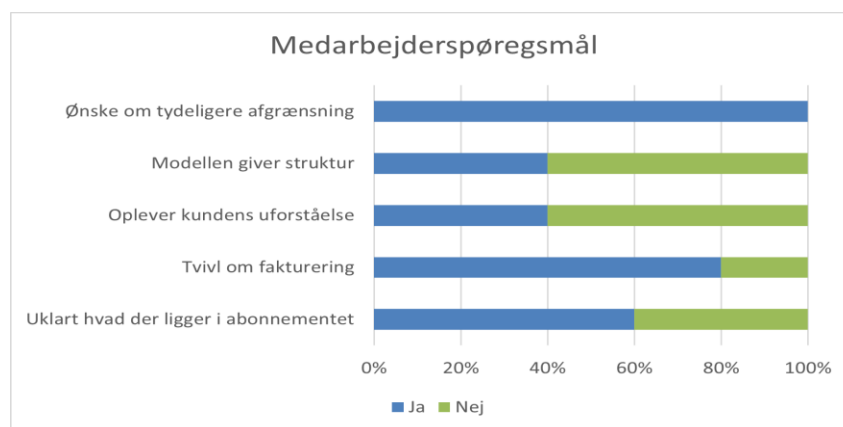
“Jeg kan godt lide tanken, men jeg ved ikke altid, hvad jeg kan forvente.”

“Det virker moderne – men det er svært at gennemskue.”

6.2 Medarbejderne: Gråzoner og afgrænsning

Af de 5 medarbejderbesvarelser viser analysen:

- 3/5 oplever, at det ofte er uklart, hvad abonnementet dækker
- 4/5 har været i tvivl om fakturering
- 2/5 oplever, at kunder misforstår, hvad de betaler for
- 2/5 ser modellen som gennemsigtig, men kun når den forklares rigtigt
- 5/5 efterlyser klarere afgrænsning mellem abonnement og till



Figur 6: Kundernes forståelse af abonnementet (fordeling i procent)

Flere medarbejdere tilkendegiver, at de løser opgaver, som burde faktureres særskilt, fordi de “hellere vil hjælpe kunden end skabe utilfredshed”.

Denne adfærd kan delvist forklares med fraværet af strukturelle incitamenter og entydige organisatoriske retningslinjer. Uden klare rammer og opfølgning overlades det til medarbejdernes individuelle dømmekraft at prioritere mellem kundens behov og virksomhedens økonomiske bæredygtighed. Det skaber uens praksis og organisatorisk stress.

Det kan ikke udelukkes, at enkelte respondenter har underrapporteret deres arbejdstid af hensyn til intern kultur eller loyalitet overfor arbejdspladsen. Dette er et klassisk

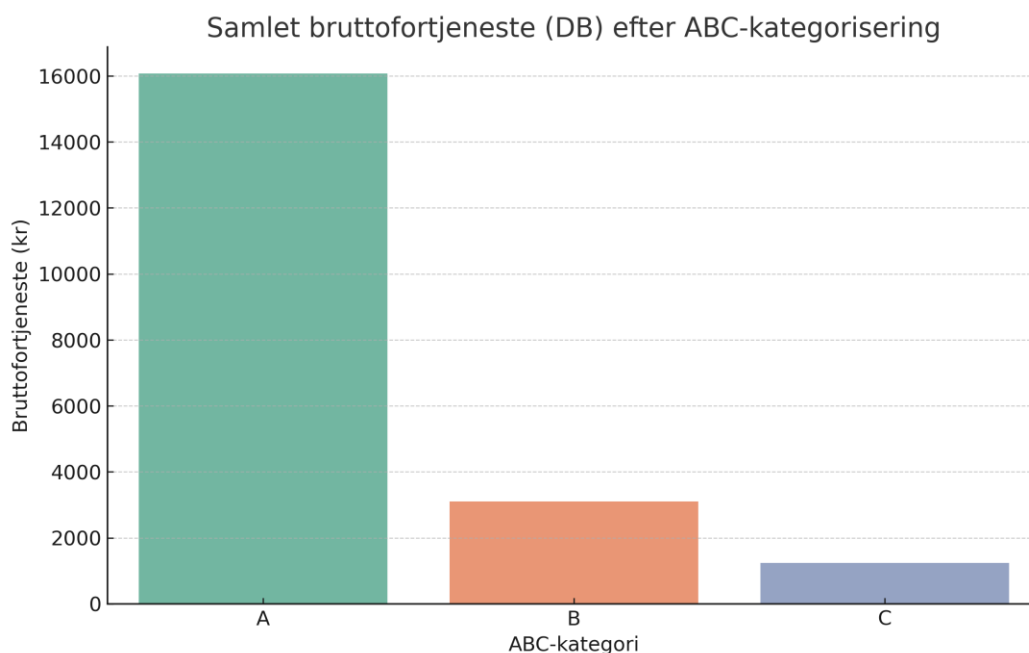
eksempel på social desirability bias, som bør inddrages i vurderingen af resultaternes pålidelighed.

6.3 Økonomisk analyse: Rentabilitet og ressourceforbrug

Gennemgangen af kalkulationsgrundlaget og omsætningsstatistikken fra juli 2025 viser store forskelle i dækningsbidrag og effektivitet på tværs af abonnementstyper og kundetyper. Især ABC-analysen, der sorterer kunderne efter deres bidrag til den samlede bruttofortjeneste, synliggør en skæv fordeling, hvor en mindre andel af kunderne bidrager til størstedelen af resultatet, mens en lang hale af kunder genererer lav eller negativ indtjening.

Eksempelvis viser data, at:

- Enkeltkunder med abonnementstypen Plus eller Individuel ofte genererer under 10 % dækningsgrad
- Tilkøb på fx 100 transaktioner kan give negativt dækningsbidrag, hvis ikke prisen er justeret efter omkostningsniveauet
- Den beregnede medarbejderomkostning på 560 kr/time (baseret på løn, effektivitet og avance) afslører, at selv små overskridelser i tidsforbrug kan gøre et abonnement urentabelt



Figur 7: Bruttofortjeneste (DB) efter ABC-kategorisering

Desuden må det tages i betragtning, at nogle kunder modtager rabat, som er indregnet i de benyttede systemdata. En kunde, der eksempelvis betaler 495 kr for en ydelse kalkuleret til 695 kr, vil alt andet lige trække dækningsbidraget væsentligt ned.

Dette billede underbygges af medarbejdernes spørgeskemasvar. Her tilkendegiver flere, at de ofte leverer ekstra service uden at vurdere, om det burde faktureres særskilt – både for at gøre kunden tilfreds og fordi de mangler klare retningslinjer. Den interne kultur og manglende styringsstruktur gør det svært at balancere mellem kundeoplevelse og økonomisk ansvarlighed.

Derfor viser analysen behovet for:

1. At tydeliggøre, hvornår opgaver skal udløse tillæg eller opgradering
2. At basere priser og grænser på realistisk vurderet tidsforbrug og kapacitet
3. At efterkalkulere kunderelationer jævnlige – og synliggøre konsekvenserne internt

En datadrevet tilgang, der kombinerer ABC-værktøjer med ledelsesmæssig opfølgning, vil gøre det muligt at sikre, at abonnementsmodellen er økonomisk bæredygtig og afspejler virkelighedens arbejdsbelastning.

7. Vurdering og diskussion

7.1 Validitet og reliabilitet

Ved brug af triangulering mellem spørgeskemadata, økonomiske data og praksisobservationer opnås en solid forståelse af de faktiske udfordringer i OXILIOs abonnementsmodel. Validiteten styrkes af, at kundernes og medarbejdernes oplevelser stemmer overens og understøttes af økonomiske kalkulationer.

Datagrundlaget er dog begrænset af:

- Et relativt lille antal medarbejderbesvarelser ($n = 5$)
- Ingen kvalitative interviews
- Ingen direkte observationer af rådgivningssituationer

Reliabiliteten vurderes dog acceptabel, da mønstrene i svarene er tydelige og gennemgående – og fordi resultaterne stemmer overens med ledelsens tidligere observationer i OXILIO.

7.2 Gråzoner og kultur

Analysen viser, at det ikke kun er manglende kommunikation med kunderne, men også OXILIOs interne kultur og organisering, der medvirker til uklarhed omkring abonnementsgrænser. OXILIO er kendetegnet ved en stærk hjælpsomhedskultur, hvor medarbejdere prioriterer kundernes tilfredshed højt. Denne kultur er en styrke i forhold til relationer – men også en risiko, når rammerne ikke er tydeligt definerede.

Når abonnementsgrænser er utydelige, og der ikke findes klare incitamenter for opgaveafgrænsning, overlades det til den enkelte medarbejders skøn at vurdere, om en opgave bør løses som en del af abonnementet eller som en særskilt ydelse. Dette fører til variation i praksis og oplevet uretfærdighed, både internt og eksternt.

OXILIOs nuværende struktur giver ikke tilstrækkelig organisatorisk støtte til ensartethed. Organisationen har træk fra både den entreprenante og den professionelle struktur, men mangler centrale mekanismer til at koordinere og afgrænse ydelser systematisk. Det fører til, at vigtige afklaringer sker ad hoc i dialogen mellem rådgiver og kunde – fremfor gennem tydelige processer og systemer.

Derfor bør OXILIO overveje at implementere en divisionel struktur, hvor hver afdeling har ansvar for egen leverance, økonomi og kundetilfredshed – inden for strategisk definerede rammer. Det vil give bedre mulighed for lokalt ejerskab og samtidig skabe sammenhæng i styring.

Derudover bør virksomheden etablere et struktureret incitamentsdesign, hvor der fastsættes:

- KPI'er for opgaveforbrug og opgavekategori
- Bonussystem for god opgaveafgrænsning og kundeopgradering
- Ledelsesopfølgning på abonnementsadfærd og ydelser

Dermed bliver det både muligt og attraktivt for medarbejdere at efterleve abonnementsmodellen – uden at skulle vælge mellem service og struktur. Det vil styrke både medarbejdertrivsel, økonomisk rentabilitet og kundernes oplevelse af professionel rådgivning.

7.3 Strategisk overvejelse: Prisstrukturens rolle

OXILIO ønsker at positionere sig som den personlige rådgiver med gennemsigtighed og nærvær. Abonnementsmodellen er valgt som et strategisk redskab til at understøtte denne positionering. Den giver kunden forudsigelighed og oplevet tryghed – men kun hvis modellen balanceres korrekt mellem værdi, grænser og styrbarhed.

Analyserne viser, at denne balance endnu ikke er fuldt opnået:

- ABC-analysen dokumenterer, at en mindre del af kunderne står for størstedelen af indtjeningen, mens andre med lav dækningsgrad – og i nogle tilfælde negativ bruttofortjeneste – trækker virksomhedens samlede rentabilitet ned.
- Omsætningsstatistikken viser stor variation i tidsforbrug pr. kunde, selv inden for samme abonnementstype.
- Spørgeskemasvar fra medarbejdere peger på manglende retningslinjer og fravær af økonomisk konsekvensopfølgning.
- Rabatter for enkelte kunder, som ikke er dokumenteret i systemet, bidrager yderligere til at udhule dækningsgraden og svække den strategiske gennemsigtighed.

Sammenlagt betyder det, at prisstrukturen i dag fungerer mere som et tillidsprodukt end som et styringsredskab. Modellen skaber kundeoplevelsesmæssig tryghed, men ledelsesmæssig usikkerhed, da ressourcetrækket ikke altid modsvares af betaling.

For at realisere den strategiske værdi, OXILIO tilstræber, bør prisstrukturen derfor udvikles til at:

1. Reflektere faktisk tidsforbrug og ydelser, herunder transaktioner og tillæg

2. Inddele kunder i tydelige niveauer med klare begrænsninger og opgraderingsgrænser
3. Inddrage data fra ABC-analyser og kalkulationer som en løbende kontrolmekanisme
4. Kommunikeres klart både internt og eksternt, så både medarbejdere og kunder har et fælles billede af, hvad der er inkluderet

Hvis ikke denne udvikling sker, risikerer modellen at miste sin strategiske værdi og i stedet fremstå diffus, uklar og uforudsigelig – både for kunden og for OXILIO.

8. Konklusion og anbefalinger

8.1 Konklusion

Projektet viser, at OXILIOs abonnementsmodel er principielt velfunderet, men praktisk udfordret. Kunderne anerkender gennemsigtigheden i modellen, men forstår ikke altid, hvad den dækker. Medarbejderne ønsker tydeligere grænser og føler sig i nogle tilfælde fanget mellem kundeønsker og intern uklarhed.

Samtidig viser den økonomiske analyse, at nogle abonnementer er underkalkulerede, og at der leveres ydelser, som ikke er indtægtsført korrekt. Det skaber økonomisk skævhed, og risikoen for medarbejderudbrændthed stiger.

Der er derfor behov for en styrket strukturel og kommunikativ indsats for at få abonnementsmodellen til at fungere optimalt – både internt og eksternt.

8.2 Anbefalinger

Implementeringen af en ny og mere bæredygtig abonnementsmodel i OXILIO kræver både struktur, kultur og opfølgning. Erfaringerne fra denne analyse – herunder ABC-beregningerne, spørgeskemaresultater og økonomisk efterkalkulation – viser, at manglende styringsværktøjer og incitamenter skaber usikkerhed og variation i både kundehåndtering og lønsomhed. Derfor anbefales en samlet indsats med fem konkrete indsatsområder:

1. Visuel afgrænsning og onboarding

Der bør udvikles en enkel og gennemskelig “serviceoversigt”, som visuelt viser:

- Hvad der er inkluderet i Micro, Basis og Plus
- Hvad der koster ekstra
- Eksempler på tillægsydelser (fx udvidet rådgivning eller transaktionstilføjelser)

Spørgeskemaundersøgelsen blandt kunder viser, at en stor del har svært ved at gennemskue, hvad deres abonnement indeholder. En visuel oversigt, leveret ved onboarding og løbende opfølgning, vil kunne øge kundernes forståelse og mindske fremtidige konflikter.

2. Interne guidelines for opgaveafgrænsning

Medarbejderne skal kende “servicelinjen” – altså hvornår opgaver er inkluderet, og hvornår der skal afstemmes eller faktureres særskilt. Medarbejderanalysen viser, at 80 % har været i tvivl herom, hvilket skaber uensartet praksis og økonomisk ubalance.

Derfor anbefales interne retningslinjer, konkrete scenarier og løbende sparring, som:

- Sikrer ensartet kundeoplevelse
- Understøtter økonomisk ansvarlighed
- Skaber tryghed og opbakning hos medarbejderne

3. Justering af priskalkulation og abonnementer

ABC-analysen og dækningsbidragsanalyser viser, at visse abonnementer er urentable, særligt ved stort ressourceforbrug eller rabatgivning. For at opnå balance foreslås:

- Indregning af avance i medarbejderomkostningerne (560 kr/time)
- Fast grænse for opgaver/timeforbrug i Basis og Plus
- Automatisk anbefaling af opgradering ved gentagne overskridelser

Dette vil skabe en tydeligere progression mellem pakkerne og sikre, at ressourcer bruges der, hvor der er økonomisk og strategisk værdi.

4. Standardiseret onboardingproces

Alle nye kunder bør gennemgå en ensartet opstart, som sikrer fælles forventningsafstemning og dokumentation:

- Skriftlig bekræftelse af abonnementets indhold
- Opstartssamtale med fast kontaktperson
- Mulighed for spørgsmål, tilvalg og forklaring

Flere misforståelser og utilfredsheder i den nuværende model skyldes uklar opstart og forskellige fortolkninger. En struktureret proces styrker relationen og fremmer loyalitet.

5. Organisatorisk forankring og incitamentsstruktur

OXILIO bør fremadrettet arbejde hen imod en mere divisionsopdelt struktur, hvor hver faglig enhed har internt ansvar for egne ressourcer, ydelser og kundetilfredshed. Dertil anbefales etablering af:

- KPI'er på opgaveforbrug, opgradering og kundeøkonomi

- Efterkalkulation pr. kunde eller segment
- Bonusaftaler, der belønner korrekt abonnementsadfærd

Dette vil sikre, at medarbejderne motiveres til at agere økonomisk ansvarligt – uden at gå på kompromis med kundeservicen. Det skaber alignment mellem strategi, daglig drift og fremtidig skalering.

Anbefalingsområde	Problemstilling	Foreslået løsning
Visuel serviceoversigt	- Kunder forstår ikke, hvad der er inkluderet	- Udarbejd visuel oversigt over ydelser
	- Uklar kommunikation skaber misforståelser og mistillid	- Differentier tydeligt mellem inkluderet og tillæg
		- Indgå i dialog ved opstart og opfølgning
Klar opgaveafgrænsning	- Medarbejdere mangler fælles forståelse for grænser	- Indfør klare interne retningslinjer og eksempler
	- Risiko for overlevering uden betaling	- Gør grænser og serviceniveau gennemsigtige for alle
Bæredygtig priskalkulation	- Ressourcer bruges uden sammenhæng til pris	- Justér kalkulationer med realistisk lønomkostning
	- Rabatter og manglende avance udhuler økonomien	- Opsæt automatiske grænser for tid og opgaver
		- Aktivér opgradering ved overforbrug
Standardiseret onboarding	- Nye kunder onboardes forskelligt og uden tydelige rammer	- Etabler fast onboardingflow
	- Øget risiko for utilfredshed og ekstraarbejde	- Aftaledokument, opstartssamtale og forventningsafstemning
		- Tydeliggør adgang til tilvalg
Organisatorisk styring og incitament	- Fravær af mål, ansvar og opfølgning	- Indfør divisionelt ansvar og faglige KPI'erategi
	- Ingen motivation til at handle økonomisk ansvarligt	- Efterkalkulation og synlig bonus for korrekt adfærd
		- Skab alignment mellem daglig drift og strategi

9. Perspektivering

OXILIO står som et godt eksempel på en rådgivningsvirksomhed, der forsøger at balancere personlig service med en skalerbar forretningsmodel. Abonnementsmodellen er et strategisk greb, der kan give både stabilitet og gennemsigthed – men den kræver en strukturel modenhed og en skarp kommunikation.

Den anvendte abduktive metode og kritisk realistiske tilgang muliggør en transfer af resultaterne til lignende rådgivningsvirksomheder med tilsvarende organisering og kompleksitet – men ikke en fuld generalisering.

9.1 Overførbarhed til andre virksomheder

Resultaterne fra denne analyse kan også overføres til andre små og mellemstore rådgivningsvirksomheder, der:

- Arbejder med faste kundaftaler
- Har højt specialiserede medarbejdere
- Ønsker skalerbarhed uden at miste nærhed

Særligt virksomheder med komplekse ydelser og individuelle kundeoplevelser vil kunne drage nytte af et klart struktureret abonnementssetup – forudsat at incitamenter og organisering støtter op om det.

Det er dog vigtigt, at virksomheden har:

- Et klart servicekoncept og gennemsigtig prispolitik
- En ensartet kunderejse
- En organisation, hvor ansvar, kontrol og opfølgning er tydeligt placeret
- En incitamentsstruktur, der understøtter loyal adfærd ift. aftalte rammer

9.2 Abonnement som forretningsmodel – muligheder og faldgruber

Mange virksomheder tiltrækkes af abonnementsmodellen, fordi den:

- Skaber forudsigelighed i omsætning
- Fremmer kundeloyalitet
- Understøtter relationsbaseret rådgivning

Men uden klare strukturer og ledelsesmæssig forankring kan modellen skabe:

- Uklarhed om ydelser og ansvar

- Intern tvivl og forskellig praksis
- Økonomiske skævheder og ressourceudslip

Det kræver derfor:

- Klar prispolitik og dokumentation
- Tydelig opgaveafgrænsning
- Løbende opfølgning og organisatorisk forankring
- Incitament, der belønner balance mellem service og ramme

9.3 OXILIOs mulighed

OXILIO har et stærkt udgangspunkt: et klart brand, høj faglighed og en moderne model. Ved at tage fat på organisering og medarbejderincitament – og styrke transparensen både indadtil og udadtil – kan OXILIO blive en benchmark-virksomhed for andre, der ønsker at arbejde professionelt med abonnement i rådgivning.

10. Litteraturliste

Bøger og artikler:

- Biede, Hans Jørgen (2020). Erhvervsøkonomisk metode, Systime.
- Christensen, L. B. m.fl. (2015). Metode og videnskabsteori, Hans Reitzels Forlag.
- Per Darmer, Birgit Jordansen og Jens Astrup Madsen: Paradigmer i praksis, 2. udgave, Djøf forlag
- Ib Andersen: Den skinbarlige virkelighed, 6. udgave, Samfunds litteratur
- Hans Jørgen Biede: Mikroøkonomi, 5. udgave, Hans Reitzels forlag
- Henrik Bendixen Sørensen: Organisation og arbejdspsykologi, 1. udgave, Hans Reitzels forlag
- Lone Hansen, Torben Rosenkilde Jensen og Morten Dalbøge: Driftsøkonomi, 4. udgave, Hans Reitzels forlag

Materialer og data:

- OXILIOs abonnementskalkulationer, juli 2025
- OXILIOs omsætningsstatistik og saldobalance
- Spørgeskemaresultater fra OXILIOs kunder og medarbejdere (juli 2025)
- Internt notat: "OXILIO – Klar til næste niveau" (2025)
- Begrebsoversigter og undervisningsslides, HD 1. del, Aalborg Universitet

11. Bilag

- Bilag 1:
Kundespørgeskema med svarfordelinger
 - Graf: "Kundernes oplevelse af abonnementet" (PNG)
 - Detaljerede procentfordelinger (Excel)
- Bilag 2:
Medarbejderspørgeskema med svarfordelinger
 - Graf: "Medarbejdernes afgrænsningsudfordringer" (PNG)
 - Detaljerede procentfordelinger (Excel)
- Bilag 3:
OXILIOs abonnementskalkulationer (Excel), alle afdelingen
- Bilag 4:
OXILIOs saldobalance for juli 2025
 - Der er ikke indregnet løn
- Bilag 5:
OXILIO's omsætningsstatistik for juli 2025, økonomiafdeling
 - Brugt i ABC analyse

12. Figurer

- Figur 1 – Den udvidede erkendelsesspiral
 - Undersøgelsen bevæger sig trinvis fra praksisobservation (empiri) til teoretisk refleksion og ny forståelse.
 - Kilde: Egen fremstilling inspireret af Biede (2020)
- Figur 2 – Mintzbergs Struktur
 - Mintzbergs model viser fem grundlæggende organisationsformer, som hver har særlige styrker og svagheder i forhold til koordinering, kompleksitet og styring. I rapporten anvendes modellen til at forstå OXILIOs nuværende struktur og behovet for klarere rollefordeling.
 - Kilde: Egen tilpasning baseret på Henrik B. Sørensen, Organisation og Arbejdpsykologi (2019)
- Figur 3 – Porters værdikædemodel
 - Porters værdikæde illustrerer, hvordan en virksomheds aktiviteter opdeles i primære og støttefunktioner, som hver bidrager til værdiskabelse. I analysen anvendes modellen til at vurdere, hvor i OXILIOs proces der opstår omkostninger og potentiale for optimering.
 - Kilde: Henrik B. Sørensen, Organisation og Arbejdpsykologi (2019)
- Figur 4 – Herzbergs to-faktor teori
 - Herzbergs model skelner mellem vedligeholdelsesfaktorer, som forebygger utilfredshed, og motivationsfaktorer, som skaber engagement og arbejdsglæde. I rapporten bruges teorien til at vurdere, hvordan OXILIO kan styrke medarbejdernes adfærd i forhold til abonnementsmodellen.
 - Kilde: Henrik B. Sørensen, Organisation og Arbejdpsykologi (2019)
- Figur 5 - Kundernes forståelse af abonnementet (fordeling i procent)
 - Data viser, at 60 % af kunderne kun forstår abonnementet nogenlunde eller dårligt. Det underbygger behovet for bedre onboarding og visuel afgrænsning.
 - Kilde: Egne spørgeskemadata, juli 2025
- Figur 6 - Medarbejdernes vurdering af afgrænsning og fakturering
 - Fire ud af fem medarbejdere har været i tvivl om, hvorvidt opgaver burde faktureres særskilt. Manglende struktur og incitament forstærker usikkerheden.
 - Kilde: Egne spørgeskemadata, juli 2025

- Figur 7 - Bruttofortjeneste (DB) efter ABC-kategorisering
 - Figuren viser, hvordan kundernes bidrag til den samlede bruttofortjeneste fordeles sig i henholdsvis A-, B- og C-kategorier. A-kunderne står for størstedelen af indtjeningen, mens C-kunderne kun bidrager marginalt. Figuren illustrerer potentialet i at prioritere ressourcer mod de mest lønsomme kunder.
 - Kilde: Egen beregning og visualisering (OXILIO, juli 2025)