



Differentiering i et reguleret velfærdsmarked

- Markedsadgang og positionering for private leverandører

MBA 2024

Afhandling udarbejdet af:

Bettina Nielsen

Elena Andersen

Steffan Wynne Christensen

Afleveret d. 20-11-2025

Indholdsfortegnelse

Indholdsfortegnelse	1
Figurfortegnelse	3
Abstract	4
1 Indledning.....	6
1.1 Ny Reform	6
1.2 Fremtidens udvikling.....	7
1.3 Blæksprutten	10
1.3.1 Historien bag Blæksprutten	10
1.3.2 Værdier og grundlæggende filosofi	10
1.3.3 Strategisk udvikling og nye ambitioner	12
1.4 Et paradigmeskifte i hjemmeplejens styring	12
2 Problem	14
2.1 Problemstilling.....	14
2.2 Problemformulering.....	15
3 Metode.....	16
3.1 Data og dataindsamling	16
3.2 Analytisk fremgangsmåde	18
3.3 Validitet og reliabilitet.....	19
3.4 Anvendelse af generativ AI	20
4 Analysen.....	21
4.1 Ambidexterity som strategisk ramme for Blæksprutten.....	21
4.1.1 Ambidexterity – begreb, former og relevans i et reguleret velfærdsmarked	22
4.1.2 Blækspruttens dobbelte opgave under helhedspleje.....	24
4.1.3 Fra princip til praksis: Et ambidextrous design for Blæksprutten.....	25
4.1.4 Styrings- og målsystem	27
4.1.5 Governance og beslutningsrettigheder	28
4.1.6 Risici og afværgelse af risiko	28
4.1.7 Delkonklusion	29
4.2 Blue Ocean	31
4.2.1 Blue ocean som teoretisk begreb.....	32

4.2.2 Strategy Canvas for hjemmeplejebranchen	33
4.3 VRIO-analyse af Blæksprutten Hjemmepleje	37
4.3.1 Blæksprutten og VRIO	38
4.3.2 Værdibaseret kultur og relationel kontinuitet.....	41
4.3.3 Medarbejderfaglighed og trivsel	44
4.3.4 Innovationsevne og drifts-/planlægningssystemer	46
4.3.5 Brand og omdømme	47
4.3.6 Delkonklusion - sammenhæng mellem Blue Ocean og VRIO	49
4.4 Udviklingen af B2K Framework	51
4.4.1 SMP-modellen som rammeværktøj.....	52
4.4.2 Omverdensanalyse i makroperspektiv	53
4.4.3 Konkurrenceforhold i en kommunal kontekst.....	60
4.4.4 Samlet udformning og operationalisering af B2K Framework	67
4.4.5 Delkonklusion	74
4.5 Fremtidig værdikurve	75
4.5.1 The Four Actions Framework	76
4.5.2 ERRC-grid.....	78
4.5.3 Strategy Canvas 2.0.....	81
4.5.4 Delkonklusion	86
5 Konklusion	87
6 Referenceliste	92
7 Bilag	96

Figurfortegnelse

Figur 1 - Befolkningen efter aldersgrupper.....	7
Figur 2 – Kundeforhold.....	9
Figur 3 - Blækspruttens strategiske analysemodel.....	19
Figur 4 - De 6 principper i Blue Ocean strategien	31
Figur 5 - Tabel over kriterier fra brugertilfredshedsundersøgelsen	34
Figur 6 - Brugertilfredshedsundersøgelse - Værdikurve.....	35
Figur 7- Blækspruttens - Værdikurve.....	36
Figur 8 - Kapabilitetsmodel.....	39
Figur 9 - Værdibaseret kultur og relationel kontinuïte.....	44
Figur 10 - Medarbejderfaglighed og trivsel	45
Figur 11 - Innovationsevne og drift/planlægningssystemer	47
Figur 12 - Brand og omdømme	49
Figur 13 - Teori udarbejdelses model	53
Figur 14 - B2K Framework.....	68
Figur 15 - Tabel over målepunkter.....	71
Figur 16 - Udtræk fra brugertilfredshedsundersøgelsen	75
Figur 17 - ERRC-Grid: Rengøring.....	79
Figur 18 - ERRC-grid: Personlig Pleje	79
Figur 19 - Værdikurve rengøring	82
Figur 20 - Værdikurve personlig pleje	82

Abstract

This thesis examines how Blæksprutten, a private home-care provider in Northern Jutland, can strengthen its strategic position in a sector undergoing fundamental transformation. The introduction of the new Elderly Care Act marks a shift from standard service delivery to value-based care, reshaping governance structures, collaboration models and the expectations citizens and municipalities place on private providers. In this changing landscape, the central question for Blæksprutten is how to differentiate itself, build legitimacy and gain sustainable access to municipal markets. The analysis draws on both primary qualitative data from interviews with sector experts and leaders, and extensive secondary data consisting of legislation, research and national quality measurements. These data are assessed against four theoretical perspectives to build a comprehensive and actionable strategic foundation. First, an ambidexterity analysis shows that Blæksprutten must balance reliable, high-quality daily operations with continuous organisational development. Contextual ambidexterity is identified as the most suitable approach for an organisation of Blæksprutten's size, as it enables improvements in learning, documentation, technology adoption and service quality without establishing separate development units. This requires clear governance structures, balanced KPI systems and leadership capable of managing the inherent tensions between stability and innovation. Second, Blue Ocean Strategy is used to map the current competitive landscape. Based on the national citizen satisfaction survey, the strategy canvas reveals a market dominated by uniformity, limited differentiation and strong dependence on system-driven performance metrics. Through the Four Actions Framework and the ERRC grid, the analysis identifies the factors that matter most for future differentiation: continuity, predictability, communication quality, professional practice, and citizen involvement. These insights form the basis for a reconstructed Strategy Canvas 2.0. Third, a VRIO analysis assesses whether Blæksprutten possesses the resources and capabilities necessary to realise these differentiation opportunities. The analysis shows that the organisation has valuable cultural and relational assets, a strong brand and emerging digital capabilities. However, areas such as employee retention, organisational learning and the utilisation of data-driven planning systems must be strengthened to achieve sustained competitive advantage. Finally, B2K Framework developed by us, provides a systematic and context-sensitive model for evaluating which municipalities Blæksprutten should prioritise. By combining PESTEL analysis with a tailored version of Porter's Five Forces, the model identifies the political, economic and institutional conditions that shape municipal openness, collaboration potential and market

attractiveness. This enables a strategic selection of municipalities where Blæksprutten has the best opportunity to build legitimacy and long-term partnerships. Overall, the report concludes that Blæksprutten can enhance its strategic position by developing its organisational capacity, strengthening its relational value proposition and focusing on selective market expansion.

Efforts should particularly target continuity, documentation, stable teams, and more systematic use of data. As an illustration of this strategic direction, the report proposes a digital booking and communication initiative to increase transparency, support continuity and improve citizen satisfaction. The most important recommendations from the thesis are:

Strengthen organisational governance and learning capacity to support contextual ambidexterity and ensure alignment between operations, development and quality.

- Invest sustainably in employee retention and competence development, as stable teams represent one of the strongest differentiating factors in citizen-perceived quality.
- Enhance the use of data and digital tools to measure continuity, support planning, and increase transparency for citizens, relatives and municipalities.
- Position Blæksprutten clearly on relational and citizen-centred value, aligned with the new Elderly Care Act and municipal expectations.
- Apply the B2K Framework systematically to prioritise municipalities with favourable political, economic and institutional conditions for long-term collaboration.
- Implement targeted innovations, such as digital booking solutions, that reinforce continuity and create tangible value for both citizens and municipal partners.

1 Indledning

Denne afhandling undersøger de omfattende forandringer, der præger ældreplejen i Danmark, og de strategiske muligheder og udfordringer, som reformen skaber for private leverandører. Ældreloven markerer et grundlæggende skifte fra standardiserede serviceydelser til helhedsorienterede og værdibaserede plejeindsatser, hvilket ændrer både styrings- og samarbejdsformer og borgernes forventninger. For en mellemstor aktør som Blæksprutten indebærer dette, at virksomheden skal navigere i et mere komplekst og konkurrencepræget marked, hvor relationel kvalitet, organisatorisk kapacitet og strategisk legitimitet bliver afgørende for at kunne vækste.

Opgavens relevans udspringer af, at den analyserer, hvordan en privat leverandør kan opnå adgang til kommunale markeder i en sektor under transformation, og hvordan virksomheden kan positionere sig i et landskab præget af reformpres, demografiske ændringer og en stigende orientering mod partnerskaber. Analysen bidrager dermed til forståelsen af, hvilke strategiske greb der er nødvendige for at skabe bæredygtig vækst i fremtidens hjemmepleje.

I indledningen præsenteres først reformgrundlaget med fokus på Ældrelovens betydning for sektorens fremtidige organisering. Dernæst uddybes de samfundsmæssige tendenser, der former udviklingen i hjemmeplejen, herunder samspillet mellem offentlige og private aktører. Afslutningsvis introduceres Blæksprutten, herunder virksomhedens historiske udvikling, værdier og strategiske ambitioner, som tilsammen danner rammen for analysens videre problemstilling.

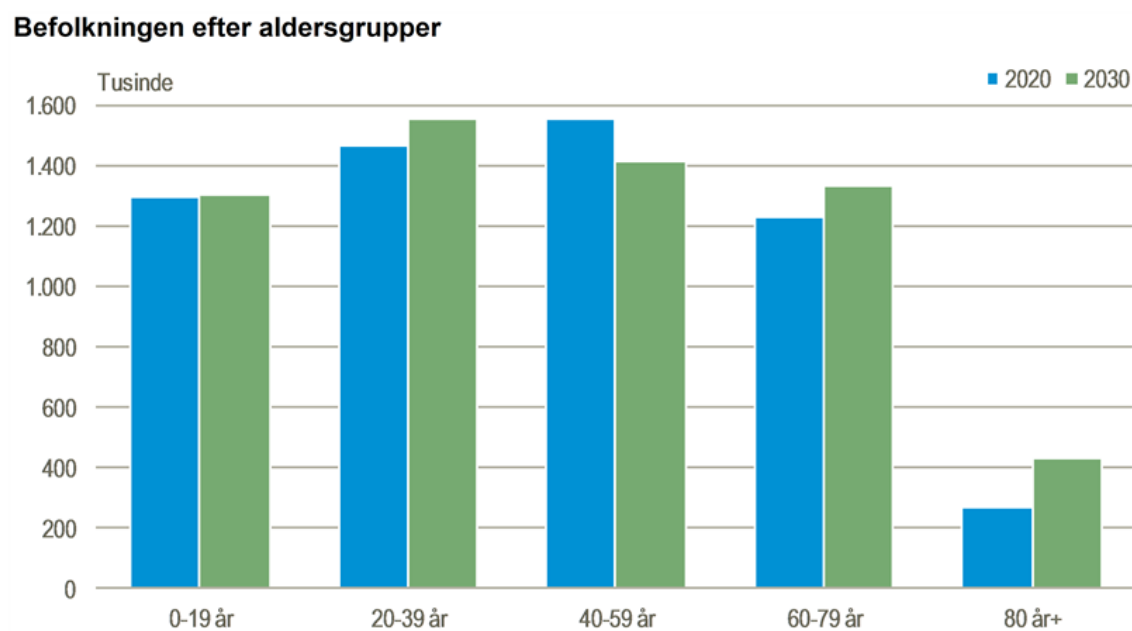
1.1 Ny Reform

Den 1. juli 2025 trådte Ældreloven i kraft og markerede et grundlæggende skifte i organiseringen af ældreplejen i Danmark. Loven implementeres gradvist frem mod 2027, hvor den træder fuldt i kraft. Hvor hjælpen tidligere var opdelt i enkeltstående ydelser som rengøring, personlig pleje og genoptræning, tilrettelægges støtten nu som ét samlet forløb betegnet helhedspleje. Formålet med den nye model er at skabe større sammenhæng i indsatsen, styrke borgerens indflydelse og sikre, at hjælpen tager udgangspunkt i den ældres livssituation og præferencer. Reformen lægger desuden vægt på et tættere samarbejde med pårørende og lokale netværk samt på at understøtte borgerens mulighed for frit at vælge mellem kommunale og godkendte private leverandører (Ældresagen, 2025).

1.2 Fremtidens udvikling

Reformen implementeres i en periode, hvor ældreplejen allerede er under betydeligt pres som følge af demografiske forskydninger. De seneste fremskrivninger fra Danmarks Statistik viser en markant ændring i befolkningens alderssammensætning frem mod 2030. Som det fremgår af figur 1, forventes antallet af borgere over 80 år at stige betydeligt og ligge omkring 160.000 personer højere end i dag, svarende til næsten 60 procent. Til sammenligning forventes den samlede befolkning kun at vokse marginalt med cirka 3,8 procent til i alt omkring 6,04 millioner indbyggere (Danmarks statistik, 2025).

Figur 1 - Befolkningen efter aldersgrupper



Kilde: (Danmarks statistik, 2025)

Denne udvikling medfører markant større krav til kapacitet, faglig kompleksitet og koordinering i hjemmeplejen. Behovet for helhedsorienterede og sammenhængende indsatser forstærkes af, at over halvdelen af de 65–74-årige og næsten to tredjedele af de 75+-årige lever med mindst én kronisk sygdom (Hjemmehjælpskommisionen, Sekretariatet, 2013). Det øgede behov for støtte, kombineret med mere komplekse borgerforløb, kræver en hjemmepleje, der kan tilbyde fleksible, tværfaglige og koordinerede løsninger.

Den kommunale hjemmepleje udgør i denne sammenhæng en central del af det danske velfærdssystem, som bygger på offentlig finansiering, social lighed og universel adgang til ydelser (Nordisk samarbejde, 2025). Kommunerne har ansvaret for at levere eller tilrettelægge hjemmepleje efter den nye Ældrelov med afsæt i borgerens behov og livssituation. Med indførelsen af fritvalgsordningen i 2003 blev dette system udvidet, idet visiterede borgere fik ret til at vælge mellem kommunale og private leverandører, forudsat at disse opfylder kommunens kvalitetskrav (Retsinformation, 2004). Ordningens formål var at styrke borgerens indflydelse, skabe mere fleksible løsninger og fremme kvalitet gennem konkurrence.

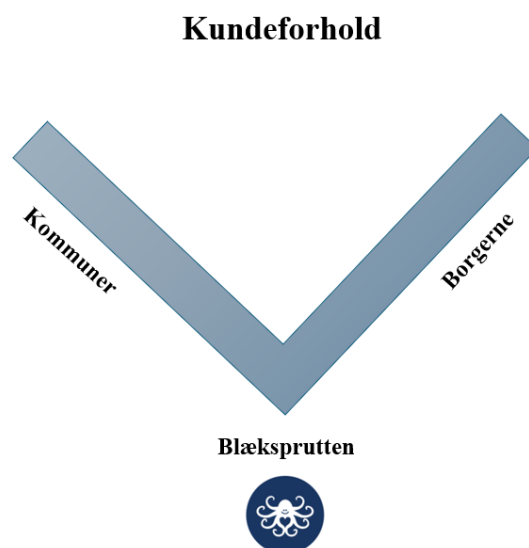
Markedet har imidlertid været præget af betydelige udfordringer. I perioden 2014–2017 gik 34 private leverandører konkurs, hvilket i 2018 førte til skærpede krav og krav om beredskabsplaner (Dansk erhverv, 2021). Der er samtidig store variationer i, hvordan fritvalgsordningen praktiseres på tværs af kommunerne, som har vidtgående autonomi i fastsættelsen af godkendelseskriterier, tilsynsmodeller og samarbejdsformer (Sundhedsstyrelsen, 2019). Nogle kommuner understøtter aktivt samarbejde og partnerskaber, mens andre opstiller adgangsbarrierer gennem tekniske eller økonomiske krav.

Sideløbende ændrer borgernes og pårørendes forventninger sig. Ifølge Sundhedsstyrelsen oplever mange pårørende begrænset inddragelse og utilstrækkelig kommunikation, og både relationer og tillid fremhæves som afgørende for et velfungerende samarbejde.

Pårørenderollen har udviklet sig fra en mere passiv støttefunktion til en aktiv rolle i planlægning og udførelse af plejen (Sundhedsstyrelsen videncenter for ældrepleje, 2023).

For at forstå kompleksiteten i de private leverandørers råderum er det nødvendigt at se på den dobbeltrolle, de skal navigere i. Figur 2 illustrerer, hvordan en privat leverandør både skal forholde sig til kommunen og til borgeren som kunder. Det betyder, at leverandøren ikke blot skal opfylde kommunens krav og forventninger, men samtidig levere en pleje, der opleves meningsfuld og værdifuld for borgeren. Disse to perspektiver er ikke altid sammenfaldende og kræver derfor, at leverandøren balancerer forskellige behov og præferencer i tilrettelæggelsen af hjælpen.

Figur 2 – Kundeforhold



Kilde: Udarbejdet af gruppen

Samlet tegner udviklingen et billede af en sektor i forandring, hvor de traditionelle grænser mellem offentlige og private aktører udfordres. Komplexiteten i hjemmeplejen stiger, og både KL og Erhvervsministeriet peger på et voksende behov for at gentænke samarbejdet mellem parterne. Fremtidens løsninger skal i højere grad bygges på tillid, innovation og stærkere offentlig-private partnerskaber.

I dette krydsfelt mellem reformpres, demografiske ændringer og politisk reguleret konkurrence ændres rammevilkårene for private leverandører betydeligt. Reformen medfører et øget fokus på relationel kvalitet og kontinuitet i leveringen af pleje, og der stilles nye krav til, hvordan indsatser tilrettelægges i samarbejde med borger og pårørende. Udviklingen rejser derfor spørgsmål om, hvilke organisatoriske og strategiske forudsætninger private aktører fremover skal have for at kunne navigere i et marked i forandring. Det danner baggrund for den efterfølgende analyse af Blækspruttens udgangspunkt og muligheder i den nye struktur.

1.3 Blæksprutten

Dette afsnit præsenterer Blæksprutten som opgavens caseorganisation og beskriver de forhold, der er nødvendige for at forstå virksomhedens strategiske udgangspunkt. Afsnittet redegør for Blækspruttens etablering, centrale værdier, forretningsmodel og nuværende position i hjemmeplejesektoren. Formålet er at fastlægge den organisatoriske og markedsmæssige kontekst, som de efterfølgende analyser bygger på.

1.3.1 Historien bag Blæksprutten

Blæksprutten blev grundlagt i 1993 i Hjørring af sygeplejerske Vibeke Haaning med ønsket om at tilbyde et værdibaseret alternativ til en offentlig hjemmepleje, der ofte blev oplevet som upersonlig og fragmenteret (Blæksprutten - pleje, 2025). Virksomheden voksede hurtigt og udviklede sig til en central aktør i Nordjylland med et særligt fokus på nærvær, kontinuitet og tid til dialog.

I 2011 blev Blæksprutten solgt til en kapitalfond og fusioneret med andre aktører under navnet Kærkommen, men konstruktionen gik konkurs i 2015. Vibeke Haaning købte herefter navnet og virksomheden tilbage fra konkursboet og påbegyndte en genopbygning baseret på de oprindelige værdier (Nordjyske, 2024).

Siden da har virksomheden stået over for en række strategiske og økonomiske udfordringer. Den trak sig blandt andet ud af Aalborg Kommune og var involveret i en længerevarende retssag mod Brønderslev Kommune (Nordjyske, 2023).

I 2018 indgik Blæksprutten et strategisk partnerskab med DUOS-gruppen, Danmarks største danskejede velfærdsvirksomhed, og solgte knap halvdelen af virksomheden for at styrke sit organisatoriske og økonomiske fundament (MedTechNews, 2020).

1.3.2 Værdier og grundlæggende filosofi

Blæksprutten har siden sin etablering været drevet af en tydelig og konsekvent filosofi: Hjemmepleje skal tage udgangspunkt i det enkelte menneskes behov og livssituation (Blæksprutten - pleje, 2025). For stifter Vibeke Haaning og for organisationen som helhed har det været afgørende, at borgerne ikke reduceres til journalnumre i et system, men mødes med respekt, empati og tid til meningsfuld dialog. Denne personcentrerede og værdibaserede

tilgang har udgjort fundamentet for Blækspruttens virke og afspejler organisationens kerneværdier.

Virksomhedens kultur er båret af et stærkt fagligt og etisk engagement i at støtte mennesker med behov for hjælp i hverdagen. Indsatsen skal opleves som nærværende og tilpasset den enkeltes ønsker og livssituation ikke omvendt. Der arbejdes målrettet med at skabe relationel kontinuitet og tillidsfulde bånd mellem borger og hjælper, så borgeren møder kendte ansigter og oplever tryghed i den daglige pleje. Som Vibeke Haaning har formuleret det, handler tryghed ikke alene om kvaliteten af den leverede indsats, men i høj grad om relationen og dialogen med de mennesker, der udfører den.

Blæksprutten betragter sine medarbejdere som centrale aktører i realiseringen af virksomhedens værdigrundlag. Forudsætningen for at kunne levere fagligt kvalificeret og menneskeligt nærværende hjemmepleje er, at hjælperne har tydelige rammer, relevante kompetencer og oplever faglig stolthed i deres hverdag. Virksomheden investerer derfor systematisk i grundig introduktion, løbende efteruddannelse og faglig sparring. Det er et strategisk prioriteret fokus at tiltrække og fastholde dygtige og empatiske medarbejdere, herunder social- og sundhedshjælpere, social- og sundhedsassistenter og sygeplejersker, da deres faglige og relationelle kapaciteter udgør en kritisk ressource i leverancen af hjemmepleje.

Samtidig oplever Blæksprutten, som resten af sektoren, en stigende konkurrence om kvalificeret arbejdskraft. Det stiller krav om klare rammer, faglig udvikling og et meningsfuldt arbejdsmiljø, hvor hjælperne oplever både arbejdsglæde og mulighed for professionel progression. På den måde bliver medarbejdertrivsel og borgertryghed tæt forbundne størrelser to sider af samme sag (Nordsø posten, 2023).

Sammenfattende afspejler Blækspruttens værdisæt en dybt forankret ambition om at sætte mennesket før systemet. Målet er at levere hjemmepleje med hjertet, hvor nærvær, værdighed og kontinuitet danner rammen om en tryk hverdag for borgerne, og hvor medarbejderne oplever meningsfuldhed og stolthed i at gøre en forskel. Det er netop denne menneskecentrerede tilgang, der har været Blækspruttens pejlemærke i både medgang og modgang, og som fortsat udgør virksomhedens strategiske og værdimæssige fundament.

1.3.3 Strategisk udvikling og nye ambitioner

I 2024 igangsatte Blæksprutten en ny strategisk udviklingsfase. Organisationen styrkede ledelseslaget og tilførte nye kompetencer for at understøtte ekspansion og bæredygtig vækst. Målet var at udvikle virksomhedens kapacitet inden for ledelse, velfærdsteknologi og rekruttering. Initiativerne har allerede vist effekt. Fra 1. august 2025 indtrådte Blæksprutten i Brønderslev Kommune som godkendt leverandør af helhedspleje (Blæksprutten - FB, 2025).

Denne udvikling markerer begyndelsen på en ny fase, hvor virksomheden arbejder på at forankre sine værdier og sin plejetilgang i nye geografiske områder.

1.4 Et paradigmeskifte i hjemmeplejens styring

Ældreområdet har gennem en årrække udviklet sig under en styring præget af managementorienterede modeller, hvor standardisering, proceskontrol og dokumentation gradvist har fået en dominerende rolle. Denne system- og målingskultur har bidraget til en markant bureaukratisering af plejeopgaven og reduceret leverandørernes mulighed for at tilpasse indsatsen til den enkelte borger.

Med Ældreloven markeres et brud med denne styringsform. De tidligere kommunale kvalitetsstandards, som årligt fastlagde detaljerede krav til indhold og omfang af ydelser efter serviceloven, afskaffes som led i overgangen til helhedspleje (Sundhedsministeriet, 2014). Dermed fjernes et system, hvor både kommunale og private leverandører var bundet til at levere identiske og standardiserede ydelser, og hvor innovation, faglig udvikling og alternative tilgange var stærkt begrænsede.

Overgangen til helhedspleje giver leverandørerne et markant større fagligt handlerum og flytter styringen fra standardiserede procedurer til en tillidsbaseret og værdiforankret tilgang. Indsatser skal fremover tilrettelægges med udgangspunkt i borgerens samlede behov og livssituation frem for en fast portefølje af ydelser. Ifølge Dansk Industri indebærer de nye krav, at leverandørerne får et bredere ansvar for at skabe sammenhængende forløb, hvor pleje, praktisk hjælp og rehabilitering integreres på tværs (Dansk Industri, 2024).

For private leverandører ændrer reformen konkurrence betydeligt. Effektivitet og opgavevaretagelse efter faste servicestandarder får en mindre central rolle, mens der i stedet rettes et øget fokus mod kvaliteten af relationen mellem borger og hjælper. Reformen medfører et øget fokus på relationel kvalitet og kontinuitet i leveringen af pleje, og

samarbejdet med både borger og pårørende får større betydning. Samtidig indebærer udviklingen, at private leverandører må tilpasse og videreudvikle deres organisation for at kunne følge med ændringerne i sektoren og fortsat sikre deres position på markedet. I flere sammenhænge omtales denne udvikling som et muligt skifte i måden pleje organiseres og tilrettelægges på.

2 Problem

I dette afsnit præsenteres først problemstillingen, som sætter rammen for afhandlingens centrale udfordringer og perspektiver. Dernæst introduceres problemformuleringen, der samler de væsentligste pointer i en klar og afgrænset analytisk retning og danner grundlaget for den videre analyse.

2.1 Problemstilling

Efter mere end to årtiers erfaring med fritvalgsordningen står det klart, at ambitionerne bag ordningen kun delvist er blevet realiseret. Ifølge Dansk Erhverv vælger omkring en tredjedel af borgerne en privat leverandør, men de private aktører leverer samlet set kun cirka 15 procent af de visiterede timer (Dansk erhverv, 2021). Dette peger på, at markedet for private leverandører fortsat rummer et betydeligt potentiale, samtidig med at vækstmulighederne i høj grad afhænger af leverandørernes evne til at opnå legitimitet og skabe differentiering i en kompleks velfærds kontekst.

Som beskrevet i indledningen er hjemmeplejemarkedet præget af konsolidering, hvor mindre aktører i stigende grad opkøbes af større koncerner. Denne udvikling betyder, at en virksomhed som Blæksprutten må udvide sin tilstedeværelse til flere kommuner for at fastholde sin konkurrencedygtighed. For at lykkes med dette kræves en dyb forståelse af både de formelle og de uformelle beslutningsprocesser i kommunerne samt en tydelig strategisk positionering over for kommunale aktører, borgere og pårørende. Derudover bliver det afgørende at styrke legitimitet og skabe tydelig differentiering gennem relationel kvalitet og en værdibaseret plejetilgang.

På denne baggrund søger afhandlingen at belyse, hvordan en privat leverandør kan skabe adgang til kommunale hjemmeplejemarkeder og opnå en strategisk position i et marked, der er præget af reformforandringer, skærpede forventninger og stigende konkurrence. Dette leder frem til følgende problemformulering.

2.2 Problemformulering

Hvordan kan Blæksprutten styrke sin adgang til nye kommunale markeder og tiltrække nye borgere i en hjemmeplejesektor præget af reformer, øget kompleksitet og stigende krav til relationel og borgerrettet kvalitet, og hvilke interne organisatoriske forudsætninger kræves for at realisere dette?

3 Metode

Dette afsnit redegør for den metodiske tilgang, der anvendes til at undersøge Blækspruttens strategiske udviklingsmuligheder. Formålet er at skabe en tydelig sammenhæng mellem problemformuleringen, det anvendte datagrundlag og de analyser, der danner grundlag for opgavens konklusioner. Metodeafsnittet beskriver den overordnede analytiske tilgang samt de valg, der ligger til grund for udvælgelsen og anvendelsen af empiri og litteratur.

3.1 Data og dataindsamling

Vores dataindsamling er tilrettelagt med det formål at understøtte afhandlingens ambition om at belyse, hvordan Blæksprutten kan udvikle sig strategisk i en sektor præget af omfattende forandringer. Den nye Ældrelov ændrer både rammevilkår og forventninger til samarbejde, og det har derfor været centralt at undersøge, hvordan disse ændringer opleves, forstås og håndteres i praksis.

Vi har valgt at indsamle kvalitative data gennem semistrukturerede interviews med udvalgte samarbejdspartnere og interne ledere. Denne metode giver mulighed for at udforske oplevelser, refleksioner og de rationaler, der ligger bag handlinger og beslutninger. De semistrukturerede interviews giver samtidig fleksibilitet til at stille opfølgende spørgsmål og uddybe temaer, som opstår undervejs, og dermed opnå en dybere forståelse af den oplevede virkelighed (Kvale & Brinkmann, 2015).

Interviewpersonerne er udvalgt på baggrund af deres indgående kendskab til ældreområdet og til organiseringen og udviklingen af hjemmeplejen. Deres perspektiver giver tilsammen et helhedsbillede af både de strategiske og de operationelle udfordringer, som virksomheden står overfor. Ved at inddrage personer med forskellige roller og ansvarsområder får vi mulighed for at identificere både fælles mønstre og variationer i forståelsen af de igangværende forandringer.

Vi har anvendt en fælles interviewguide, som er tilpasset de enkelte interviewpersoners funktion og ansvar, men med ensartede hovedtemaer for at sikre sammenlignelighed på tværs. Tilpasningen gør det muligt at koble de overordnede temaer med de erfaringer, der er relevante for den enkeltes rolle. Den samlede interviewguide fremgår af bilag 5.

For at skabe et mere nuanceret datagrundlag har vi suppleret interviewene med et omfattende materiale af sekundær empiri. Dette består blandt andet af lovgivning, nationale statistikker,

rapporter fra interesseorganisationer, faglige analyser, branchepublikationer og kommunale dokumenter. Datagrundlagets bredde gør det muligt at triangulere centrale temaer og styrker dermed validiteten. I udvælgelsen af den sekundære empiri har vi benyttet snowball sampling, hvor centrale kilder danner udgangspunkt for en systematisk udvidelse gennem deres referencer. Denne tilgang har gjort det muligt løbende at identificere relevant materiale i takt med, at nye behov for viden opstod under udarbejdelsen af opgaven (Aarhus Universitet, 2025). Sekundærdataene bruges til at perspektivere og kontekstualisere interviewmaterialet og til at belyse de strukturelle forhold, der præger markedet for hjemmepleje.

Alle interviews er gennemført med samme overordnede struktur, men med plads til individuelle fortællinger. Dette skaber en balance mellem systematik og åbenhed og styrker dermed muligheden for at sammenligne interviewene på tværs. Efterfølgende er dataene bearbejdet gennem en tematisk analyse, hvor vi har identificeret centrale mønstre, begreber og sammenhænge. Denne fremgangsmåde gør det muligt at omsætte kvalitative udsagn til analytiske pointer, som danner grundlag for afhandlingens videre analyser.

De interviewede personer er følgende og benævnes i opgaven efter efternavn:

- Vibeke Haaning, CEO for Blæksprutten, benævnt Haaning
- Christiane Dahlerup, CEO for Danske Diakonhjem, benævnt Dahlerup
- Anne Juul Sørensen, diakonhjemschef Danske Diakonhjem, benævnt Sørensen
- Anja Overgaard Thomassen, lektor ved Aalborg universitet, benævnt Thomassen

Under transskriptionen af interviewet med Anne Juul Sørensen opstod der en teknisk fejl, som betød, at interviewets første del ikke blev optaget. Det bevarede materiale begynder ved tidskoden 28.21, og vi anvender derfor udelukkende denne del som datagrundlag.

For at sikre sammenhæng har vi suppleret transskriberingen med et kort analytisk referat baseret på vores skriftlige noter fra interviewets start. Referatet gengiver de tematiske hovedpointer uden anførselstegn og anvendes ikke som ordrette citater.

Selvom datatabet reducerer mængden af direkte citater, påvirker det ikke analysens kvalitet. De centrale temaer fremgår tydeligt af både den bevarede transskribering og vores noter, og interviewet indgår som én blandt flere datakilder, hvilket mindsker betydningen af den manglende sekvens.

3.2 Analytisk fremgangsmåde

Den analytiske fremgangsmåde er tilrettelagt som en struktureret progression, hvor hvert analysetrin etablerer den viden, der er nødvendig for at kunne gennemføre det næste.

Formålet er at sikre en logisk og transparent bevægelse fra vurderingen af Blækspruttens interne kapacitet, over identifikation og vurdering af strategiske muligheder, til en målrettet segmentering af kommuner og en samlet strategisk positionering. Denne opbygning skaber en klar sammenhæng mellem problemformuleringen og den endelige strategiske syntese.

Analysen indledes med Ambidexterity-modellen, som vurderer Blækspruttens organisatoriske evne til både at sikre stabil drift og drive udviklingsorienteret fornyelse. Denne afklaring af virksomhedens interne forudsætninger er nødvendig, før der kan arbejdes videre med potentielle strategiske muligheder. Afsnittet afsluttes med en delkonklusion, der fastlægger virksomhedens organisatoriske udgangspunkt for den videre analyse.

På dette grundlag gennemføres Blue Ocean-analysen, som identificerer mulige differentieringsspor med afsæt i borgerens oplevede kvalitet. Blue Ocean placeres på dette tidspunkt i analysen, fordi en meningsfuld strategisk positionering forudsætter klarhed over, hvilke værdielementer der kan skabe et nyt værdiløfte. Herefter følger VRIO-analysen, der vurderer, om Blæksprutten besidder de ressourcer og kapaciteter, der er nødvendige for at realisere de identificerede muligheder. De to analyser afsluttes med en samlet delkonklusion, der tydeliggør både potentiale og realiserbarhed.

Dernæst anvendes B2K-modellen, som er udviklet til at foretage en strategisk segmentering af kommuner baseret på indsigterne fra de tidligere analyser. Modellen gør det muligt at identificere de kommuner, hvor Blæksprutten har størst mulighed for markedsadgang og strategisk positionering. Den detaljerede gennemgang af modellens elementer præsenteres i analyseafsnittet. Afsnittet afsluttes med en delkonklusion, der tydeliggør de mest relevante kommunale segmenter.

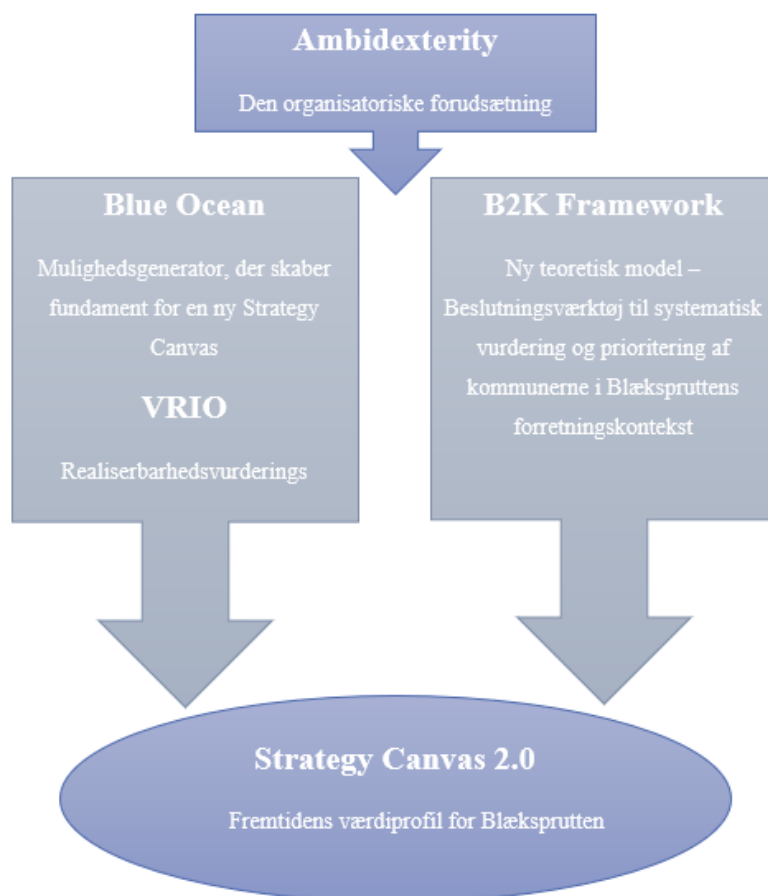
Analysen afrundes med et opdateret Strategy Canvas 2.0 der den leder til et konkret løsningsforslag hvor indsigterne fra Ambidexterity-, Blue Ocean-, VRIO- og B2K-analyserne anvendes.

Vi har valgt at udarbejde en samlet strategisk analysemodel, jf. figur 3, for at skabe en klar og systematisk ramme for analysearbejdet. Modellen binder de ændrede rammevilkår under den nye Ældrelov sammen med Blækspruttens interne forudsætninger og eksterne strategiske

muligheder. Formålet er at sikre en metodisk fremgangsmåde, hvor hvert trin bygger videre på det foregående og dermed skaber et solidt grundlag for de strategiske anbefalinger.

Samlet set er modellen valgt, fordi den skaber en sammenhængende og anvendelsesorienteret analyseproces, hvor organisatoriske forudsætninger, strategiske muligheder og markedsadgang kobles i en overskuelig og velstruktureret helhed.

Figur 3 - Blækspruttens strategiske analysemodel



Kilde: Udarbejdet af gruppen

3.3 Validitet og reliabilitet

Validiteten vurderes som fagligt velunderbygget, idet kombinationen af interviewdata og centrale sektorrapporter skaber et analytisk grundlag, der på kvalificeret vis belyser problemformuleringen. Interviewmaterialet tilfører empirisk indsigt i praksis og organisatoriske forhold, mens de sekundære kilder bidrager med strukturelle perspektiver på marked, rammevilkår og udviklingstendenser. Validiteten styrkes gennem systematisk

sammenholdelse af datatyper samt ved fortolkning inden for anerkendte teoretiske rammer (Saunders, et al., 2019). Det anerkendes dog som en metodisk begrænsning, at enkelte kilder er udarbejdet af aktører med interessebundne perspektiver, hvilket nødvendiggør en kritisk og selektiv anvendelse.

Reliabiliteten vurderes som metodisk understøttet, idet analysen baserer sig på kilder med dokumenteret datagrundlag og på interviewmateriale indsamlet gennem en konsistent fremgangsmåde. Dette bidrager til, at analyseprocesserne er transparente og kan efterprøves i overensstemmelse med retningslinjerne hos Yin og Bryman et al. (Yin, 2017) (Bell, et al., 2022). Det er dog væsentligt at fremhæve, at interviewdata ikke kan forventes reproduceret uden variation, da de afhænger af kontekstuelle forhold, relationer og individuelle fortolkninger. Endvidere kan eksterne forhold, som ikke indgår i denne analyse, eksempelvis kommunale prioriteringer, politiske ændringer eller økonomiske restriktioner, påvirke de strategiske implikationer. Disse forhold udgør metodiske begrænsninger, som bør inddrages i en samlet vurdering.

3.4 Anvendelse af generativ AI

I udarbejdelsen af denne MBA-afhandling er værktøjet ChatGPT anvendt som et fagligt støtteværktøj inden for rammerne af AAUs retningslinjer *"God akademisk praksis omkring generativ AI"* (Aalborg Universitet, 2025). Formålet har været at styrke struktur, sproglig klarhed og analytisk sammenhæng i opgaven, ikke at erstatte selvstændigt akademisk arbejde.

ChatGPT har bidraget som sparringspartner i udviklingen af den strategiske argumentation og koblingen mellem teori og empiri. Derudover er værktøjet anvendt til at kvalificere formuleringer og skabe overblik over sammenhængen mellem analyser og modeller.

Brugen af AI har været kritisk og reflekteret. Alle forslag er blevet fagligt vurderet, tilpasset og integreret på baggrund af selvstændige analyser, empiri og litteratur. Det endelige indhold, de teoretiske fortolkninger og de strategiske konklusioner bygger derfor udelukkende på egne vurderinger og akademisk arbejde.

På baggrund af den beskrevne metode, empiri og teoretiske rammesætning overgår opgaven nu til den analytiske del, hvor de valgte modeller anvendes systematisk til at belyse problemstillingen. Formålet er at integrere teori og empiri i en samlet strategisk undersøgelse af Blækspruttens position, potentialer og udfordringer i et foranderligt velfærdsmarked.

4 Analysen

Analysens formål er at undersøge de strategiske betingelser, der former Blækspruttens muligheder for at skabe relationel og borgerrettet værdi og styrke sin position som privat leverandør i et kommunalt og politisk reguleret velfærdssystem. Med afsæt i den nye Ældrelov belyser analysen, hvordan ændrede krav og forventninger påvirker virksomhedens handlemuligheder, samt hvilke interne og eksterne forhold der er mest betydningsfulde for Blækspruttens fremtidige udvikling.

Analysen retter derfor fokus både mod de strukturer og tendenser, der præger markedet, og mod de kapaciteter, som gør det muligt for organisationen at reagere på og udnytte nye muligheder. Det omfatter blandt andet, hvordan Blæksprutten kan styrke sin position over for kommuner, borgere og pårørende gennem øget kvalitet, kontinuitet og samarbejdsorienterede tilgange.

Samlet set giver analysen et overblik over de forhold, der tilsammen udgør fundamentet for virksomhedens strategiske muligheder i et marked under forandring. Afsnittet danner dermed grundlag for den efterfølgende vurdering af, hvordan Blæksprutten kan opnå en mere robust, attraktiv og fremtidssikret markedsadgang.

4.1 Ambidexterity som strategisk ramme for Blæksprutten

For at forstå, hvordan Blæksprutten kan navigere i de nye rammevilkår, anvendes organisatorisk ambidexterity som analytisk ramme. Ambidexterity beskriver organisationers evne til at balancere mellem to modsatrettede principper: effektiv udnyttelse af eksisterende ressourcer og rutiner, exploitation, og samtidig udforskning og udvikling af nye løsninger, exploration (March, 1991) (O'Reilly III & Tushman, 2004). Formålet med analysen er at undersøge, hvordan Blæksprutten kan styrke denne balance som grundlag for virksomhedens strategiske udvikling.

Som beskrevet i indledningen står Blæksprutten i en sektor, der historisk har været præget af stærk regulering, standardisering og driftsfokus, men hvor den nye Ældrelov skaber behov for at tænke i nye tilgange til kvalitet, relationer og samarbejde. I dette skifte bliver ambidexterity afgørende for at forene stabil drift med innovationskapacitet og for at sikre, at virksomheden kan tilpasse sig de ændrede styring og forventninger. Blæksprutten skal derfor både levere

driftssikker pleje med dokumenterbar kvalitet og udvikle nye måder at skabe kontinuitet, relationel værdi og differentiering i et mere konkurrencepræget marked.

Afsnittet undersøger derfor, hvordan Blæksprutten kan udvikle organisatorisk ambidexterity som forudsætning for strategisk fornyelse. Analysen fokuserer på de strukturelle, kulturelle og ledelsesmæssige mekanismer, der kan styrke virksomhedens læringskapacitet, omstillingsevne og evne til at skabe værdi i et reguleret velfærdssystem. Formålet er at identificere, hvordan virksomheden kan opbygge en organisation, der både understøtter effektiv drift og samtidig fremmer innovation, samarbejder og udvikling af nye servicekoncepter.

I det følgende afsnit uddybes derfor ambidexterity-begrebets former og relevans i et politisk reguleret marked som fundament for Blækspruttens strategiske udvikling.

4.1.1 Ambidexterity – begreb, former og relevans i et reguleret velfærdsmarked

Begrebet organisatorisk ambidexterity stammer fra James Marchs klassiske artikel *Exploration and Exploitation in Organizational Learning* (March, 1991). March introducerer sondringen mellem exploitation og exploration som to grundlæggende principper, som organisationer må balancere for at sikre både kortsigtet effektivitet og langsigtet udvikling. Exploitation omfatter aktiviteter, der skaber stabilitet, effektiv drift og udnyttelse af eksisterende kompetencer, mens exploration dækker søgning, eksperimentering og udvikling af nye kapabiliteter. Ifølge March udgør spændingen mellem de to elementer et grundlæggende organisatorisk dilemma. Overinvestering i exploitation indebærer risiko for fastlåsnings og manglende udvikling, mens ensidig fokus på exploration kan undergrave effektivitet, legitimitet og økonomisk bæredygtighed.

Ambidexterity er siden blevet et centralt forskningsfelt inden for strategisk ledelse og organisationsteori. O'Reilly og Tushman videreudvikler Marchs arbejde ved at definere ambidexterity som en dynamisk kapabilitet, der gør det muligt løbende at opfatte ændringer i omgivelserne, gribe nye muligheder og omstille ressourcer i takt med nye krav (O'Reilly III & Tushman, 2011). Deres empiriske studier viser, at organisationer, der formår at skabe varig vækst og transformation, er dem, der integrerer både explorative og exploitative grundlag i en samlet strategisk tilgang.

Litteraturen peger samtidig på, at ambidexterity kan manifestere sig i forskellige organisatoriske former.

Strukturel ambidexterity indebærer, at organisationen etablerer separate enheder for drift og udvikling med forskellige mål, processer og kulturer, som koordineres og integreres gennem topledelsen (O'Reilly III & Tushman, 1996). Denne tilgang er særlig relevant, når der er stærke konflikter mellem de to principper, eller når innovationsaktiviteter har behov for beskyttelse mod driftens pres.

Kontekstuel ambidexterity, som fremhæves af Gibson og Birkinshaw, beskriver en organisatorisk kontekst, hvor medarbejdere og teams selv balancerer deres tid og opmærksomhed mellem drifts- og udviklingsopgaver. Denne form afhænger af en kultur, ledelsesstil og incitamentstruktur, der gør det muligt at håndtere begge logikker inden for samme organisatoriske enhed (Gibson & Birkinshaw, 2004).

Sekventiel ambidexterity beskriver en tilgang, hvor organisationen skifter fokus over tid, så perioder med stabilisering og standardisering afløses af perioder med innovation og afprøvning (Raisch & Birkinshaw, 2008). Denne tilgang er særligt relevant i organisationer med begrænsede ressourcer eller i sektorer, hvor omgivelserne ændrer sig gradvist eller cyklisk.

Ledelsesmæssig eller paradoksalt ambidexterity fokuserer på lederens evne til aktivt at håndtere og kommunikere spændingen mellem de to logikker som et permanent vilkår. Her bliver evnen til at understøtte dobbelte mål, tolerere modstridende logikker og skabe et fælles narrativ afgørende for organisatorisk sammenhæng og retning (O'Reilly III & Tushman, 2013).

Raisch og Birkinshaw opsummerer feltets udvikling og understreger, at ambidexterity ikke kan reduceres til en strukturel løsning alene. Succes afhænger af et komplekst samspil mellem struktur, kultur, ledelsesstil, incitamenter og ressourcer. De fremhæver samtidig, at ambidexterity skal forstås kontekstuel. I stærkt regulerede sektorer, som ældreområdet, er balancen typisk mere udfordret, fordi krav om dokumentation, styring og compliance øger risikoen ved explorative tilgange (Raisch & Birkinshaw, 2008).

4.1.2 Blækspruttens dobbelte opgave under helhedspleje

Ældreplejen har, som beskrevet i indledningen, i mange år været præget af stigende bureaukrati, stramme styringsrammer og begrænsede muligheder for faglig udvikling. Dette skyldes især et institutionaliseret fokus på stabilitet, kontinuitet og dokumentation, hvilket i praksis har medført et ensidigt fokus på exploitation. Med den nye Ældrelov opstår der imidlertid forventninger om, at leverandører i højere grad skal kunne tænke nyt og udvikle nye former for serviceleverancer, dvs. exploration.

Denne udvikling afspejles tydeligt i empirien. Thomassen påpeger, at sektoren i mange år har opereret inden for snævre rammer, hvilket har svækket medarbejdernes evne til at lære nyt og omsætte viden aktivt:

”(...en kæmpe stor forandring fra, at man i rigtig mange år hele tiden har fået at vide, at man skulle være indenfor rammen(...)så man har faktisk aflært, kompetencen til at lære til nu at være nysgerrig og sætte sin viden i spil”
(Thomassen , 2025, p. 2).

Hun uddyber samtidig betydningen af udviklingskapacitet:

” jeg tror, om det er offentlig eller privat virksomheder, dem som knækker koden til at kunne udvikle sig, er dem der udvikler og kan forandre noget”.
(Thomassen , 2025, p. 2)

Disse udsagn understreger den udfordring, som en virksomhed som Blæksprutten står overfor: at fastholde legitimitet gennem driftssikker pleje og dokumenterbar kvalitet, samtidig med at virksomheden formår at udvikle nye måder at skabe kontinuitet, samarbejde og relationel værdi.

Sørensen fremhæver tilsvarende, at private leverandører ikke kan tillade sig at stå stille, særligt i lyset af teknologiske og organisatoriske krav:

“(...)man må simpelthen ikke sove i timen nu, og det gælder jo særdeles på velfærdsteknologiområdet og det gælder ikke kun i forhold til borgerne. Det gælder også i forhold til vores systemer, dokumentation og planlægninger(...)”
(Sørensen, 2025, p. 4).

Samlet set viser empirien, at ambidexterity udgør en central forudsætning for at kunne imødekomme de forandringer, som den nye Ældrelov skaber på ældreområdet. Blæksprutten står i et dobbelt spændingsfelt mellem kommunal styring og markedsdifferentiering, og dette kræver et ambidextrous design, hvor driftsstabilitet bevares, mens læring og innovation styrkes.

I det følgende afsnit undersøges derfor, hvordan ambidexterity kan omsættes til konkrete strukturer, ledelsesprincipper og læringsmekanismer, som kan understøtte Blækspruttens strategiske udvikling.

4.1.3 Fra princip til praksis: Et ambidextrous design for Blæksprutten

De teoretiske pointer om ambidexterity bliver særligt tydelige, når de anvendes på Blækspruttens organisatoriske kontekst under den nye Ældrelov. Ifølge O'Reilly og Tushman lykkes ambidextrous organisationer, når de etablerer parallelle strukturer for drift og udvikling, samtidig med at integration og koordinering sikres på ledelsesniveau (O'Reilly III & Tushman, 2011). Med afsæt i dette undersøges nedenfor, hvordan de forskellige former for ambidexterity kan forstås og vurderes i forhold til Blækspruttens organisatoriske forudsætninger.

Strukturel ambidexterity indebærer en organisatorisk adskillelse mellem drift og udvikling. For Blæksprutten kunne dette eksempelvis bestå i stabile driftsteams med klare mål for leveringssikkerhed og kontinuitet, mens mindre tværfaglige udviklingsenheder arbejder med innovation. Haaning peger i interviewet på, at mindre organisationer ofte kan reagere hurtigere på borgernes behov (Haaning, 2025), hvilket taler for en agil tilgang, hvor udviklingsaktiviteter ikke tynges af driftsstrukturer. Samtidig rejser strukturel ambidexterity spørgsmål om ressourcer og skalerbarhed. Som en mindre virksomhed har Blæksprutten begrænsede organisatoriske ressourcer til at drive særskilte udviklingsenheder, og en sådan opdeling kan derfor blive vanskelig at fastholde uden støtte udefra. En mulighed kan være at indgå i koncernfælles udviklingsaktiviteter, men dette forudsætter alignment på tværs af virksomheder og en tydelig gevinst for alle parter. Strukturel ambidexterity udgør derfor en potentiel løsning, men også en løsning, der kræver mere organisatorisk kapacitet, end virksomheden aktuelt råder over.

Kontekstuel ambidexterity, som fremhæves af Gibson og Birkinshaw, fokuserer på medarbejdernes mulighed for selv at balancere drift og udvikling inden for samme organisatoriske ramme (Gibson & Birkinshaw, 2004). For Blæksprutten kan denne tilgang være særlig relevant, fordi virksomheden har en kultur, hvor nærhed til medarbejderne og korte beslutningsveje giver mulighed for hurtig læring og opfølgning. Thomassen understreger netop, at en læringsorienteret kultur kræver medarbejdere, der trænes i at være nysgerrige og i stand til at omsætte erfaringer:

”Det er mega svært at træde ud af noget, man er blevet så ekstrem god til, fordi man har forfinet det i så mange år”. (Thomassen, 2025, p. 3).

Empirien peger dermed på, at udvikling af en kultur, der understøtter kontinuerlig læring og refleksion, kan være en realistisk og værdiskabende tilgang for Blæksprutten. Kontekstuel ambidexterity bygger videre på eksisterende praksisser og skaber mulighed for udvikling uden at etablere nye organisatoriske enheder.

Sekventiel ambidexterity indebærer, at organisationen skifter fokus mellem perioder med stabilisering og perioder med innovation (Raisch & Birkinshaw, 2008). I hjemmeplejen, hvor faglige standarder og lovgivning sætter faste rammer for driften, kan det imidlertid være vanskeligt at frigøre ressourcer til udviklingsaktiviteter i hele enheder. Sørensen fremhæver, at innovation kræver vilje til at prioritere og ændre praksis:

”Vi er nødt til at kigge på, kan vi gøre nogle ting anderledes og så komme med input til at sige, er der noget vi skal holde op med?” (Sørensen, 2025, p. 5)

Sekventiel ambidexterity kan derfor være en mulighed i mindre skala, men samtidig indebærer modellen risiko for, at skiftende fokus skaber stress, usikkerhed eller tab af driftsfokus. I en mindre virksomhed med høj afhængighed af stabilitet kan denne risiko være særligt relevant.

Paradoksalt ambidexterity tilbyder et overordnet ledelsesmæssigt perspektiv, der søger at integrere de tre klassiske tilgange. Her skal spændingen mellem drift og udvikling ikke løses strukturelt, men håndteres som et permanent vilkår gennem ledelse, kommunikation og kultur (O'Reilly III & Tushman, 2013). Sørensen udtrykker netop denne balance:

”Jeg tror på, hvis man som privat aktør kun fokuserer på at levere det kommunen kræver, mister man relevansen. Omvendt, hvis man kun vil innovere, så mister man tilliden.” (Sørensen, 2025, p. 4) .

Denne pointe afspejler branchens dobbelte forventning om både stabilitet og fornyelse og understreger behovet for, at ledelsen arbejder aktivt med at skabe mening i denne spænding.

Samlet peger analysen på, at ingen enkelt form for ambidexterity kan stå alene i Blæksprutten. Strukturel ambidexterity er udfordrende på grund af virksomhedens størrelse og begrænsede ressourcer, men enkelte elementer kan integreres gennem koncernfælles initiativer.

Kontekstuel ambidexterity fremstår som den mest realistiske tilgang, fordi den bygger på den eksisterende kultur og medarbejdernes engagement. Sekventiel ambidexterity vil kræve ressourcer og planlægning, der kan være vanskelige at mobilisere uden at svække driften.

Paradoksalt ambidexterity tilbyder en overordnet ramme, der kan binde tilgange sammen gennem et stærkt ledelsesnarrativ, der legitimerer både drift og innovation.

I det følgende afsnit undersøges derfor, hvordan et ambidextrous design kan omsættes til konkrete strukturer, ledelsesprincipper og læringsmekanismer, som kan styrke Blækspruttens organisatoriske kapacitet under de nye styringsvilkår.

4.1.4 Styrings- og målsystem

Et centralt element i et ambidextrous design er at omsætte balancen mellem drift og udvikling til et konkret styringssystem. Styring gennem mål og indikatorer kan dermed fungere som et redskab til at sikre, at hverken driftens kortsigtede pres eller udviklingens eksperimenter kommer til at dominere organisationen. March advarer netop mod risikoen for overinvestering i exploitation, da kortsigtede gevinster ofte får forrang (March, 1991). O'Reilly og Tushman fremhæver tilsvarende, at ambidextrous organisationer må skabe systemer, hvor drifts- og udviklingsmål balanceres og integreres på ledelsesniveau (O'Reilly III & Tushman, 2011).

I en virksomhed som Blæksprutten kan et sådant balanceret målsystem tage udgangspunkt i to dimensioner. Drifts-KPI'er kan blandt andet omfatte leveringssikkerhed, kontinuitet, sygefravær og tilsynsresultater, da disse elementer er direkte knyttet til kommunernes vurdering af kvalitet og stabilitet. Udviklings-KPI'er kan derimod relatere sig til pilotprojekter, medarbejderinvolvering, afprøvningshastighed og borgerfeedback på nye tiltag. Sørensen understreger, at udviklingsdimensionen ikke må glemmes i en sektor med faste rammer (Sørensen, 2025) mens Thomassen pointerer, at systematisk måling af læring er afgørende for at sikre organisatorisk udvikling over tid (Thomassen, 2025).

Et balanceret KPI-system kan dermed skabe gennemsigtighed i prioriteringerne og vise, at Blæksprutten arbejder målrettet med den dobbelte opgave, som den nye Ældrelov lægger op til. Driftssikkerhed og kontinuitet er fortsat nødvendige for legitimitet over for kommunen, mens evnen til at udvikle og dokumentere innovation får stigende betydning i et marked, hvor relationel kvalitet og nye samarbejdsformer efterspørges. Hvilke mål der er mest relevante, afhænger af virksomhedens organisatoriske kapacitet og de krav og forventninger, der præger de kommuner, Blæksprutten ønsker at samarbejde med.

4.1.5 Governance og beslutningsrettigheder

Mens et balanceret KPI-system synliggør forholdet mellem drift og udvikling, er det governance-strukturen, der sikrer, at balancen fastholdes i praksis. Ifølge O'Reilly og Tushman lykkes ambidextrous organisationer kun, når der etableres tydelige beslutningsstrukturer og ledelsesmæssig kontrol over resourceallokeringen (O'Reilly III & Tushman, 2011). Dette indebærer, at organisationen skal kunne styre, koordinere og prioritere mellem aktiviteter, der understøtter både stabil drift og innovationsorienteret udvikling.

Governance forudsætter en klar rolle- og ansvarsfordeling, hvor driftsteams varetager leveringssikkerhed og medarbejdertrivsel, udviklingsenheder driver pilotprojekter, og kvalitetsfunktioner understøtter dokumentation og compliance. Topleddelsen skal samtidig kunne prioritere ressourcer på tværs af disse funktioner. Empirien understøtter denne pointe. Dahlerup fremhæver, at gennemsigtige processer er afgørende for at opbygge tillid hos kommunale samarbejdspartnere (Dahlerup, 2025), mens Sørensen understreger, at ledelsen skal kunne træffe tydelige valg og fravalg for at skabe fremdrift (Sørensen, 2025). Thomassen peger desuden på, at klare organisatoriske rammer er nødvendige for at sikre, at erfaringer fastholdes og omsættes til kollektiv læring (Thomassen, 2025).

En sådan governance-struktur udgør dermed den organisatoriske infrastruktur, der gør det muligt for Blæksprutten at realisere ambidexterity i praksis. Strukturen skaber grundlag for at integrere drift og udvikling på en måde, der understøtter virksomhedens strategiske fornyelse under de ændrede styrings- og kvalitetskrav i ældreområdet.

4.1.6 Risici og afværgelse af risiko

Selv med klare strukturer og styringsmekanismer rummer ambidexterity betydelige risici, som kræver opmærksomhed. Litteraturen peger på tre klassiske risikoprofiler: overdreven exploitation, overdreven exploration og utilstrækkelig integration mellem de to logikker. En overvægt af exploitation kan føre til fastlåsnings og faldende tilpasningsevne (March, 1991), mens for stor vægt på exploration kan underminere driftsstabilitet og legitimitet hos centrale interessenter (Raisch & Birkinshaw, 2008). Utilstrækkelig kobling mellem drift og udvikling kan desuden medføre fragmentering, tab af lærepunkter og en uklar strategisk retning (O'Reilly III & Tushman, 2011).

Empirien peger på, at flere af disse risici er relevante for Blæksprutten. Sørensen fremhæver, at virksomheden kan miste sin relevans, hvis den blot leverer det samme som de kommunale leverandører (Sørensen, 2025), hvilket afspejler en risiko for exploitation-bias. Samtidig advarer hun mod ensidig innovationsfokus, da dette kan underminere tilliden hos kommunale beslutningstagere. Haaning understreger desuden, at manglende tid og struktur til udviklingsarbejdet kan skabe pres i organisationen og gøre det vanskeligt at balancere drift og udvikling (Haaning, 2025). Hun peger dermed på den klassiske udfordring, hvor medarbejdere presses mellem driftsopgaver og forventninger om læring og innovation.

Analysen af ambidexterity-teorien peger samtidig på en række organisatoriske mekanismer, som kan modvirke disse risici. Litteraturen fremhæver blandt andet betydningen af porteføljestyring og tydelige kapacitetsbegrænsninger, der kan forhindre, at organisationsressourcer spredes for tyndt over for mange udviklingsprojekter (Raisch & Birkinshaw, 2008) (O'Reilly III & Tushman, 2011). Tilsvarende viser forskning i innovationsledelse, at tydelige beslutningsprocesser og sekventielle vurderingspunkter kan styrke koblingen mellem drift og udvikling og reducere tab af læring (Cooper, 2008).

Paradoksalt ambidexterity bidrager med et overordnet ledelsesmæssigt perspektiv, hvor spændingen mellem stabil drift og innovationsorienteret udvikling håndteres som et permanent vilkår snarere end et problem, der skal løses (O'Reilly III & Tushman, 2013). Dette perspektiv genfindes i Sørensens pointe om, at både drift og innovation er nødvendige for at fastholde tillid og relevans i den kommunale kontekst (Sørensen, 2025).

Samlet peger analysen på, at risikoen for både exploitation- og exploration-bias samt utilstrækkelig kobling mellem de to er til stede i Blæksprutten, men at disse risici kan håndteres gennem organisatoriske mekanismer, der styrker alignment, læring og rollefordeling. Disse indsigter er centrale for forståelsen af Blækspruttens fremtidige udviklingskapacitet og udgør et vigtigt fundament for den efterfølgende analyse af virksomhedens differentieringsmuligheder.

4.1.7 Delkonklusion

Analysen viser, at organisatorisk ambidexterity er en central forudsætning for Blækspruttens strategiske udvikling under den nye Ældrelov. Ambidexterity adresserer virksomhedens dobbelte udfordring med både at sikre stabil drift, dokumentation og kontinuitet og samtidig udvikle nye tilgange, der kan skabe relationel og borgerrettet værdi. Teorien om balancen

mellem exploitation og exploration bidrager dermed til at forstå, hvordan Blæksprutten kan bevare legitimitet hos kommunerne og relevans for borgerne i et marked med øgede forventninger til innovation og kvalitet.

Analysen viser, at de fire former for ambidexterity giver forskellige muligheder og begrænsninger i en mindre organisation som Blæksprutten. Den strukturelle tilgang vurderes vanskelig at realisere fuldt ud, da virksomheden har begrænsede ressourcer til at opretholde særskilte enheder, men enkelte elementer, såsom mindre udviklingsinitiativer, kan integreres i takt med koncernens øvrige aktiviteter. Den kontekstuelle tilgang fremstår som den mest realistiske og værdiskabende, fordi den kan forankres direkte i virksomhedens eksisterende kultur og daglige praksis. Sekventiel ambidexterity vurderes mindre hensigtsmæssig i en sektor med høje krav til leveringssikkerhed og kontinuitet, hvor større skift mellem drift og udvikling kan skabe usikkerhed og tab af fokus. Paradoksalt ambidexterity peger på ledelsens afgørende rolle i at legitimere og kommunikere driftsstabilitet og fornyelse som gensidigt afhængige mål, hvilket også afspejles i empirien.

Analysen fremhæver samtidig en række risici, som Blæksprutten skal være opmærksom på. Overvægt af exploitation kan føre til stagnation, mens for meget exploration kan underminere driftsstabiliteten og tilliden hos kommunale samarbejdspartnere. Utilstrækkelig kobling mellem drift og udvikling kan desuden medføre tab af læring og uklar strategisk retning. Teori og empiri peger samlet på, at disse risici kan håndteres gennem organisatoriske mekanismer, der styrker alignment, læring og systematisk prioritering.

Ambidexterity fremstår på denne baggrund ikke blot som en teoretisk ramme, men som et praktisk ledesperspektiv, der kan styrke Blækspruttens interne kapacitet til at navigere i et reguleret velfærdssystem. Ved at forstå ambidexterity som en kombination af kulturelle, strukturelle og ledelsesmæssige mekanismer kan virksomheden skabe et organisatorisk udgangspunkt, der både understøtter stabilitet og åbner for fornyelse. Dette udgør et vigtigt grundlag for den videre analyse af, hvordan Blæksprutten kan skabe differentieret værdi udadtil.

Da ambidexterity-analysen peger på et behov for at udvikle virksomhedens innovationskapacitet og strategiske retning, undersøger næste analysetrin, hvilke nye muligheder virksomheden kan forfølge. Derfor anvendes Blue Ocean Strategy til at identificere områder, hvor Blæksprutten kan skabe ny værdi og reducere konkurrencepresset i den kommunale hjemmepleje.

4.2 Blue Ocean

De indledende empiriske fund og problemstillingen viser, at Blæksprutten opererer i et marked, hvor styringslogikker, forløbsstandarder og regional regulering i høj grad ensretter leverandørernes ydelser. Både kommunale og private aktører er bundet op på de samme krav til dokumentation, ydelsesindhold og økonomiske rammer, og kvalitet vurderes gennem regionale målinger, som definerer fælles referencepunkter for ”god hjemmepleje”. Det skaber et klassisk rød ocean, hvor aktørerne konkurrerer inden for snævre rammer og og på stort set identiske parametre (Kim & Mauborgne, 2015).

Samtidig peger ambidexterity-analysen på, at Blæksprutten befinder sig i et dobbelt krydspres. På den ene side skal virksomheden levere driftssikker og standardiseret pleje, som lever op til kommunale krav og nationale kvalitetsmål. På den anden side efterspørger både borgere og pårørende øget kontinuitet, relationel kvalitet og oplevelsen af at blive mødt som individ frem for som systembruger. Denne spænding understreger et behov for at gentænke, hvilke værdidimensioner der skal være styrende for Blækspruttens strategiske positionering.

Med dette afsæt anvendes Blue Ocean Strategy (Kim & Mauborgne, 2015) som analytisk ramme til at undersøge og udfordre den eksisterende konkurrence i hjemmeplejen. Formålet med afsnittet er ikke at formulere en strategi, men at kortlægge det nuværende markedsrums og tydeliggøre, hvilke konkurrenceparametre der dominerer i dag, og hvor der potentielt findes rum for strategisk forskydning.

Blue Ocean Strategy består af seks principper, som tilsammen udgør den overordnede teoriramme for at skabe nye markedsrums gennem værdiinnovation. Principperne er illustreret i figur 4 og danner dermed det teoretiske udgangspunkt for analysen.

Figur 4 - De 6 principper i Blue Ocean strategien

Princip	Formål	Værktøjer i princippet
1. Reconstruct Market Boundaries	Omdefinere markedets grænser	Six Paths Framework
2. Focus on the Big Picture	Analysere og rekonstruere værdikurve	Strategy Canvas, Four Actions Framework, ERRC Grid, visuelle trin
3. Reach Beyond Existing Demand	Udvide efterspørgslen	Three Tiers of Noncustomers
4. Get the Strategic Sequence Right	Sikre en levedygtig forretningsmodel	Buyer Utility Map, Price Corridor, Target Costing
5. Overcome Key Organizational Hurdles	Implementere gennem organisatorisk mobilisering	Fire organisatoriske hurdler
6. Build Execution into Strategy	Integrere eksekvering	Fair Process

Kilde: (Kim & Mauborgne, 2015)

I denne afhandling er analysen afgrænset til princip 2, ”Focus on the Big Picture”, som har til formål at rekonstruere branchens værdikurve gennem visuelle analyseteknikker. Afsnittet anvender derfor de værktøjer, der er centrale i dette princip:

- **Strategy Canvas**, der anvendes til at visualisere den eksisterende værdikurve i hjemmeplejen
- **The Four Actions Framework**, er senere bruges til at identificere, hvilke faktorer der bør elimineres, reduceres, hæves eller skabes
- **ERRC-grid** (Eliminate-Reduce-Raise-Create), som omsætter disse valg til en samlet strategisk retning

I næste delafsnit anvendes Strategy Canvas som diagnostisk udgangspunkt til at vise, hvordan hjemmeplejemarkedet aktuelt er struktureret. Det sker med afsæt i Ældreministeriets nationale kvalitetsmåling (Ældreministeriet, 2025), som udgør det mest systematiske og landsdækkende datagrundlag for borgeroplevet kvalitet i hjemmeplejen. Hermed etableres først den teoretiske ramme for Blue Ocean-strategiens anvendelse, hvorefter Strategy Canvas benyttes til at visualisere den eksisterende værdikurve.

4.2.1 Blue ocean som teoretisk begreb

Blue Ocean Strategy tager udgangspunkt i sondringen mellem red oceans og blue oceans. Red oceans beskriver etablerede markeder, hvor konkurrencen udspiller sig inden for faste rammer, standardiserede kvalitetsparametre og veldefinerede serviceformer, hvilket skaber en høj grad af homogenitet mellem aktørerne (Kim & Mauborgne, 2015). Blue oceans betegner derimod nye markedsrum, hvor konkurrencen mister betydning, fordi organisationen udvikler alternative værdidimensioner, som ikke tidligere har indgået i branchens rammer. Overgangen fra red til blue ocean bygger på værdiinnovation, hvor øget kundeværdi kombineres med reducerede omkostninger gennem en systematisk udfordring af de antagelser, der strukturerer markedet.

I stedet for at optimere de parametre, der i dag præger konkurrencen, søger virksomheden at etablere et nyt værdigrundlag ved at redefinere, hvad der skaber kvalitet for borgeren, og ved at udvikle løsninger, som ikke tilbydes af øvrige aktører. Værdiinnovation adskiller sig dermed fra inkrementelle forbedringer, fordi den ændrer selve grundstrukturen i branchens

værdilogik: Virksomheden forbedrer ikke blot sin position på eksisterende dimensioner, men skaber nye faktorer, som ændrer borgerens oplevede værdi på tværs af sektoren.

I denne afhandling anvendes Strategy Canvas som et indledende diagnostisk værktøj til at kortlægge den eksisterende konkurrence i hjemmeplejen. The Four Actions Framework anvendes efterfølgende til at vurdere, hvilke faktorer der bør elimineres, reduceres, hæves eller skabes for at udfordre den nuværende værdikurve. ERRC-grid'et (Eliminate-Reduce-Raise-Create) omsætter derefter disse vurderinger til et samlet strategisk fokus, der indkredser, hvordan markedets værdi kan forskydes i en ny retning (Chan & Mauborgne, 2004).

4.2.2 Strategy Canvas for hjemmeplejebranchen

For at udarbejde Strategy Canvas er det nødvendigt at fastlægge de parametre, som afspejler den værdi, hjemmeplejen i dag vurderes efter. I modsætning til kommercielle markeder findes der ingen frie konkurrenceparametre, men én systematisk og landsdækkende datakilde: den første nationale brugertilfredshedsundersøgelse blandt modtagere af hjemmehjælp, gennemført som led i ældrereformen (Ældreministeriet, 2025).

Undersøgelsen er den første populationsmåling på området, hvor samtlige ca. 123.000 borgere fra 67 år og opefter, som modtog hjemmepleje, blev inviteret til at deltage. Cirka 53.000 borgere besvarede spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 43 %. Niveauet er sammenligneligt med øvrige sundhedsundersøgelser og understøtter et metodisk robust datagrundlag. Spørgeskemaet er udviklet i et samarbejde mellem KL og Danmarks Statistik med faglig bistand fra VIVE, hvilket styrker både validitet og faglig kvalitet. Undersøgelsen gennemføres fremover hvert andet år og foreligger både som landsresultat og som selvstændige kommunerapporter for alle landets 98 kommuner.

Brugertilfredshedsundersøgelsen anvender en 5-punkt Likert-skala, som gør det muligt at indfange gradueringer i borgernes oplevelser. Skalaen indebærer dog, at relativt små forskelle i gennemsnit kan resultere i større visuelle udsving, når data oversættes til en grafisk præsentation som Strategy Canvas, hvilket bør indgå i tolkningen af værdikurven.

Undersøgelsen består af seks hovedkategorier, hvoraf fem er opdelt i 27 underkategorier. Disse spænder fra praktiske ydelser som personlig pleje og rengøring til relationelle og oplevede kvaliteter som tryghed, tillid, kontinuitet, kendskab til vaner og borgerens oplevede

livskvalitet. Da der ikke findes andre systematiske og landsdækkende datakilder, som dækker hele hjemmeplejemarkedet, udgør disse 27 underkategorier det eneste valide og teori-kongruente grundlag for at optegne den eksisterende værdikurve i Blue Ocean-forstand (Kim & Mauborgne, 2015).

Figur 5 giver et samlet overblik over de fem kategorierne og tilhørende underkategorier, der udgør de parametre, som Strategy Canvas i næste afsnit bygges op omkring. Tabellen fungerer dermed som et metodisk bindeled mellem datagrundlaget og den visuelle analyse og sikrer, at værdikurven baseres på objektive og landsdækkende kvalitetsmål.

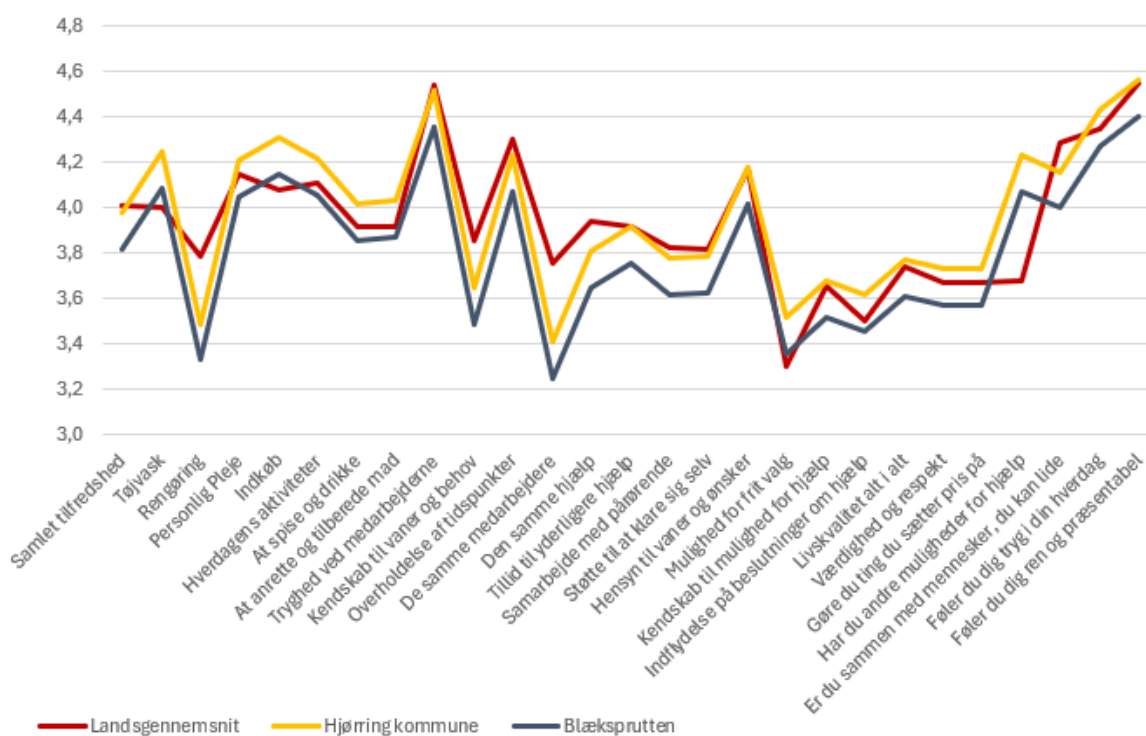
Figur 5 - Tabel over kriterier fra brugertilfredshedsundersøgelsen

Hovedkategori	Underkategorier
Tilfredshed med hjælpen	Personlig pleje Rengøring Indkøb Tøjvask Anretning og tilberedning af mad Hverdagens aktiviteter Hjælp til at spise og drikke
Kontinuitet i hjælpen	Tryghed ved medarbejdere Kendskab til vaner og behov Overholdelse af tidspunkter De samme medarbejdere Den samme hjælp Tillid til yderligere hjælp
Selvbestemmelse og frit valg	Indflydelse på hjælpen Støtte til at klare sig selv Hensyn til vaner og ønsker Mulighed for frit valg Kendskab til mulighed for hjælp
Samarbejde med pårørende	Indflydelse på beslutninger om hjælp
Hjemmehjælpsmodtagernes livskvalitet	Livskvalitet alt i alt Oplever du, at medarbejderne behandler dig med værdighed og respekt? Kan du gøre ting, som du sætter pris på? Har du mulighed for at gøre det, du ønsker i dagligdagen eller få hjælp til at få det gjort af andre? Har du kontakt med mennesker, som du godt kan lide? Føler du dig tryk i din hverdag? Føler du dig ren og præsentabel?

Kilde: (Ældreministeriet, 2025)

Figur 6 viser den værdikurve, der er udarbejdet på baggrund af samtlige 27 underkategorier i brugertilfredshedsundersøgelsen. Kurven sammenligner tre aktører: Landsgennemsnittet, Hjørring Kommune og Blæksprutten.

Figur 6 - Brugertilfredshedsundersøgelse - Værdikurve

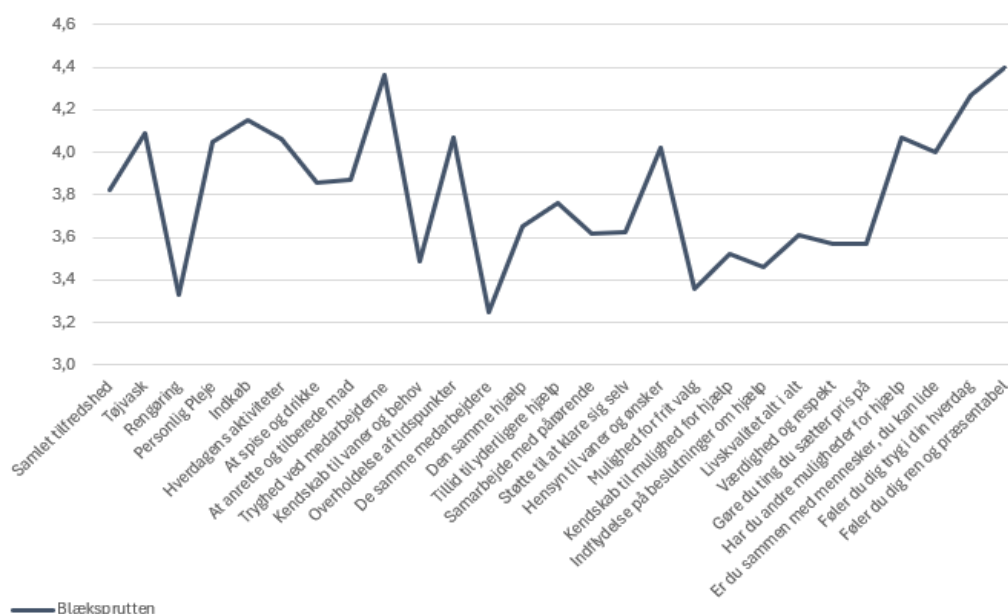


Kilde: (Ældreministeriet, 2025)

Værdikurven fungerer som et neutralt empirisk udgangspunkt, der viser, hvordan borgernes tilfredshed fordeler sig på tværs af parametrene for de tre aktører. Der foretages ingen analyse eller tolkning i dette afsnit, formålet er alene at skabe et visuelt Strategy Canvas over det.

Den efterfølgende figur 7 isolerer Blæksprutten's værdikurve og udgør udgangspunktet for udviklingen af Strategy Canvas 2.0. Ved at tage afsæt i denne kurve kan de kriterier, der fremstår mest centrale for en strategisk rekonstruktion, identificeres og udfoldes yderligere. Disse analyseres senere i afsnittet om den fremtidige værdiprofil, hvor vi går i dybden med de parametre, der vurderes som strategisk betydningsfulde.

Figur 7- Blækspruttens - Værdikurve



Kilde: (Ældreministeriet, 2025)

Justering af Blækspruttens værdier i Strategy Canvas

I kvalitetsmålingen er samlet tilfredshed den eneste kategori, hvor resultaterne er opgjort særskilt for henholdsvis kommunal og privat leverandør. Da Blæksprutten er den eneste private leverandør i Hjørring Kommune, anvendes forskellen mellem kommunal og privat tilfredshed som en metodisk begrundet korrektionsfaktor til at justere Blækspruttens placering i Strategy Canvas.

Denne justering er nødvendig, fordi de øvrige 27 underkategorier kun foreligger som kommunegennemsnit, og derfor ikke separat viser forskelle mellem leverandørtyper. For at sikre konsistens i værdikurven reduceres Blækspruttens score på tværs af parametrene i samme relative omfang som forskellen i den samlede tilfredshed.

Korrektionsfaktoren fungerer dermed som en teknisk justering, der gør det muligt at anvende de tilgængelige data på en ensartet måde i visualiseringen af værdikurven. Den beskriver ikke Blækspruttens faglige niveau, men sikrer, at værdikurven afspejler den strukturelle forskel mellem kommunale og private leverandører i kvalitetsmålingens opgørelsesmetode.

I det følgende afsnit anvendes VRIO-modellen til at vurdere, om Blæksprutten besidder de interne ressourcer og kapabiliteter, der kan understøtte en strategisk positionering på de værdidimensioner, som Blue Ocean-analysen har gjort synlige.

4.3 VRIO-analyse af Blæksprutten Hjemmepleje

Med afsæt i de potentielle værdifaktorer, der blev identificeret i Blue Ocean-analysen, anvendes VRIO-analysen til at vurdere, om Blæksprutten råder over de ressourcer og kapabiliteter, der kan understøtte en strategisk differentiering. VRIO fungerer dermed som en kritisk vurderingsramme, der tester virksomhedens interne forudsætninger for at realisere de strategiske muligheder, som Blue Ocean-analysen peger på. Analysen skal afdække, hvor organisationen kan opnå en vedvarende konkurrencefordel og dermed styrke sin position på markedet.

Med afsæt i de potentielle værdifaktorer, der blev identificeret i Blue Ocean-analysen, anvendes VRIO-analysen til at vurdere, om Blæksprutten råder over de ressourcer og kapabiliteter, der kan understøtte en strategisk differentiering. VRIO fungerer dermed som en kritisk vurderingsramme, der tester virksomhedens interne forudsætninger for at realisere de strategiske muligheder, som Blue Ocean-analysen peger på. Analysen skal afdække, hvor organisationen kan opnå en vedvarende konkurrencefordel og dermed styrke sin position på markedet (Retsinformation, 2004). Markedet er således allerede fuldt opdyrket, og konkurrencen handler primært om at blive valgt inden for et lukket system. I strategisk forstand kan det beskrives som et rød ocean, hvor alle aktører konkurrerer om de samme borgere under ensartede og regulerede vilkår, og hvor effektivitet og kvalitet er de centrale konkurrenceparametre (Kim & Mauborgne, 2015).

VRIO-analysen tvinger i denne sammenhæng organisationen til at se kritisk på sine interne forhold og hjælper med at udpege de få virkelig strategiske ressourcer, der kan danne grundlag for langsigtet succes (Barney & Hesterly, 2015). Modellen modvirker, at generelle styrker overvurderes. Mange virksomheder kan eksempelvis have dygtige medarbejdere, men VRIO spørger, om de faktisk er dygtigere end konkurrenternes, og om virksomheden formår at udnytte dette. På den måde understøtter VRIO en prioritering af investeringer, hvor ressourcer, der opfylder (eller næsten opfylder) VRIO-kriterierne, kan udvikles og beskyttes, mens svagheder identificeres og adresseres.

I denne sammenhæng er værdiskabelse og virksomhedens value proposition centrale. En value proposition beskriver den unikke værdi, som virksomheden tilbyder sine kunder, altså hvorfor borgerne skal vælge netop denne leverandør (Osterwalder & Pigneur, 2010). Den

udgør kernen i virksomhedens strategi og fungerer som pejlemærke for både udvikling, markedsføring og drift. Et stærkt værditilbud skaber ikke alene værdi for borgerne, men også retning internt i organisationen, fordi det giver medarbejdere og ledelse et fælles udgangspunkt for prioritering.

Samtidig står hjemmeplejevirksomheder i en ny situation, hvor de i mindre grad kan læne sig op ad kommunernes fastsatte kvalitetsstandarder. Når disse standarder forsvinder, bliver det afgørende for den enkelte virksomhed at kende sig selv bedre, være tydelig på, hvad den er særligt god til, og kunne formulere et klart værditilbud til borgerne. Netop her får VRIO-modellen særlig relevans, fordi den gør det muligt at identificere og tydeliggøre Blækspruttens unikke ressourcer og kapabiliteter og dermed skabe et strategisk grundlag for at navigere i en sektor under forandring.

Det er væsentligt at understrege, at en konkurrencefordel ikke alene afhænger af de ressourcer, virksomheden besidder, men også af dens evne til at udnytte dem effektivt. Blækspruttens udfordring og mulighed ligger derfor i at aktivere sine ressourcer gennem en målrettet organisering og ledelsespraksis, der kan omsætte potentialet til varige resultater. I det følgende afsnit konkretiseres dette gennem en VRIO-baseret vurdering af Blækspruttens centrale kapabilitetsområder.

4.3.1 Blæksprutten og VRIO

Til vurderingen af, om en kapabilitet udgør en konkurrencemæssig fordel, anvendes VRIO-modellen fra (Barney, 1991) som analytisk ramme. Hver kapabilitet vurderes ud fra fire kriterier: værdi, sjældenhed, imitérbarhed og organisatorisk udnyttelse. Hvis et område ikke lever op til kriterierne for at blive betragtet som en strategisk kapabilitet, uddybes det ikke i selve analysen. I stedet fremgår det i den afsluttende VRIO-tabel, hvor et minustegn markerer, at kriteriet ikke er opfyldt.

Figur 8 illustrerer den grundlæggende ramme i VRIO-modellen. Den viser, hvordan en kapabilitets konkurrencemæssige betydning gradvist styrkes, jo flere kriterier den opfylder. En kapabilitet, der ikke skaber værdi, udgør en ulempe. En kapabilitet, der er værdifuld, men ikke sjælden, giver kun ligestilling i forhold til konkurrenterne. Hvis den både er værdifuld og sjælden, men let at kopiere, skaber den en midlertidig fordel. Først når en kapabilitet er

værdifuld, sjælden, vanskelig at imitere og fuldt understøttet organisatorisk, udgør den en varig konkurrencefordel.

Figur 8 - Kapabilitetsmodel

Er kapabiliteten...				
Værdifuld	Sjælden	Ikke kopierbar	Organiseret	Konkurrencemæssige betydning
Nej	-	-	Nej	Ulempe
Ja	Nej	-	↕	Paritet/ligestilling
Ja	Ja	Nej		Midlertidig fordel
Ja	Ja	Ja	Ja	Varige fordel

Kilde: (Barney, 1991)

Udvælgelsen af de fire kapabilitetsområder

Identifikationen af de fire kapabilitetsområder bygger på en triangulering mellem:

- Blue Ocean-analysen
- Den nationale brugertilfredshedsundersøgelse
- Interviewmaterialet
- Relevant forskning om kvalitet i hjemmeplejen

Blue Ocean-analysen viste, at de største variationsrum og dermed de største strategiske muligheder ligger i de relationelle og oplevede kvalitetsdimensioner, herunder kontinuitet, tryghed, samarbejde med pårørende og borgerens oplevede livskvalitet (Ældreministeriet, 2025). Disse kvalitetsdimensioner er ikke blot teoretiske konstruktioner, men konkrete kriterier i den nationale kvalitetsmåling, hvilket gør dem centrale for Strategy Canvas og direkte relevante for borgernes valg af leverandør.

VRIO-analysen tager afsæt i disse værdidimensioner og undersøger, hvilke interne ressourcer og kapabiliteter Blæksprutten skal besidde for at kunne styrke netop de områder, hvor markedet viser størst variation og borgerne tillægger størst værdi. På den måde skabes en sammenhængende analysekæde, hvor:

- Blue Ocean identificerer: hvad markedet kalder på
- VRIO undersøger: hvad Blæksprutten faktisk kan

På baggrund af interviewmaterialet med Haaning, Dahlerup, Sørensen og Thomassen samt centrale rapporter (KL, VIVE, Hjemmehjælpskommissionen og Ældre Sagen) fremstår særligt fire kapabilitetsområder som strategisk afgørende:

- Værdibaseret kultur og relationel kontinuitet
- Medarbejderfaglighed og trivsel
- Innovationsevne og drifts-/planlægningssystemer
- Brand og omdømme

Disse områder dækker både menneskelige (kultur og medarbejdere), systemiske (innovation, IT og drift) og immaterielle ressourcer (brand og omdømme) og udgør tilsammen fundamentet for varig differentiering i hjemmeplejen.

Værdibaseret kultur og relationel kontinuitet

Blækspruttens kultur udgør et centralt fundament for organisationens kvalitetsforståelse og er en vigtig differentieringsfaktor i en sektor præget af standardisering. En stærk kultur er afgørende for at sikre relationel kontinuitet, så borgerne møder kendte medarbejdere, oplever tryghed og får indflydelse på deres daglige hjælp. Som Haaning fremhæver, har mindre aktører særlige muligheder for at skabe nære relationer og matche borgere og medarbejdere (Haaning, 2025). Dette understøttes af Hjemmehjælpskommissionen, som peger på, at relationel kontinuitet er en af de faktorer, der har størst betydning for borgernes oplevede kvalitet (Hjemmehjælpskommissionen, Sekretariatet, 2013).

Medarbejderfaglighed og trivsel

Medarbejderne er Blækspruttens vigtigste ressource og den direkte bærer af kvaliteten i plejen. Deres faglighed, engagement og stabilitet er afgørende for både borgernes oplevelser og virksomhedens evne til at levere kontinuitet. Interviewet med Thomassen viser, at kvalitet i hjemmeplejen i høj grad produceres i mødet mellem borger og medarbejder, mens KL's analyser peger på, at høj personaleomsætning er en af sektorens væsentligste udfordringer (Thomassen, 2025). Dette gør medarbejderfaglighed og trivsel til et strategisk kritisk område for Blæksprutten.

Innovationsevne og drifts- og planlægningssystemer (IT og logistik)

Blækspruttens muligheder for at udvikle nye løsninger afhænger af både organisatorisk

parathed og effektive drifts- og planlægningssystemer. Evnen til at tilpasse sig nye lovkrav, anvende teknologi og udnytte data i den daglige drift er central for at skabe fleksibilitet og forbedre borgeroplevelsen. Som Dahlerup understreger, kan teknologi understøtte kvalitet og driftseffektivitet, men kun hvis den organisatoriske understøttelse er til stede (Dahlerup, 2025). Dette synspunkt deles i rapporten *Fremtidspleje*, hvor digitalisering og datadrevet planlægning fremhæves som nødvendige elementer i fremtidens hjemmepleje (Hjemmehjælpskommissionen, Sekretariatet, 2013).

Brand og omdømme

Blæksprutten har opbygget et stærkt navn i lokalsamfundet og forbindes med tryghed, kvalitet og kontinuitet. Brandet udgør en væsentlig tillidskapital over for både borgere og samarbejdspartnere og kan være afgørende for borgernes valg af leverandør under fritvalgsordningen. Haaning understreger, at hun er “(...)stolt af det, vi står for lige nu, (...)” (Haaning, 2025, p. 8), hvilket indikerer en stærk intern bevidsthed om brandets betydning. Hjemmehjælpskommissionen viser desuden, at tillid og lokal forankring er centrale parametre i borgernes vurdering af hjemmeplejekvalitet områder, hvor mindre aktører kan have en særlig styrkeposition (Hjemmehjælpskommissionen, Sekretariatet, 2013).

Metode for VRIO-vurderingen gennem analysen

For at skabe et gennemsigtigt og ensartet vurderingsgrundlag afsluttes hvert kapabilitetsafsnit med en figur, som viser i hvilken grad VRIO-kriterierne er opfyldt:

- ✓ kriteriet er opfyldt
- ~ kriteriet er delvist opfyldt
- ✗ kriteriet er ikke opfyldt

Vurderingerne er foretaget på baggrund af teori, interviewdata og relevante rapporter.

Gruppen har først vurderet hvert kriterium individuelt og efterfølgende opnået fælles konsensus. Den visuelle oversigt gør det muligt at sammenligne kapabiliteterne på tværs og tydeliggør både styrker og udviklingsbehov.

4.3.2 Værdibaseret kultur og relationel kontinuitet

Værdi

Blæksprutten har en tydelig målsætning om at levere relationel kontinuitet, så borgerne møder kendte ansigter og oplever tryghed i deres daglige hjælp (Haaning, 2025), som Haaning

fremhæver i interviewet, er dette en særlig styrke for mindre og mellemstore aktører, der kan skabe et tættere match mellem borgere og medarbejdere: er dette en styrke for mindre og mellemstore aktører, der kan tilpasse indsatsen og skabe et personligt match mellem borger og medarbejder:

“(...)Jo større en organisation er jo mere bliver det 1-2-3 i stedet for fru Hansen og fru Nielsen. Det, mindre organisationer, er kan den stadigvæk tage hensyn til det enkelte menneske(...)” (Haaning, 2025)

Kontinuitet har historisk været vanskelig at arbejde systematisk med i hjemmeplejen, fordi området i mange år ikke har været underlagt klare krav eller standarder. I en sektor med højt sygefravær og stor personaleomsætning har fokus ofte været på at få driften til at hænge sammen fra dag til dag, frem for at måle og dokumentere kontinuitet. Med investeringen i et nyt planlægnings- og BI-system bevæger Blæksprutten sig fra et generelt ønske om kontinuitet til en struktureret tilgang, hvor kontinuitet kan dokumenteres, måles og styres løbende. Dette understøttes af forskning, som viser, at relationel kontinuitet er afgørende for både borgernes tryghed, samarbejdsvilje og oplevede livskvalitet (VIVE, 2021).

Kapabiliteten skaber derfor værdi på flere niveauer: for borgerne gennem tryghed og stabilitet, for medarbejderne gennem mere sammenhængende forløb og for organisationen gennem bedre ressourceudnyttelse og kvalitetsstyring.

Sjældenhed

Kontinuitet er et velkendt konkurrenceparameter, men kun få leverandører arbejder systematisk med at måle og dokumentere den. Over 60 procent af hjemmehjælpsmodtagere oplever, at de sjældent eller aldrig møder de samme medarbejdere (Ældre Sagen, 2025), Samtidig viser KL's analyse, at selvom 77 procent af kommunerne har indført faste teams, er det kun få, der følger systematisk op på, om ordningen faktisk øger kontinuiteten (KL, 2025).

Blæksprutten adskiller sig ved aktivt at bruge data som styringsredskab, hvilket giver kapabiliteten en strategisk sjældenhed. Denne sjældenhed kan dog mindskes, hvis kommende nationale kvalitetskrav begynder at standardisere kontinuitetsmålinger.

Imiterbarhed

Selvom teknologien bag kontinuitetsmåling i princippet kan anskaffes af andre, er det vanskeligt at omsætte til praksis i en sektor med strukturelt høje omsætningsrater (CEPOS,

2025). VIVE's analyse af Buurtzorg-inspirerede teams viser, at mange kommuner har svært ved at etablere små stabile teams, der kan levere kontinuitet døgnet rundt (VIVE, 2025). Dette gør kapabiliteten relativt vanskelig at imitere hurtigt og giver Blæksprutten et strategisk handlingsrum, hvis medarbejderstabilitet og planlægning kan bringes bedre i balance.

Organisatorisk udnyttelse

Blæksprutten har etableret et teknologisk grundlag, der gør kontinuitet målbart og styrbart. Ruteplanlægningssystemet og BI-plattformen giver mulighed for at identificere brud og optimere planlægningen proaktivt, og kvalitetsenheden understøtter den systematiske opfølgning.

For at skabe varig værdi kræver kapabiliteten dog, at data ikke blot bruges som rapportering, men integreres i drift, ledelsespraksis og kultur. Hvis medarbejdere fortsætter med at planlægge ud fra kortsigtede behov, eller hvis læringspunktet ikke fastholdes i organisationen, kan kapabiliteten miste sin effekt, og kontinuitet kan forblive et teknisk potentiale frem for en reel styrkeposition.

Der er derfor et udviklingsbehov i forhold til kulturforankring, kompetenceopbygning og fastholdelse af medarbejdere, så de nye systemer omsættes til mærkbare forbedringer for borgerne.

Samlet vurdering

Kapabiliteten vurderes at give Blæksprutten en midlertidig, men stærk konkurrencefordel. Potentialet for at gøre den vedvarende afhænger af, at medarbejderomsætningen nedbringes, og at organisationen formår at udnytte de nye systemer og processer fuldt ud til at sikre kontinuitet i praksis.

For at skabe et visuelt overblik over vurderingen af de fire VRIO-kriterier henvises der til figur 9 nedenfor.

Figur 9 - Værdibaseret kultur og relationel kontinuïte

VRIO-faktor	Værdibaseret kultur og relationel kontinuïte
Værdi	✓ Skaber tryghed og kontinuïte for borgerne via planlægnings- og BI-systemer
Sjældenhed	✓ Relativt sjælden – få måler systematisk kontinuïte
Ikke-kopierbar	~ Svær at kopiere i praksis, men kræver lav medarbejderomsætning
Organisering	~ Delvist understøttet, men kulturforankring og stabilitet skal styrkes

Kilde (Udarbejdet af gruppen)

4.3.3 Medarbejderfaglighed og trivsel

Kompetente og stabile medarbejdere udgør fundamentet for at kunne levere høj kvalitet og kontinuïte i hjemmeplejen. En intern medarbejdertilfredshedsundersøgelse fra 2024 viser relativt høje scorer på både motivation og loyalitet (4,3-4,4 ud af 5), hvilket indikerer, at medarbejderne generelt oplever stærk tilknytning til arbejdspladsen og engagement i deres daglige opgaver.

Hvis Blæksprutten formår at reducere medarbejderomsætningen og fastholde de motiverede medarbejdere, kan det skabe værdi på flere niveauer:

- **For borgerne:** Stabile og engagerede medarbejdere skaber tryghed og sikrer sammenhæng i forløbene.
- **For organisationen:** Lavere fravær, færre klager og en mere forudsigelig drift understøtter høj kvalitet og lavere omkostninger.
- **For medarbejderne:** Et meningsfuldt arbejde øger fastholdelsen og reducerer behovet for rekruttering.

I dag udfordres denne værdiskabelse dog af en høj medarbejderomsætning, der medfører gentagne oplæringer, øgede omkostninger og brud i kontinuïten for borgerne.

Sjældenhed

Stabile og fagligt stærke medarbejderteams er en mangelvare i hjemmeplejen. KL's rapport SOSU i kommunerne viser, at kommunerne oplever stigende rekrutteringsudfordringer og høj personaleomsætning (VIVE, 2021). Blæksprutten står dermed over for de samme strukturelle udfordringer som resten af sektoren og skiller sig ikke positivt ud på dette område.

Imiterbarhed

De tiltag, Blæksprutten har igangsat eksempelvis on-boardingforløb, opbygning af en kvalitetsenhed og sociale arrangementer er velbegrundede, men kan forholdsvis let kopieres af konkurrenterne. Før indsatserne fører til dokumenterbare resultater i form af lavere omsætning og højere fastholdelse, kan de ikke betragtes som en strategisk differentierende styrke.

Organisatorisk udnyttelse

Blæksprutten anvender Helhedsmodellen for den attraktive arbejdsplads som ramme for at styrke medarbejdertrivsel og fastholdelse. Modellen er forskningsbaseret og fremhæver 15 centrale faktorer, der påvirker medarbejdernes oplevelse af deres arbejdsplads (Qvick, et al., 2025).

Anvendelsen af Helhedsmodellen vidner om en systematisk tilgang til arbejdsmiljø og trivsel. Effekten er dog endnu ikke fuldt realiseret, da medarbejderomsætningen fortsat er høj. For at udnytte kapabiliteten organisatorisk kræves en mere konsekvent opfølgning på trivsels- og fastholdelsesinitiativer, herunder en udvidet on-boardingperiode, så nye medarbejdere hurtigere integreres i kulturen og praksis.

Samlet vurdering

Som det fremgår af figur 10, vurderes medarbejderfaglighed og trivsel endnu ikke at udgøre en egentlig konkurrencemæssig fordel for Blæksprutten. Området rummer et betydeligt strategisk potentiale, og Helhedsmodellen giver en klar retning, men realiseringen halter. Den høje medarbejderomsætning og manglende dokumenteret effekt af de igangsatte tiltag betyder, at kapabiliteten på nuværende tidspunkt primært fungerer som et udviklingsområde frem for en styrkeposition. For at løfte området til et konkurrencemæssigt niveau kræves både stabilisering og systematisk evidens for, at tiltagene virker i praksis.

Figur 10 - Medarbejderfaglighed og trivsel

VRIO-faktor	Medarbejderfaglighed og trivsel
Værdi	✓ Høj værdi, men under pres pga. høj omsætning
Sjældenhed	✗ Branchen generelt udfordret – ikke unik kapabilitet
Ikke-kopierbar	✗ Tiltag kan kopieres, endnu ingen dokumenteret effekt
Organisering	~ Helhedsmodellen giver struktur, men realisering mangler

Kilde (Udarbejdet af gruppen)

4.3.4 Innovationsevne og drifts-/planlægningssystemer

Værdi

Blæksprutten har de seneste år investeret i nye digitale løsninger, herunder ruteplanlægningssystem og BI-platforme, som gør det muligt at måle og optimere kontinuitet, ressourceudnyttelse og kvalitet. Potentialet for værdiskabelse er betydeligt:

- **For borgerne:** Bedre planlagte ruter giver færre forskellige medarbejdere og mere stabile forløb.
- **For medarbejderne:** Mere logiske ruter og mindre spildtid reducerer stress og frigiver tid til kerneopgaven.
- **For organisationen:** Datadrevne beslutningsgrundlag gør det muligt at identificere flaskehalse og optimere driften.

Værdien er dog endnu ikke fuldt realiseret, da systemerne fortsat er i implementerings- og tilpasningsfasen, og den fulde organisatoriske forankring endnu ikke er opnået.

Sjældenhed

Der findes i dag ingen fuldt implementerede automatiske planlægningssystemer i dansk hjemmepleje, og både kommunale og private leverandører anvender typisk manuelle eller delvist digitale værktøjer. Enkelte kommuner og virksomheder deltager dog i pilotprojekter, hvor kunstig intelligens og datadrevne optimeringsmodeller afprøves. Blæksprutten er en del af et af disse pilotprojekter og placerer sig derfor blandt de første aktører, der arbejder strategisk med denne type BI- og optimeringsteknologi. Det giver en midlertidig fordel, som dog forventes at blive mindre i takt med, at teknologien udbredes bredere i sektoren.

Imitérbarhed

Selve teknologien kan købes af andre aktører og er derfor ikke i sig selv svær at efterligne. Den egentlige differentiering ligger i evnen til at omsætte data til handling, hvilket kræver både ledelsesmæssig kapacitet, organisatorisk modenhed og en kultur, hvor data bruges aktivt i hverdagen. Så længe brugen af data endnu ikke er fuldt integreret i driftsledelsen, og effekterne ikke er dokumenteret gennem forbedret kontinuitet og effektivitet, er kapabiliteten kun delvist vanskelig at kopiere.

Organisatorisk udnyttelse

For at realisere værdien af de digitale investeringer skal organisationen være klar til at integrere systemerne i både beslutningsprocesser og læringspraksis. Ifølge teorier om teknologiadoption og lærende organisationer (Argyris & Schön, 1996) er det afgørende, at nye systemer ikke blot implementeres teknisk, men også forankres i den måde, organisationen arbejder på. Blæksprutten har taget væsentlige skridt ved at involvere både ledelsen og kvalitetsenheden i at arbejde aktivt med data, men der er fortsat behov for en mere systematisk kompetenceudvikling, så både medarbejdere og mellemledere kan forstå og handle på de data, der produceres. Først når data bliver en naturlig del af styringskæden, vil kapabiliteten kunne udnyttes fuldt ud.

Samlet vurdering

Blæksprutten har opnået et foreløbigt forspring inden for innovationsevne og drifts- og planlægningssystemer, og dette giver en midlertidig konkurrencefordel. Fordelen kan dog styrkes og gøres mere robust, hvis organisationen accelererer arbejdet med datadrevet drift, investerer i kompetenceudvikling og sikrer, at systemerne bliver en integreret del af den daglige praksis. Som vist i figur 11 fremgår kapabilitetens samlede vurdering tydeligt i VRIO-modellen.

Figur 11 - Innovationsevne og drift/planlægningssystemer

VRIO-faktor	Innovationsevne og drifts-/planlægningssystemer
Værdi	✓ Muliggør effektivisering og bedre kontinuitet
Sjældenhed	✓ Relativt tidligt ude i forhold til konkurrenter
Ikke-kopierbar	~ Teknologi kan kopieres, men datadrevet kultur tager tid
Organisering	✓ Delvist organisatorisk forankret, kompetenceudvikling påkrævet

Kilde (Udarbejdet af gruppen)

4.3.5 Brand og omdømme

Værdi

Blæksprutten har gennem mere end 30 år opbygget et stærkt og veletableret brand, som giver virksomheden en solid lokal forankring. Brandet forbindes med tryghed, kontinuitet og nærhed, altså værdier, som borgere og pårørende tillægger stor betydning, når de skal vælge leverandør. “Jeg er faktisk stolt af det vi står for lige nu, men jeg ved også bare at det der

kommer ikke af sig selv” (Haaning, 2025, p. 7). Udsagnet afspejler både en stærk intern bevidsthed om brandets betydning og en erkendelse af, at brandets værdi skal fastholdes aktivt.

I et marked med frit valg spiller virksomhedens omdømme en væsentlig rolle for borgernes beslutning. Et stærkt brand fungerer som et tillidsgrundlag, der skaber tryghed og tiltro til kvaliteten af plejen. Et positivt omdømme kan derfor både understøtte rekruttering af nye borgere og fastholde eksisterende, hvilket samlet set styrker virksomhedens position og dens relation til borgere, pårørende og samarbejdspartnere.

Sjældenhed

Blæksprutten har været lokalt forankret i Nordjylland i mere end tre årtier, hvilket giver virksomheden en særlig legitimitet og et historisk erfaringsgrundlag, som mange nyere private leverandører endnu ikke besidder. I en sektor præget af stigende konsolidering, hvor mindre aktører ofte opkøbes af større koncerner (Dansk Industri, 2024), fremstår Blæksprutten som en selvstændig og lokalt forankret virksomhed, der kan tilbyde nærhed og kendskab til det lokale miljø. Denne profil er relativt sjælden på et marked, hvor mange aktører enten er nyetablerede eller indgår i større koncernstrukturer. Netop lokal forankring og langvarige relationer gør brandet til et differentierende aktiv for de borgere og kommuner, der prioriterer kontinuitet og personlig kontakt.

Imitérbarhed

Et troværdigt brand baseret på årtiers konsistent praksis, stabile relationer og positive erfaringer kan ikke kopieres hurtigt. Brandet er et klassisk eksempel på en socialt kompleks ressource, som udvikles over tid og er dybt forbundet med organisationens historik. Samtidig er brandet et følsomt aktiv, der kan svækkes, hvis virksomheden møder negativ omtale eller kritiske tilsynsrapporter. Denne sårbarhed betyder, at brandets styrke skal vedligeholdes løbende og gennem en målrettet indsats for at fastholde borgernes og samarbejdspartnernes tillid.

Organisatorisk udnyttelse

Blæksprutten arbejder aktivt med at pleje og videreudvikle sit brand. Investeringer i en kvalitetsenhed og i systemer, der gør det muligt at dokumentere kvalitet og kontinuitet, er centrale for at styrke virksomhedens troværdighed i en branche, hvor faglighed og tillid er afgørende konkurrenceparametre. Dertil kommer, at Blæksprutten gennem sit engagement i

KA Pleje positionerer sig som en professionel og ansvarsbevidst aktør, der bidrager til kvalitetsudvikling i sektoren. Organisationen lægger vægt på åbenhed i sin eksterne kommunikation og arbejder aktivt med hurtig og professionel håndtering af klager og tilsynsrapporter. Netop gennemsigtighed og rettidig kommunikation er afgørende, da de kan beskytte og genopbygge brandets værdi i situationer, hvor troværdigheden bliver sat på prøve.

Samlet vurdering

Som vist i figur 12 vurderes brand og omdømme at udgøre en vedvarende konkurrencefordel, forudsat at virksomheden fortsat leverer høj kvalitet og formår at kommunikere resultaterne aktivt til borgere og samarbejdspartnere. Brandet er dog et følsomt aktiv, som kræver løbende opmærksomhed, da negativ mediaomtale og kritiske tilsyn hurtigt kan påvirke dets styrke.

Figur 12 - Brand og omdømme

VRIO-faktor	Brand og omdømme
Værdi	✓ Stærkt lokalt brand skaber tillid og differentiering
Sjældenhed	✓ Etableret og sjældent blandt private leverandører
Ikke-kopierbar	✓ Socialt kompleks, kan ikke kopieres hurtigt
Organisering	✓ Aktiv indsats for at pleje og beskytte brandet

Kilde (Udarbejdet af gruppen)

4.3.6 Delkonklusion - sammenhæng mellem Blue Ocean og VRIO

Koblingen mellem Blue Ocean- og VRIO-analyserne viser, hvordan Blæksprutten kan omsætte sit strategiske potentiale til konkret differentiering i et reguleret og konkurrenceudsat marked. Blue Ocean-analysen tydeliggør, at virksomheden kan skabe værdiinnovation ved at flytte fokus fra systemets procesmål til borgernes oplevelse af kvalitet og kontinuitet. Disse værdidimensioner er også de områder, hvor markedet i dag viser størst variation, og hvor borgerne tillægger størst betydning.

VRIO-analysen viser, at Blæksprutten råder over flere ressourcer, der allerede understøtter en Blue Ocean-orienteret positionering, særligt den værdibaserede kultur, relationel kontinuitet og et stærkt brand. Samtidig peger analysen på behovet for yderligere organisatorisk udvikling, f.eks. i forhold til medarbejderfastholdelse, kompetenceopbygning og en mere

konsekvent udnyttelse af digitale systemer, før potentialet kan forankres som en vedvarende konkurrencefordel.

Samlet viser de to analyser, at Blæksprutten befinder sig i en gunstig position til at skabe differentiering gennem menneskeligt nærvær og organisatorisk integritet. Realisering kræver dog et fortsat strategisk fokus på de kapabiliteter, der gør det muligt at omsætte værdiinnovation til praksis og dermed imødekomme de forventninger til kontinuitet, relationel kvalitet og involvering, som både borgere og pårørende fremhæver.

Kombinationen af Blue Ocean- og VRIO-analyserne danner dermed et samlet billede af, hvor virksomheden kan skabe ny værdi, og hvilke interne forudsætninger der skal styrkes. Dette udgør udgangspunktet for det næste analysetrin, hvor Blæksprutten skal identificere og prioritere de konkrete tiltag, der kan udvikle virksomhedens fremtidige strategiske retning.

4.4 Udviklingen af B2K Framework

Formålet med dette afsnit er at udvikle en teoretisk model, B2K Framework, der kan fungere som beslutningsværktøj til systematisk vurdering og prioritering af kommuner i Blækspruttens forretningskontekst. Modellen skal gøre det muligt at analysere og sammenligne kommuner på en struktureret måde ud fra en række fælles kriterier i både et makro- og mikroperspektiv. Målet er at skabe et grundlag for at beslutte, hvilke kommuner Blæksprutten med fordel kan gå ind i, og i hvilken prioriteret rækkefølge, ud fra hvor virksomheden har de bedste forudsætninger for at opnå succes.

Blæksprutten opererer i et offentligt reguleret velfærdsmarked, hvor succes ikke afhænger af klassisk efterspørgsel, men af godkendelse, tillid og institutionel tilpasning. Kommunerne fungerer samtidig som betalere, regulatorer og samarbejdspartnere, hvilket skaber et marked, der adskiller sig markant fra både Business-to-Consumer (B2C) - og Business-to-Business (B2B)-markeder. Som myndighedsaktører fastsætter kommunerne de formelle spilleregler for markedsdeltagelse, herunder godkendelseskriterier, afregningssatser, kvalitetskrav, forløbspakker og tilsynspraksis. Disse forhold udgør de reelle adgangsbetingelser, som afgør, om en leverandør som Blæksprutten kan opnå en license to operate i et givent kommunalt marked.

De fleste etablerede strategiske modeller inden for markedsføring og segmentering er udviklet til enten B2C eller B2B marked. I begge modeller antages det, at beslutninger drives af økonomiske incitamenter og konkurrenceforhold mellem aktører.

For Blæksprutten gælder derimod en tredje logik: Business-to-Kommune (B2K). Her er beslutningsprocesserne i langt højere grad præget af politiske hensyn, faglige værdier og institutionelle normer. Kommunerne agerer inden for en offentlig styringsramme, hvor målet er kvalitet, tryghed og lighed frem for profitmaksimering. Dette betyder, at succes for en privat leverandør afhænger af to former for legitimitet:

- **Adgangslegitimitet**, som handler om evnen til at blive godkendt og opnå tillid i den kommunale beslutningsproces.
- **Relationel legitimitet**, som handler om evnen til at opbygge, vedligeholde og udvikle samarbejdsrelationer på baggrund af dialog, tillid og fælles værdier.

Ifølge Suchman betegner legitimitet organisationens evne til at fremstå passende og troværdig i sit institutionelle miljø

(Suchman, 1995). I en kommunal kontekst betyder det, at en leverandørs succes afhænger lige så meget af dens sociale og institutionelle tilpasningsevne som af dens økonomiske effektivitet.

Dette skaber et analytisk tomrum, hvor hverken B2C- eller B2B-modeller giver et tilstrækkeligt grundlag for beslutningstagning. Derfor udvikles B2K Framework som en målrettet tilpasning af klassiske strategiske modeller til en offentlig kontekst, hvor adgang, tillid og institutionelle rammer i langt højere grad end økonomisk konkurrence bestemmer, om en privat leverandør kan etablere sig og skabe langsigtet succes.

4.4.1 SMP-modellen som rammeværktøj

Udviklingen af B2K Framework tager udgangspunkt i den klassiske SMP-model (Segmentering, Målgruppevalg og Positionering), som traditionelt bruges til at strukturere markedsvalg og strategisk positionering på private markeder (Kotler & Keller, 2016). Selvom SMP oprindeligt er udviklet til kommercielle sammenhænge, rummer den en logik, der også er anvendelig i en offentlig kontekst, fordi modellen grundlæggende handler om at vælge de rigtige segmenter, prioritere ressourcer og definere en tydelig position. Dette illustreres i figur 13, hvor SMP-modellens struktur danner det teoretiske udgangspunkt for den videre udvikling af B2K Framework.

I en kommunal kontekst fungerer kommunerne imidlertid ikke som klassiske kunder, men som institutionelle aktører, hvor beslutninger i højere grad baseres på politiske hensyn, fagprofessionelle normer og reguleringsmæssige rammer end på kommercielle incitamenter (Scott, 2014). Derfor fastholdes SMP-modellens struktur i B2K Framework, men modellen tilpasses og fortolkes ud fra kommunale beslutninger, så den afspejler den offentlige styringskontekst, som Blæksprutten opererer i.

Figur 13 - Teori udarbejdelses model

Trin i SMP	Teoretisk model	Analytisk fokus	Formål i B2K-kontekst
S – Segmentering	PESTEL (tilpasset)	Identifikation af kommunernes strukturelle og politiske rammevilkår	At forstå, hvilke faktorer der påvirker kommunernes modtagelighed for private samarbejder
M – Målgruppevalg	Porter's Five Forces (tilpasset)	Analyse af konkurrenceniveau og adgangsbarrierer	At vurdere, hvor konkurrencen er håndterbar, og hvor Blæksprutten realistisk kan opnå adgang
P – Positionering	Samlet vurdering af S + M	Blækspruttens strategiske position i den enkelte kommune	At vælge, hvor og hvordan Blæksprutten bedst kan placere sig for at opnå adgang og samarbejde

Kilde: Udarbejdet af gruppen

B2K Framework kombinerer SMP-logikken med to analyseværktøjer, PESTEL (Whittinton, et al., 2023) og Porter's Five Forces (Porter, 1980), for at skabe en helhedsorienteret forståelse af kommunernes rammevilkår og konkurrenceforhold. Denne kombination gør det muligt både at analysere kommunerne udefra og indefra:

- PESTEL anvendes til at identificere de politiske, økonomiske, demografiske og organisatoriske forhold, der former kommunernes styring og prioriteringer. Dette giver indblik i, hvilke strukturelle vilkår der gør en kommune mere eller mindre attraktiv.
- Porter's Five Forces, i en tilpasset udgave, bruges til at analysere den lokale konkurrencestruktur, adgangsbarrierer og graden af samarbejde eller rivalisering mellem aktører. Modellen giver et mikroperspektiv på, hvor let eller svært det er at etablere sig og opnå legitimitet.

Ved at kombinere PESTEL og Porter's Five Forces skabes en sammenhængende analytisk ramme, hvor PESTEL beskriver det strategiske landskab, og Porter's Five Forces viser, hvordan konkurrencen konkret udfolder sig i den enkelte kommune. (Whittinton, et al., 2023) (Porter, 1980) Det giver et solidt beslutningsgrundlag for at vurdere, hvilke kommuner der er mest attraktive, og hvor Blæksprutten har de bedste forudsætninger for at opnå en stabil og langsigtet position.

4.4.2 Omverdensanalyse i makroperspektiv

Formålet med denne analyse er at skabe en dybere forståelse af de kommunale omgivelser, som Blæksprutten opererer i. Hvor traditionelle markedsanalyser ofte fokuserer på nationale

eller kommercielle forhold, tager denne analyse udgangspunkt i de lokale strukturer og styringsmekanismer, der former samarbejdsbetingelserne i hver enkelt kommune.

Analysen anvender udvalgte elementer fra PESTEL-modellen som ramme til at belyse, hvordan politiske, økonomiske, sociale og juridiske forhold påvirker Blækspruttens muligheder for adgang, samarbejde og vækst. Fokus er ikke at kortlægge hele sektoren, men at identificere de lokale forskelle og betingelser, der har størst betydning for, hvor Blæksprutten realistisk kan opnå succes.

Blæksprutten agerer i et offentligt reguleret velfærdsmarked, hvor omgivelserne i høj grad bestemmes af kommunale beslutninger og institutionelle rammer. Det betyder, at politisk vilje, økonomisk råderum og styringskultur spiller en mere afgørende rolle for virksomhedens strategiske handlerum end klassiske markedsmekanismer som pris og efterspørgsel.

Analysen fokuserer derfor på fire centrale forhold, der tilsammen giver et samlet billede af kommunernes attraktivitet:

1. Politiske forhold- kommunale prioriteringer, styringsmodeller og samarbejdsvilje.
2. Økonomiske forhold- budgetstruktur, ressourcepres og incitamenter til partnerskab.
3. Sociale forhold- demografisk udvikling, borgerforventninger og legitimitet for private aktører.
4. Juridiske forhold- lokale fortolkninger af lovgivning, kontraktformer og adgangsmodeller.

De teknologiske og miljømæssige dimensioner er ikke behandlet som selvstændige analysepunkter. Teknologiske forhold vurderes ikke at have selvstændig betydning for Blækspruttens markedsadgang eller samarbejdsrelationer, da digitalisering i hjemmeplejen primært styres af kommunale standarder og derfor kun indirekte påvirker valget af leverandører. Miljømæssige forhold er integreret i den juridiske dimension, da bæredygtighedskrav i praksis fastsættes lokalt gennem udbud og indkøbspolitikker. Bredere kulturelle og værdimæssige aspekter er udeladt, da de vurderes ikke at variere væsentligt mellem kommunerne i Nordjylland og derfor har begrænset relevans i en komparativ analyse.

Analysen bygger på en kombination af offentlig statistik, juridiske dokumenter og kvalitative interviews, som tilsammen giver et helhedsbillede af kommunernes rammevilkår. Denne tilgang sikrer, at grundlaget både er solidt forankret i fakta og direkte anvendeligt i

Blækspruttens strategiske beslutninger. Formålet er at skabe et sammenligneligt grundlag for at vurdere, hvilke kommuner i Nordjylland der tilbyder de mest fordelagtige betingelser for Blæksprutten. Resultaterne fungerer som det første trin i B2K Framework, hvor næste skridt er at analysere konkurrenceniveau og samarbejdsmuligheder i de enkelte kommuner.

4.4.2.1 Politiske forhold

De politiske rammer udgør det mest grundlæggende element i analysen af kommunernes attraktivitet, da de bestemmer både markedsadgang og samarbejdsform for private leverandører. I hjemmeplejen afhænger adgangen i høj grad af de kommunale styringsmodeller og den politiske vilje til at inddrage private aktører. Den politiske dimension er derfor central for at forstå forskelle mellem kommuner, fordi den afspejler graden af åbenhed, samarbejdsvilje og tillid til private leverandører.

Ældreloven, der trådte i kraft den 1. juli 2025, markerer et politisk og styringsmæssigt skifte fra enkeltydelser til helhedspleje (Retsinformation, Ny ældrelov, 2025). Reformen fremhæver borgerens selvbestemmelse, kontinuitet og tværfaglige teams som bærende principper. Samtidig afskaffes de tidligere kvalitetsstandarder, hvilket betyder, at kommunerne ikke længere fastsætter et ensartet serviceniveau. Private leverandører som Blæksprutten kan dermed i højere grad differentiere sig på kvalitet, tilgængelighed og organisering.

Fritvalgsordningen fra 2003 er fortsat det centrale politiske styringsredskab (Retsinformation, 2002) Kommunerne skal sikre, at borgerne kan vælge mellem mindst to leverandører, hvoraf én skal være privat. Afregningen fastsættes ud fra kommunens egne gennemsnitlige omkostninger, og pris fungerer derfor ikke som klassisk konkurrenceparameter. Konkurrencen foregår i stedet på kvalitet, kontinuitet og samarbejdsevne.

Implementeringen af fritvalgsordningen varierer dog betydeligt. Nogle kommuner betragter ordningen som et middel til at styrke kvalitet og borgerens valgmuligheder, mens andre ser den som en administrativ byrde. Som Dahlerup bemærker:

“(...)alt afhængig af hvilken politisk holdning kommunerne har, kan de simpelthen spænde ben for, at der overhovedet kommer en privat aktør ind,(...)”
(Dahlerup, 2025).

Udsagnet understreger, at kommunernes ideologiske tilgang ofte har større betydning for adgangen end lovgivningen selv.

Der ses samtidig en stigende national interesse for gennemsigtighed og konkurrence. En ny kontrolenhed under Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen skal sikre, at kommunerne beregner priser korrekt og tilbyder et reelt frit valg (Konkurrence- og forbrugerstyrelsen, 2025). For private aktører som Blæksprutten skaber dette både muligheder for øget legitimitet og skærpede krav om dokumenteret kvalitet og driftssikkerhed.

De politiske forskelle kan samlet forstås som udtryk for forskellige styringskulturer. Nogle kommuner arbejder ud fra et samarbejdsorienteret paradigme, hvor private leverandører ses som et aktiv, mens andre fastholder en mere kontrollerende tilgang, hvor egenproduktion prioriteres. Bogetoft og Witterup viser, at lokale forskelle i styringsparadigmer kan have større betydning for markedsadgang end økonomiske faktorer, fordi de afspejler kommunernes grundlæggende syn på tillid og kontrol (Bogetoft & Witterup, 2024).

For Blæksprutten betyder det, at succes ikke alene afhænger af formelle godkendelser, men også af evnen til at aflæse og tilpasse sig den politiske forhold. Det handler om at dokumentere værdi, skabe tillid og fremstå som en stabil samarbejdspartner. Kommuner med høj politisk åbenhed, positiv holdning til frit valg og vilje til samarbejde udgør derfor de mest attraktive markeder i et B2K-perspektiv.

4.4.2.2 Økonomiske forhold

De økonomiske rammevilkår er afgørende for vurderingen af kommunernes attraktivitet, da de direkte påvirker finansiering, afregningsniveauer og incitamentet til samarbejde med private leverandører. I et offentligt reguleret velfærdsmarked som hjemmeplejen er det ikke efterspørgslen, men kommunernes økonomiske prioriteringer, budgetdisciplin og styringsmekanismer, der definerer virksomheders reelle handlerum.

Ældreloven fra 2025 ændrer de finansielle strukturer for hjemmeplejen markant (Retsinformation, Ny ældrelov, 2025). Hvor den tidligere ordning byggede på enkeltydelser og timepriser, skal kommunerne nu budgettere for helhedsorienterede forløb. Det flytter fokus fra aktivitetsstyring til resultater og kvalitet. For Blæksprutten betyder det, at økonomisk bæredygtighed afhænger af evnen til at levere sammenhængende, effektive plejeindsatser inden for kommunens økonomiske rammer. Da afregningen fastsættes ud fra kommunens egne omkostninger, bliver værdi og kvalitet vigtigere end pris.

Kommunale budgetter viser et stigende pres på ældreområdet. I 2024 udgjorde de samlede kommunale nettodriftsudgifter 425 mia. kr., en stigning på 23 mia. kr. siden 2023, hvor social- og beskæftigelsesområdet stod for 58 % af udgifterne (Danmarks statistik, 2025). Samtidig steg antallet af borgere over 80 år med 18 %, mens udgifterne pr. 80+-årig faldt med omkring 7 % (Ældresagen, 2023). Det viser, at mange kommuner allerede opererer under betydeligt økonomisk pres.

Demografiske ændringer og mangel på arbejdskraft forstærker udfordringerne. Ifølge FOA fører manglen på social- og sundhedsassistenter til højere lønudgifter og øget brug af vikarer (FOA, 2025). Det får kommunerne til i stigende grad at søge stabile og effektive samarbejdspartnere, der kan sikre kontinuitet og kvalitet. For Blæksprutten skaber det mulighed for at positionere sig som en driftsstabil og pålidelig aktør, der gennem effektiv planlægning og specialiseret arbejdskraft kan bidrage til at reducere kommunernes samlede omkostninger.

De økonomiske rammer varierer dog betydeligt. Nogle kommuner har høje ældreudgifter pr. borger, hvilket kan indikere høj servicegrad, men også økonomisk sårbarhed. Andre har stramme budgetter og hård omkostningsstyring, som kan begrænse fleksibiliteten i samarbejdet. Bogetoft og Witterup peger på, at forskelle i økonomisk råderum ofte afspejler politiske prioriteringer snarere end reelle behov, og at samarbejdsviljen afhænger af, om kommunen ser private leverandører som en effektiviseringsmulighed eller en trussel mod intern kontrol (Bogetoft & Witterup, 2024).

For Blæksprutten handler den økonomiske dimension derfor om to forhold: at dokumentere effektiv drift og økonomisk robusthed, og at vise, hvordan virksomhedens model med faste teams og høj kvalitet kan bidrage positivt til kommunens samlede økonomi gennem stabilitet og færre driftsforstyrrelser.

Samlet set viser analysen, at kommuner med stabile budgetter, gennemsigtige afregningsprincipper og partnerskabsorienteret styring udgør de mest attraktive markeder. Økonomisk stabilitet og vilje til samarbejde er indikatorer for, hvor Blæksprutten realistisk kan opnå en bæredygtig markedsposition i overensstemmelse med virksomhedens værdier og forretningsmodel.

4.4.2.3 Sociale forhold

De sociale forhold udgør en central dimension i vurderingen af kommunernes attraktivitet, da de beskriver de demografiske og adfærdsmæssige faktorer, som påvirker behovet for hjemmepleje og legitimiteten for private leverandører. I en sektor rettet mod ældre borgere er udviklingen i befolkningens sammensætning, sundhedstilstand og forventninger til pleje afgørende for, hvordan kommunerne organiserer indsatsen, og i hvilket omfang de åbner for private aktører.

Ifølge Danmarks Statistik forventes antallet af borgere over 80 år at stige markant frem mod 2050, med særligt høj vækst i flere kommuner i Nordjylland (Danmarks statistik, 2018). Det skaber et stigende behov for både praktisk hjælp og komplekse plejeopgaver. Samtidig vokser antallet af borgere med kroniske sygdomme og multisygdom, hvilket øger kravene til faglig specialisering og kontinuitet. For kommunerne betyder det øget pres på ressourcer og personale, mens det for Blæksprutten åbner mulighed for at tilbyde fleksible og specialiserede løsninger, der kan aflaste det kommunale system.

Borgernes og pårørendes forventninger spiller ligeledes en vigtig rolle. Undersøgelser fra FOA og VIVE viser, at ældre i stigende grad vægter kontinuitet, kendte medarbejdere og relationel kvalitet over standardiserede ydelser (FOA, 2024) (Vive, 2025). Pårørende efterspørger samtidig større inddragelse og gennemsigtighed i plejen. Som Haaning udtaler: *“Hvis de pårørende føler sig overset, så mister vi legitimitet som leverandør, og det påvirker kommunens tillid til os”* (Haaning, 2025, p. 16). Udsagnet understreger, at borgernes og pårørendes oplevelse af kvalitet påvirker både virksomhedens omdømme og relationen til kommunen.

En landsdækkende undersøgelse fra Ældreministeriet viser, at kun 65 % af borgerne kender til muligheden for frit valg, trods ordningens lange levetid (Ældreministeriet, 2025). Det peger på, at borgernes brug af private leverandører ofte afhænger af kommunal kommunikation og den information, sagsbehandlerne giver. I et B2K-perspektiv betyder det, at kommuner med høj informationsgrad og aktiv borgerinddragelse i praksis skaber et mere åbent marked.

Holdningen til private leverandører er generelt positiv, men præget af ambivalens. Ifølge Dansk Erhverv støtter de fleste ældre fritvalgsordningen, mens nogle pårørende kan være skeptiske af frygt for ustabilitet og lavere kvalitet (Dansk Erhverv, 2021). Rambølls evaluering af §83 viser dog, at borgerne forbinder oplevet kvalitet med stabilitet, valgfrihed

og respekt, elementer som private leverandører netop kan differentiere sig på (Sundhedsstyrelsen, 2019)

De sociale forhold varierer mellem kommuner. Nogle arbejder aktivt med borgerinddragelse og information om frit valg, mens andre informerer minimalt om private muligheder. Kommuner med høj gennemsigtighed, stærk lokal dialog og tydelig efterspørgsel efter kontinuitet giver derfor de bedste betingelser for private leverandører.

For Blæksprutten betyder dette, at legitimitet og konkurrenceevne afhænger af evnen til at omsætte værdier som tryghed, kontinuitet og borgerinddragelse til konkrete driftspraksisser. Ved at dokumentere høj kvalitet, stabile teams og tæt samarbejde med pårørende kan virksomheden styrke både borgernes oplevede værdi og kommunernes tillid.

Samlet set viser analysen, at sociale og demografiske dynamikker ikke blot påvirker efterspørgslen, men også de politiske og økonomiske betingelser for markedsadgang. Kommuner med mange ældre, rekrutteringsudfordringer og aktiv borgerinddragelse fremstår som de mest attraktive markeder, da behovet for fleksible samarbejdspartnere her er størst.

4.4.2.5 Juridiske forhold

De juridiske rammer udgør den formelle infrastruktur, der fastlægger adgangen til og reguleringen af hjemmeplejemarkedet. I modsætning til private markeder, hvor pris og efterspørgsel skaber konkurrence, bestemmes adgangen for private leverandører af lovgivning, kontraktformer og kommunale retningslinjer. Den juridiske dimension er derfor central for at forstå, hvordan staten og kommunerne fastsætter spillereglerne for konkurrence, ansvar og kvalitet.

Lovgrundlaget for private leverandører er primært forankret i Serviceloven §83 og den nye Ældrelov (Retsinformation, Ny ældrelov, 2025). Loven indfører helhedspleje som princip og giver kommunerne større frihed til at vælge samarbejdsmodel. Dette skaber markante lokale forskelle, da kommunerne fortolker og implementerer loven forskelligt.

Tre modeller danner grundlag for private leverandørers adgang:

- Godkendelsesmodellen, hvor leverandører godkendes ud fra kommunens krav til kvalitet og pris.
- Fritvalgsbeviset, hvor borgeren får et værdibevis og selv vælger leverandør.

- Udbudsmodellen, hvor hjemmeplejen udbydes som kontrakt til en eller flere private aktører.

Godkendelsesmodellen er den mest udbredte, mens brugen af udbud er steget markant siden 2013, hvilket har reduceret antallet af godkendte leverandører (Foged, 2024). Ifølge Foged benytter over halvdelen af kommunerne fortsat godkendelsesmodellen, mens cirka en tredjedel anvender udbud. For Blæksprutten betyder det, at markedsadgangen varierer betydeligt, og at virksomheden skal kunne tilpasse sig flere juridiske rammer parallelt.

Dertil kommer en række tværgående krav som tilsyn, garantistillelse og beredskabsplaner, der skal beskytte borgerne, men som samtidig øger de administrative byrder for mindre aktører (Retsinformation, 2017), Udbudsloven fastsætter tærskelværdier for, hvornår ydelser skal sendes i udbud, hvilket yderligere påvirker adgangen (Retsinformation, 2025).

I praksis fortolkes lovgivningen forskelligt. Nogle kommuner bruger fleksibiliteten til at etablere partnerskabslignende relationer, mens andre anvender reglerne restriktivt for at begrænse private aktører. Denne variation betyder, at juridiske forhold må forstås som en kombination af formelle bestemmelser og lokal forvaltningspraksis.

For Blæksprutten er det afgørende at kunne navigere i de forskellige modeller og bruge juraen strategisk til at styrke virksomhedens legitimitet. Kommuner, der anvender gennemsigtige godkendelsesprocesser, stabile tilsyn og klare kontraktvilkår, skaber forudsigelige rammer og lavere institutionelle risici. Omvendt udgør udbudsmodeller ofte højere adgangsbarrierer på grund af kapitalkrav og kortere kontraktperioder.

Samlet set viser analysen, at de juridiske rammer både beskytter borgerne og begrænser markedet for private aktører. For Blæksprutten bliver juridisk forståelse, dokumenteret compliance og professionel styring dermed strategiske konkurrenceparametre. Kommuner med klare regler og lav administrativ usikkerhed udgør de mest attraktive markeder i et juridisk perspektiv.

4.4.3 Konkurrenceforhold i en kommunal kontekst

Som næste trin i udviklingen af B2K Framework er formålet med dette afsnit at udvikle et analyseværktøj, der kan bruges til at vurdere konkurrencesituationen i den enkelte kommune. Hvor omverdensanalysen i foregående afsnit gav et makroperspektiv på kommunernes

rammevilkår, skal denne del skabe et mikroperspektiv på de styrkeforhold og adgangsbetingelser, der præger konkurrencen lokalt.

For systematisk at kunne analysere dette tages der udgangspunkt i Porter's Five Forces (Porter, 1980) (Porter, 2008). Modellen anvendes dog ikke i sin klassiske form, men tilpasses på samme måde som PESTEL-modellen - så den afspejler Blækspruttens B2K-kontekst og de særlige karakteristika ved hjemmeplejen som offentligt reguleret velfærdsområde.

Konkurrencesituationen i den kommunale hjemmepleje adskiller sig markant fra private brancher. I sin oprindelige form analyserer Porter, hvordan virksomheder påvirker profit gennem pris, volumen og købermagt (Porter, 1980) Denne kan ikke direkte overføres til hjemmeplejen, hvor prisen fastsættes administrativt, ydelser visiteres af kommunen, og adgangen afhænger af lovgivning og godkendelsesprocesser. Markedet er offentligt reguleret, politisk styret og formet af institutionelle spilleregler frem for fri konkurrence. Derfor flyttes fokus i den tilpassede version af Porter's Five Forces (Porter, 2008) fra profitmaksimering til de forhold, der faktisk bestemmer konkurrence i B2K-konteksten: adgang, legitimitet, driftssikkerhed og samarbejdsevne.

Denne tilpasning er nødvendig, fordi konkurrence i hjemmeplejen ikke kun udspiller sig mellem private leverandører, men også mellem private og kommunens egen drift. I mange kommuner kan både kommunen selv og andre private leverandører fungere som direkte konkurrenter. Det betyder, at analysen skal kunne indfange de institutionelle styrkeforhold, administrative adgangsbARRIERER og lokale markedsstrukturer, der påvirker Blækspruttens muligheder for at opnå en stabil og legitim position.

Tilpasningen bygger på tre centrale greb:

- Kundernes forhandlingsstyrke analyseres ud fra kommunens rolle som myndighed, aftalepart og samarbejdspartner, ikke som klassisk kunde med kommerciel købermagt.
- Leverandørernes forhandlingsstyrke afgrænses til arbejdskraftens tilgængelighed, da medarbejdere udgør den primære produktionsfaktor i hjemmeplejen og dermed den aktør, der reelt kan påvirke Blækspruttens kapacitet og kvalitet.
- Truslen fra substitutter udelades, da der ikke findes reelle alternativer til visiteret hjemmepleje. Teknologiske løsninger og rehabiliterende indsatser kan ændre opgavernes karakter, men de kan ikke erstatte behovet for personlig pleje og praktisk hjælp.

Med disse tilpasninger fungerer Porter's Five Forces som et praktisk analyseværktøj, der kan anvendes til at sammenligne kommuner og forstå forskelle i konkurrenceintensitet, adgangsbarrierer og mulige samarbejds mønstre. Sammen med omverdensanalysen udgør denne del af B2K Framework et samlet beslutningsgrundlag for, hvilke kommuner Blæksprutten med fordel kan prioritere, og i hvilken rækkefølge det vil være mest hensigtsmæssigt at søge markedsadgang.

4.4.3.1 Konkurrencen blandt eksisterende udbydere

Konkurrencen i hjemmeplejen udspiller sig inden for de rammer, som kommunen fastlægger gennem godkendelsesordningen. I de fleste kommuner findes der allerede én eller flere private leverandører, som konkurrerer om borgernes valg ved siden af kommunens egen hjemmepleje. Konkurrenceintensiteten afhænger derfor primært af antallet af private aktører, kommunens styringskultur og graden af borgerstyret frit valg.

I kommuner med flere etablerede leverandører og høj anvendelse af fritvalgsordningen er konkurrencen typisk markant. Her må aktørerne differentiere sig gennem dokumenteret kvalitet, driftssikkerhed, kontinuitet og samarbejdsevne for at fastholde deres markedsandel. I kommuner med få eller ingen private leverandører er konkurrencen derimod væsentligt lavere, og kommunen har som regel en dominerende position. I sådanne markeder kan der være særligt gode muligheder for, at Blæksprutten kan etablere sig stærkt og opnå en mere stabil position.

Et særligt konkurrenceforhold opstår i kommuner, hvor én privat leverandør allerede har opbygget et stærkt brand og et tæt samarbejde med kommunen. Denne leverandør kan i praksis fungere som markedsleder blandt de private aktører, og kommunen kan have etableret faste arbejdsgange, tillid og administrative rutiner omkring netop denne aktør. Det skaber højere adgangsbarrierer for nye leverandører, og konkurrencen kan være lige så intens som i kommuner med mange aktører, men koncentreret omkring én stærk konkurrent.

Da prisen er administrativt fastsat og afspejler kommunens egne omkostninger, foregår konkurrencen ikke på pris. I stedet vurderes aktørerne på parametre som kvalitet, kontinuitet, samarbejdsevne og borgeroplevet værdi. Kommunens styringskultur spiller derfor en central rolle. Nogle kommuner betragter private leverandører som en integreret del af den samlede hjemmeplejeindsats, mens andre har en mere restriktiv tilgang og ser dem som et nødvendigt supplement.

Konkurrencebilledet påvirkes også af kommunens interne kapacitet. Kommuner med rekrutteringsudfordringer eller pres på egen drift har ofte et større behov for stabile private samarbejdspartnere. Her er konkurrencen typisk lavere, og Blæksprutten har bedre muligheder for at opbygge en stærk samarbejdsrelation og en bæredygtig position.

Samlet set er konkurrencen blandt eksisterende udbydere lavest i kommuner med få private aktører, et stabilt behov for ekstern kapacitet og en samarbejdsorienteret styringskultur. Det er i disse kommuner, at Blæksprutten har de bedste forudsætninger for at skabe en stærk og langsigtet position.

4.4.3.2 Truslen fra nye udbydere

Truslen fra nye udbydere afhænger af, hvor let det er for nye private aktører at blive godkendt som leverandør i den enkelte kommune. I hjemmeplejen er adgangsbarrierer ikke primært økonomiske, men administrative, politiske og organisatoriske. Kommunen fastsætter selv godkendelseskriterier, dokumentationskrav og samarbejdsformer, og disse bestemmer i praksis, hvor åbent eller lukket markedet er.

I kommuner med en åben og gennemsigtig godkendelsesmodel er det relativt let for nye leverandører at komme ind. Kravene er tydelige, processerne er simple, og sagsbehandlingen går hurtigt. Derfor vil der naturligt være en større risiko for, at nye aktører søger ind på markedet. Kommunerne ser i disse tilfælde nye leverandører som noget positivt, fordi det kan øge kvaliteten, fleksibiliteten og borgernes mulighed for at vælge. For en etableret aktør som Blæksprutten betyder det, at markedet bliver mere konkurrencepræget, hvilket stiller krav om løbende dokumentation af kvalitet, stabil drift og et stærkt samarbejde med kommunen.

I kommuner med komplekse procedurer, høje dokumentationskrav eller udbudsmodeller med få pladser bliver adgangen markant vanskeligere. Disse administrative barrierer fungerer som indirekte markedsbeskyttelse og betyder, at truslen fra nye aktører er lav. Samtidig kræver det et solidt organisatorisk fundament at blive godkendt og opretholde tillid. Dette kan være en fordel for Blæksprutten, da virksomhedens erfaring, struktur og dokumentationspraksis i sig selv udgør en konkurrencefordel.

Geografien spiller også en vigtig rolle. Stærke private leverandører i nabokommuner kan hurtigt udvide deres drift over kommunegrænsen, fordi de allerede har personale, biler og ledelseskapacitet i området. Denne form for regional konkurrence betyder, at en kommune

sjældent er et lukket marked. For Blæksprutten betyder det, at konkurrencebilledet formes både internt i kommunen og af aktørernes styrke og udbredelse i regionen.

Den politiske kultur er en sidste afgørende faktor. Kommuner, der tidligere har haft udfordringer med private leverandører, kan være mere tilbageholdende med at godkende nye aktører, mens kommuner med en positiv samarbejds tradition ofte er mere åbne. For Blæksprutten er det derfor centralt at identificere kommuner med lav administrativ modstand og en politisk tilgang, hvor private leverandører ses som en del af løsningen.

Samlet set er truslen fra nye udbydere lav i kommuner med høje barrierer, stærk styring og begrænset regional konkurrence, og moderat til høj i kommuner med åben godkendelsespraksis og mulighed for geografisk udvidelse. De mest attraktive markeder for Blæksprutten er dem, hvor adgangsbarriererne er høje nok til at begrænse ny konkurrence, men ikke så høje, at samarbejde og udvikling bliver unødigt besværligt.

4.4.3.3 Leverandørernes forhandlingsstyrke

I hjemmeplejen adskiller leverandørbegrebet sig fra klassiske markeder. Her er det ikke råvare- eller teknologileverandører, der udgør de kritiske input, men medarbejderne selv. Social- og sundhedsassistenter, social- og sundhedshjælpere og ufaglærte medarbejdere er den centrale produktionsfaktor, og deres tilgængelighed og fastholdelse er direkte afgørende for Blækspruttens kapacitet, kvalitet og konkurrenceevne. Leverandørernes forhandlingsstyrke forstås derfor som medarbejdernes forhandlingsposition i et arbejdsmarked præget af mangel og høj mobilitet.

Arbejdsmarkedet for social- og sundhedspersonale er strukturelt presset. Der er mangel på kvalificeret arbejdskraft, gennemsnitsalderen er høj, og der er betydelig bevægelse mellem kommunale og private arbejdspladser. Det giver medarbejderne en stærk forhandlingsposition i forhold til løn, arbejdstid og fleksibilitet. For Blæksprutten betyder det, at konkurrenceevnen i høj grad afhænger af virksomhedens evne til at tiltrække og fastholde personalet, langt mere end af økonomiske parametre i relation til kommunerne.

Lokale forhold påvirker forhandlingsstyrken betydeligt. I kommuner med et stramt arbejdsmarked og store rekrutteringsudfordringer bliver medarbejdernes styrke endnu tydeligere. Her vælger medarbejdere i stigende grad arbejdsplads ud fra kultur, fleksibilitet, tryghed og arbejdsmiljø frem for løn alene. I sådanne kommuner kan Blæksprutten opnå en

konkurrencemæssig fordel ved at tilbyde faste teams, høj grad af kontinuitet og en kultur, der understøtter trivsel. I kommuner med stabile personaleforhold og lav personaleomsætning er konkurrencen om erfarne medarbejdere derimod mindre intens, hvilket reducerer medarbejdernes samlede forhandlingsstyrke.

Den geografiske dimension spiller også en væsentlig rolle. I kommuner, hvor Blæksprutten allerede er til stede eller opererer i nabokommuner, kan virksomheden trække på eksisterende personale, dele vikarressourcer og udnytte transport- og ledelsesstrukturer på tværs af områder. Det reducerer etableringsomkostninger og mindsker sårbarheden i opstarten. I nye kommuner uden geografisk nærhed kræver etablering derimod større investeringer i rekruttering, oplæring og fastholdelse.

Konkurrencen fra kommunens egne arbejdspladser er et andet centralt forhold. Kommunale arbejdsgivere tilbyder ofte bedre pensionsordninger, højere jobsikkerhed og flere udviklingsmuligheder, hvilket kan gøre det vanskeligt for private leverandører at tiltrække erfarne medarbejdere. For Blæksprutten bliver employer branding, virksomhedskultur og fleksible arbejdsvilkår derfor strategiske nøgleelementer. Når virksomheden kan tilbyde faste teams, tæt ledelsesstøtte og høj grad af indflydelse på arbejdstid, fremstår den som et attraktivt alternativ til kommunal ansættelse.

Samlet vurderes leverandørernes forhandlingsstyrke som høj i kommuner med rekrutteringsmangel, pres på hjemmeplejen og stor medarbejdermobilitet og som lavere i kommuner med stabile personaleforhold eller overskud af kvalificeret arbejdskraft. For Blæksprutten betyder dette, at evnen til at fastholde medarbejdere og skabe attraktive arbejdsforhold ikke kun er et HR-anliggende, men en strategisk kerneressource. I et marked, hvor medarbejderne er den mest værdifulde og knappe ressource, bliver virksomhedens personalepolitik et afgørende element for at opnå en stærk og konkurrencedygtig position.

4.4.3.4 Kommunernes forhandlingsstyrke

Kommunerne har en strukturelt stærk position i hjemmeplejen, fordi de samtidig fungerer som myndighed, aftalepart og samarbejdspartner. Hvor forhandlingsstyrke i klassiske markeder typisk udøves gennem pris og volumen, udøves styrken her gennem lovgivning, godkendelsesordninger, tilsyn og administrative krav. Kommunen fastlægger rammerne for samarbejdet og har dermed væsentlig indflydelse på, hvordan private leverandører kan operere.

Under godkendelsesmodellen fastsætter kommunen en takst, der afspejler dens egne omkostninger til hjemmepleje. Prisen fungerer derfor ikke som et konkurrenceparameter, og kommunen kontrollerer det økonomiske udgangspunkt for alle leverandører. I praksis udøves forhandlingsstyrken gennem krav til kvalitet, dokumentation, kommunikation og deltagelse i tværfaglige samarbejdsfora. Jo flere krav kommunen stiller, desto større bliver dens styrke, fordi leverandøren er afhængig af kommunens accept og løbende evalueringer for at kunne fastholde sin position.

Forhandlingsstyrken er typisk højest i kommuner, hvor der er få eller ingen private leverandører, hvor administrationen udøver tæt kontrol, og hvor politiske eller ideologiske prioriteringer favoriserer kommunens egen drift. I sådanne kommuner fungerer de formelle rammer som et styringsredskab, der fastholder magtbalancen hos kommunen. Her vil Blæksprutten i højere grad være afhængig af kommunens vurderinger af visiteringspraksis, volumen og samarbejdets omfang.

I andre kommuner er styrkeforholdet mere balanceret. Her betragtes private leverandører som en strategisk ressource, der kan bidrage til kapacitet, kvalitet og fleksibilitet. Kommunerne inddrager i højere grad leverandørerne i driftsdialog, kvalitetsudvikling og innovationsarbejde, og relationen er præget af større tillid og lavere transaktionsomkostninger. I disse kommuner anvendes kommunens styrke primært som et redskab til koordinering og fælles kvalitetsudvikling, hvilket giver bedre rammer for et mere ligeværdigt samarbejde.

Når en leverandør som Blæksprutten først har opnået formel adgang, ændrer forhandlingsstyrken karakter. Kommunen kan ikke uden videre udelukke en godkendt leverandør, og magtbalancen flytter sig derfor fra adgang til drift. Kommunens styrke udøves herefter gennem løbende monitorering og evaluering, mens leverandørens modvægt ligger i evnen til at dokumentere kvalitet, leveringssikkerhed og stabil drift. Jo bedre Blæksprutten performer og kommunikerer, desto mere ligeværdigt bliver forholdet.

Kommunernes egen kapacitet spiller også en afgørende rolle. Kommuner med rekrutteringsudfordringer, højt fravær eller stigende plejebestanden har et større behov for stabile private samarbejdspartnere. Når kommunen bliver afhængig af ekstern kapacitet for at sikre kontinuitet, reduceres dens praktiske forhandlingsstyrke. Dette giver Blæksprutten et strategisk vindue til at fremstå som en nødvendig og værdiskabende partner frem for en udskiftelig leverandør.

Samlet set er kommunernes forhandlingsstyrke høj i kommuner med stærk intern kapacitet, stabil drift og en kontrollerende tilgang til samarbejde og lavere i kommuner med betydelige kapacitetsudfordringer og et mere positivt syn på private leverandører. For Blæksprutten handler det om at reducere kommunens oplevede risiko gennem dokumenteret kvalitet, gennemsigtighed og driftsstabilitet. Jo større tillid virksomheden opbygger, desto mere balanceret bliver styrkeforholdet, og desto stærkere bliver Blækspruttens position i den enkelte kommune.

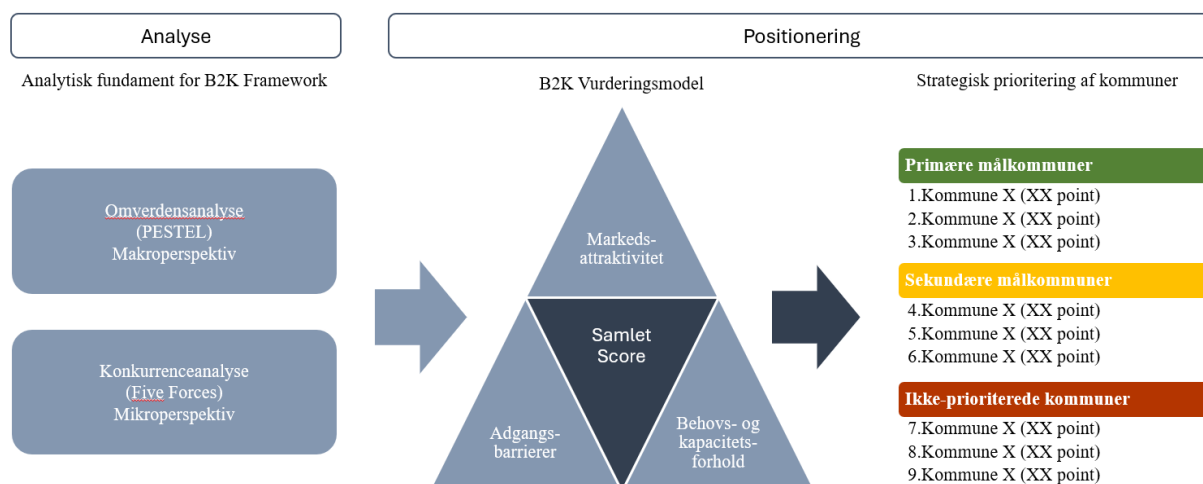
4.4.4 Samlet udformning og operationalisering af B2K Framework

På baggrund af omverdensanalysen, den tilpassede konkurrenceanalyse, og den samlet struktur via SMP-logikken, samles de centrale elementer i B2K Framework. Hvor de foregående afsnit har fokuseret på at analysere kommunerne hver for sig i et makro- og mikroperspektiv, er formålet med dette afsnit at vise, hvordan disse indsigter omsættes til en samlet, operationel model for vurdering og prioritering af kommuner i Blækspruttens markedsstrategi fremover.

B2K Framework er udviklet som et beslutningsorienteret værktøj, der kan understøtte Blæksprutten i at identificere de kommuner, hvor virksomheden har de bedste forudsætninger for adgang, legitimitet, langsigtet, økonomisk og driftsmæssig bæredygtighed.

Figur 14 illustrerer B2K Framework som en procesmodel, der skal læses horisontalt fra venstre mod højre: Fra analytisk fundament, over til vurderingsmodel, til strategisk prioritering. I det følgende uddybes først modellens tre niveauer, og dernæst præsenteres 15 konkrete målepunkter, som udgør fundamentet i den operationelle del af frameworket.

Figur 14 - B2K Framework



Kilde: Udarbejdet af gruppen

Tre analytiske niveauer som fundament

B2K Framework hviler på tre integrerede analyselag, der tilsammen forbinder makro- og mikroperspektiv med strategisk prioritering:

- **Omverdensanalysen (tilpasset PESTEL-model)**

Omverdensanalysen skaber et makroperspektiv på kommunernes politiske prioriteringer, økonomiske råderum, sociale behov og juridiske praksis. Denne del identificerer de strukturelle forhold, der grundlæggende bestemmer, hvor attraktivt, stabilt og forudsigeligt et kommunalt marked kan forventes at være.

- **Konkurrenceforhold i en kommunal kontekst (tilpasset Porter's Five Forces)**

Konkurrenceanalysen giver et mikroperspektiv på de konkrete adgangsbetin- gelser, rivalisering mellem eksisterende aktører, kommunens forhandlingsstyrke og arbejdskraftens betydning. Analysen afdækker, hvor realistisk det er for en privat leverandør som Blæksprutten at opnå og fastholde en legitim position på det lokale marked.

- **SMP-modellen som strukturel og processuel ramme**

SMP-logikken (Segmentering, Målgruppevalg, Positionering) anvendes som overordnet strukturel ramme for at organisere analysen i tre trin:

- *Segmentering*: Kommuner betragtes som forskellige ”segmenter” med varierende rammevilkår.
- *Målgruppevalg*: Kommunerne vurderes og prioriteres ud fra deres samlede attraktivitet og Blækspruttens forudsætninger.
- *Positionering*: Blæksprutten kan efterfølgende vælge, hvordan virksomheden vil positionere sig i de prioriterede kommuner.

SMP-modellen bruges således ikke som en klassisk markedsføringsmodel, men som et strategisk beslutningshierarki, der binder PESTEL- og Porter-analyserne sammen i et samlet B2K-framework.

Operationalisering: Vurderingsmodel for kommuner

For at omsætte B2K Framework til et praktisk beslutningsværktøj udvikles en vurderingsmodel, hvor hver kommune tildeles en score på en række kriterier. Kriterierne grupperes i tre hoveddimensioner, som afspejler de forhold, der i praksis bestemmer Blækspruttens markedsmuligheder:

- **Adgangsbarrierer**

Denne dimension vurderer, hvor vanskeligt det er at få og fastholde adgang til markedet. Fokus er ikke økonomisk attraktivitet, men adgangs kompleksitet og risiko. Centrale kriterier omfatter:

- Kommunens valg af samarbejdsmodel (godkendelsesmodel, fritvalgsbevis, udbud)
- Krav til dokumentation, tilsyn og kontrol
- Geografisk nærhed til Blækspruttens eksisterende drift og kapacitet

- **Markedsattraktivitet**

Denne dimension vurderer, hvor attraktivt markedet er, når først adgangen er opnået. Fokus er på økonomisk bæredygtighed og samarbejdspotentiale snarere end volumen alene. Centrale kriterier omfatter:

- Antal og styrke af eksisterende private leverandører
- Kommunens timepris/afregningsniveau og afregningspraksis

- Historik og erfaring med private samarbejdspartnere, herunder graden af tillidsfuldt samarbejde
- **Behovs- og kapacitetsforhold**
 Denne dimension måler det strukturelle behov for en stabil privat samarbejdspartner. Her vurderes, om der er et reelt og vedvarende behov for Blækspruttens kompetencer og kapacitet. Centrale kriterier omfatter:
 - Demografisk pres (andel og vækst i 80+ befolkningen)
 - Rekrutteringssituationen i kommunen (mangel på arbejdskraft, fraværniveau, arbejdskraftpres)
 - Kommunens økonomiske råderum og udgiftspres på ældreområdet

B2K Vurderingsmodel: Tre dimensioner og 15 målepunkter

For at omsætte det teoretiske fundament til et praktisk beslutningsværktøj er der udviklet en vurderingsmodel, hvor hver kommune vurderes på tre overordnede dimensioner:

- **Adgangsbarrierer**
- **Markedsattraktivitet**
- **Behovs- og kapacitetsforhold**

De tre dimensioner afspejler de forhold, der i praksis bestemmer Blækspruttens markedsmuligheder. For at skabe et højt niveau af systematik og transparens er hver dimension operationaliseret gennem **fem målepunkter**, i alt **15 målepunkter**. Samtlige målepunkter udspringer direkte af de analyserede temaer i PESTEL- og Porter-tilpasningen og forankres således eksplicit i den forudgående teori og empiri.

Figur 15 nedenfor giver en samlet oversigt over de 15 målepunkter og deres placering i de tre dimensioner.

Figur 15 - Tabel over målepunkter

	Målepunkt	Kilde	Beskrivelse	Scorekriterier (1–5)
Adgangsbarrierer	1. Politisk vilje	Omverden – Politisk	Holdning til private, styringskultur	1: Modstand. 5: Klar støtte.
	2. Juridiske krav	Omverden – Juridisk	Model, tilsyn, krav	1: Udbud/høje krav. 5: Proportionale krav.
	3. Trussel fra nye aktører	Konkurrence – Nye udbydere	Adgang for nye aktører	1: Meget let adgang. 5: Moderat adgang.
	4. Administrativ kompleksitet	Omverden – Politisk/Org.	Bureaukrati, processer	1: Tunge, langsomme. 5: Smidige, hurtige.
	5. Transparens	Omverden – Juridisk	Klarhed om krav/procedurer	1: Uklart. 5: Gennemsigtigt.
Markedsattraktivitet	6. Konkurrenceniveau	Konkurrence – Rivalisering	Antal/styrke af private	1: Mange/stærke. 5: Få/svage.
	7. Kommunens kapacitet	Konkurrence – Kommunens styrke	Kommunens driftsevne	1: Stærk intern drift. 5: Stort kapacitetspres.
	8. Afregningsforhold	Omverden – Økonomisk	Timepris, stabilitet	1: Lav/ustabil. 5: Høj/stabil.
	9. Samarbejdshistorik	Konkurrence – Relationer	Erfaring med private	1: Konflikter. 5: Stabil tillid.
	10. Frit valgs-brug	Omverden – Sociale forhold	Borgernes valg af private	1: Meget lav brug. 5: Høj brug.
Markedsattraktivitet	11. Demografisk pres	Omverden – Sociale	Andel/vækst i 80+	1: Lav vækst. 5: Høj vækst.
	12. Arbejdskraftpres	Omverden – Øko/Soc.	Mangel på SOSU-personale	1: Stabil bemanning. 5: Mangel.
	13. Økonomisk pres	Omverden – Økonomisk	Budgetter, udgifter	1: Stramt. 5: Stabilt råderum.
	14. Behovskompleksitet	Omverden – Sociale	Multisygdom, tunge sager	1: Lave behov. 5: Høj kompleksitet.
	15. Fremtidigt kapacitetsbehov	Omverden – Øko/Soc.	Fremskrivninger	1: Faldende behov. 5: Stigende behov.

Kilde (Udarbejdet af gruppen)

Scoringsmodel - vægtning og samlet B2K-score

For hvert af de 15 målepunkter tildeles den enkelte kommune en score fra 1 til 5, hvor 1 angiver meget ugunstige betingelser og 5 meget favorable betingelser set fra Blækspruttens perspektiv. Scoringen bygger på en kombination af kvantitative data (fx demografi,

økonomital, antal leverandører) og kvalitative vurderinger (fx styringskultur, samarbejdshistorik), som er dokumenteret i omverdens- og konkurrenceanalysen.

Inden for hver dimension (Adgangsbarrierer, Markedsattraktivitet, Behovs-/kapacitetsforhold) aggregeres de fem målepunkter til en delscore. For at afspejle dimensionernes relative strategiske betydning vægtes de således:

- **Markedsattraktivitet: 40 %**
- **Adgangsbarrierer: 30 %**
- **Behovs- og kapacitetsforhold: 30 %**

Markedsattraktivitet tildeles den højeste vægt (40 %), fordi denne dimension samler de forhold, der er afgørende for, om Blæksprutten kan opnå en langsigtet, økonomisk og relationel bæredygtig position i kommunen, herunder afregningsniveau, samarbejdshistorik og konkurrenceniveau. Selv hvis adgangsbarriererne er lave, og behovet er højt, vil et marked med lav økonomisk attraktivitet eller svag samarbejdsvilje sjældent være strategisk hensigtsmæssigt på længere sigt.

Adgangsbarrierer og Behovs-/kapacitetsforhold vægtes lige højt (30 % / 30 %), fordi de i B2K-konteksten udgør to sider af samme strategiske realitet: Dels skal det være praktisk og institutionelt muligt at komme ind på markedet (juridiske krav, politisk vilje, administrativ kompleksitet), dels skal der være et strukturelt og varigt behov for en privat samarbejdspartner (demografisk udvikling, arbejdskraftpres, kapacitetsbehov), før en etablering giver mening. En lav vægtning af nogen af disse to dimensioner ville underkende enten de institutionelle adgangsbetinger eller det reelle behov for Blækspruttens ydelser.

De tre vægtede dimensioner samles til en samlet B2K-score, som i modellen visualiseres som punktet i midterfeltet af vurderingstrekanten i figur 14. Denne samlede score gør kommunerne direkte sammenlignelige og udgør det kvantitative grundlag for den efterfølgende strategiske prioritering.

Strategisk prioritering af kommuner

På baggrund af den samlede B2K-score kategoriseres kommunerne i tre strategiske grupper. Formålet er at skabe et klart og operationelt beslutningsgrundlag, der gør det muligt for

Blæksprutten at prioritere sine ressourcer dér, hvor sandsynligheden for succes er størst, og hvor markedsadgangen vurderes mest bæredygtig på længere sigt.

1. Primære målkommuner

Denne kategori omfatter kommuner, der scorer højt på tværs af alle tre dimensioner i B2K Framework. De kendetegnes ved:

- **Håndterbare adgangsbarrierer**, herunder en positiv politisk tilgang til private leverandører og gennemsigtige godkendelsesprocesser.
- **Attraktive og stabile markedsvilkår**, fx et gunstigt afregningsniveau, lav konkurrenceintensitet eller etableret samarbejdsvilje.
- **Et tydeligt og vedvarende kapacitetsbehov**, drevet af demografisk pres eller rekrutteringsudfordringer.

Kommuner i denne kategori repræsenterer de mest fordelagtige markeder og bør derfor prioriteres først i Blækspruttens vækst- og etableringsstrategi.

2. Sekundære målkommuner

Sekundære målkommuner har moderate scorere på tværs af dimensionerne og rummer et potentiale, der dog er betinget af lokale forhold. De kendetegnes ved:

- **En markedsadgang, der er mulig, men ikke optimal**, fx på grund af højere administrativ kompleksitet eller usikker politisk vilje.
- **Begrænsninger i økonomi eller styringspraksis**, som kan påvirke samarbejdets kvalitet eller stabilitet.
- **Et udviklingspotentiale**, som kan realiseres ved ændrede rammevilkår, demografiske udviklinger eller politiske skift.

Kommuner i denne kategori bør betragtes som mulige udviklingsmarkeder på mellem- til længere sigt, hvor en strategisk tilstedeværelse kan blive attraktiv, hvis betingelserne ændrer sig.

3. Ikke-prioriterede kommuner

Denne kategori omfatter kommuner, der samlet set vurderes som mindre attraktive på nuværende tidspunkt. De kendetegnes ved:

- **Høje adgangsbarrierer**, fx begrænsende juridiske modeller, lav politisk vilje eller en restriktiv styringskultur.
- **Begrænset samarbejdsparathed**, fx negativ historik med private leverandører eller lav gennemsigtighed i processer.
- **Lav markedsattraktivitet**, fx stærk kommunal egenproduktion, lav afregning eller fravær af reelt kapacitetsbehov.

Disse kommuner bør som udgangspunkt ikke prioriteres i den nuværende strategi. Dog kan fremtidige reformer, demografisk udvikling eller ændringer i styringspraksis potentielt ændre deres attraktivitet, hvorfor de bør monitoreres løbende.

4.4.5 Delkonklusion

B2K Framework sammenfatter og omsætter afsnittets teoretiske og analytiske arbejde til et konkret beslutningsværktøj, der er tilpasset Blækspruttens særlige kontekst som privat leverandør i et offentligt reguleret velfærdsmarked. Med udgangspunkt i en B2K-logik hvor succes afhænger af adgangslegitimitet, relationel legitimitet og institutionel tilpasning snarere end klassisk efterspørgsel og pris, adresserer frameworket det analytiske tomrum, som opstår, når traditionelle B2C- og B2B-modeller ikke længere er tilstrækkelige. Ved at kombinere SMP-modellen med en tilpasset PESTEL- og Porter-tilgang skabes en sammenhængende ramme, der forbinder makrostrukturelle rammevilkår med lokale konkurrenceforhold og strategisk prioritering.

Den efterfølgende operationalisering i form af en vurderingsmodel med tre dimensioner og 15 målepunkter gør B2K Framework anvendeligt i praksis. Gennem systematisk scoring af adgangsbarrierer, markedsattraktivitet samt behovs- og kapacitetsforhold kan kommuner sammenlignes på et konsistent og gennemsigtigt grundlag. Vægtningen mellem de tre dimensioner og den samlede B2K-score sikrer, at både institutionelle adgangsbetingelser, økonomiske og relationelle vilkår samt det reelle kapacitetsbehov indgår balanceret i den strategiske vurdering. Den efterfølgende kategorisering i primære, sekundære og ikke-prioriterede målkommuner oversætter analysen til konkrete strategiske valg og giver

Blæksprutten et klart grundlag for, hvor virksomheden med størst sandsynlighed kan opnå en stabil og langsigtet position.

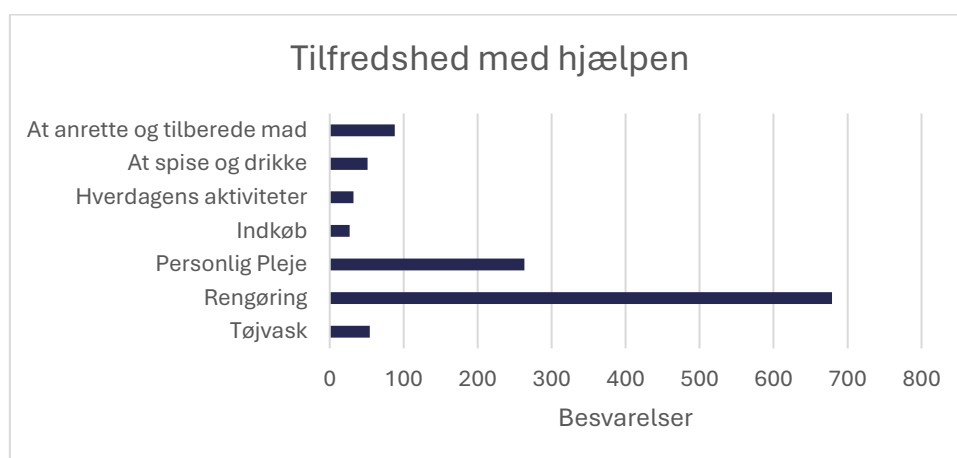
Samlet set flytter B2K Framework Blækspruttens markedsvælg fra at være historisk betingede eller opportunistiske til at være systematiske, datainformerende og værdiforankrede. Modellen understøtter, at strategiske beslutninger træffes med udgangspunkt i både legitimitet, samarbejdsevne, behovs- og kapacitetspres samt driftsmæssig og økonomisk bæredygtighed frem for volumen alene. Dermed fungerer B2K Framework som et centralt redskab til, at Blæksprutten kan placere sig mere strategisk på det kommunale marked fremover og løbende justere sine prioriteringer i takt med ændrede politiske, økonomiske og demografiske vilkår.

4.5 Fremtidig værdikurve

Formålet med dette afsnit er at udvikle en fremtidig værdikurve for Blæksprutten, der bygger videre på indsigterne fra Strategy Canvas 1.0 og synliggør de kriterier, hvor virksomheden fremadrettet kan skabe differentieret borgerrettet værdi. Hvor Strategy Canvas 1.0 gav et overblik over, hvordan de 27 kriterier fra brugertilfredshedsmåling fordeler sig, er målet her at undersøge, hvordan disse kriterier kan gentænkes og omstruktureres, så de kan danne grundlag for en alternativ værdikurve, der afspejler Blækspruttens praksisnære potentiale.

Da brugertilfredshedsmålingen dækker mange forskellige ydelser med varierende svarmængder, afgrænses analysen til at tage udgangspunkt i tilfredshed med hjælpen, under denne kategori hvor syv områder som illustreret i figur 16. Udtrækket stammer fra brugertilfredshedsmålingen i Hjørring Kommune.

Figur 16 - Udtræk fra brugertilfredshedsundersøgelsen



Kilde: (Ældreministeriet, 2025)

Denne afgrænsning er nødvendig for at sikre et stabilt og validt udgangspunkt for sammenligning, da værdikurver kun kan tolkes meningsfuldt, når de bygger på tilstrækkelig datamængde og repræsentative besvarelser.

For at skabe en mere præcis og dybdegående rekonstruktion af værdikurven afgrænses analysen yderligere til rengøring og personlig pleje dette er illustreret i figur 16. valget er faldet på disse to kategorier da det er de to kerneydelser de har den største svarmængder og udgør de områder, hvor vi erfarer at borgernes oplevede kvalitet i særlig grad formes af konkrete handlinger og praksis i hverdagen. De giver dermed et mere nuanceret billede af den værdilogik, som Strategy Canvas 2.0 skal bygge videre på. Afgrænsningen sikrer samtidig, at analysen forbliver tæt på Blækspruttens faktiske opgaveløsning og på de områder virksomheden reelt kan påvirke til fremtidige værdistigning for borgerne.

Til dette formål anvendes The Four Actions Framework og det efterfølgende ERRC-grid. Frameworket bruges til at vurdere, hvilke dele af den eksisterende værdikurve der med fordel kan elimineres, reduceres, raises eller creates med nye elementer. ERRC-griddet samler disse vurderinger og udgør grundlaget for Strategy Canvas 2.0, som visualiserer den fremtidige værdikurve og tydeliggør de områder, hvor Blæksprutten kan skabe forskel inden for hjemmeplejens regulerede rammer.

4.5.1 The Four Actions Framework

The Four Actions Framework udgør et centralt analytisk værktøj i Blue Ocean Strategy og er udviklet til systematisk at udfordre og rekonstruere de værdielementer, som en branche traditionelt konkurrerer på (Kim & Mauborgne, 2015). Frameworket arbejder med fire grundlæggende spørgsmål, der tilsammen danner afsættet for at udvikle en alternativ værdikurve:

- Eliminate vurderer, hvilke faktorer der bør fjernes, fordi de ikke længere skaber værdi.
- Reduce undersøger, hvilke faktorer der kan nedtones, fordi deres betydning overstiger deres reelle værdi for brugeren.
- Raise retter fokus mod de faktorer, der med fordel kan løftes over branchens nuværende standarder.
- Create identificerer nye faktorer, som branchen ikke tidligere har tilbudt, men som kan være relevante at udvikle.

Frameworket fungerer som den metodiske overgang mellem analysen af den eksisterende værdikurve og den efterfølgende omstrukturering i ERRC-griddet.

I tråd med afgrænsningen i afsnittets indledning anvendes frameworket på de opgaveelementer, der indgår i udførelsen af rengøring og personlig pleje, da det er inden for disse ydelser, datagrundlaget er mest omfattende, og hvor variationer i den oplevede kvalitet kan forstås ud fra konkrete handlinger i hverdagen. Formålet med at anvende frameworket er at skabe et struktureret afsæt for at vurdere, hvilke elementer der bør eliminates, reduces, raises eller creates, når værdikurven skal gentænkes.

I forlængelse af frameworkets fire spørgsmål vurderer vi først de elementer, der indgår i rengøring. Her peger vores samlede faglige vurdering på, at bæredygtighed, serviceniveau og kompleksitet i planlægningen ikke bidrager meningsfuldt til borgerens oplevede kvalitet. Disse forhold er i praksis organisatoriske rammevilkår, som borgeren sjældent mærker direkte, og som hverken skaber differentiering eller påvirker relationen mellem medarbejder og borger. På den baggrund vurderes disse elementer som kandidater til eliminering.

Derimod fremstår tidsforbrug og borgerinddragelse som forhold, der har en vis betydning, men hvor yderligere intensivering ikke forventes at ændre kvaliteten væsentligt. Rengøring er en relativt standardiseret ydelse, og både vores empiriske kilder og den praksisnære forståelse af området indikerer, at borgerens vurdering primært afhænger af resultatet og ikke af længden på besøget eller graden af formel inddragelse. Disse elementer vurderes derfor som relevante at reducere.

Modsat er der klare indikatorer på, at rengøringsniveau samt medarbejdernes kompetencer og uddannelse har direkte og mærkbar betydning for den oplevede kvalitet. Disse elementer ligger tæt på selve kerneydelsen, og variationen i medarbejdernes faglige kunnen og udførelse er noget, borgerne reelt registrerer og vægter. Derfor vurderes disse elementer som områder, der bør løftes i en fremtidig værdikurve. Endelig peger analysen på to nye muligheder, som ligger uden for den traditionelle leverancemodel: digitale løsninger til booking og planlægning samt forskellige former for tilkøbsmuligheder. Disse kan øge fleksibiliteten, gennemsigtigheden og borgerens oplevelse af valgfrihed og regnes derfor som relevante Create-elementer.

For personlig pleje viser vurderingen et andet mønster. Ikke-fysisk krævende besøg vurderes som et element, der med fordel kan elimineres, fordi denne type ydelser sjældent rummer de kvalitetsdimensioner, borgerne forbinder med personlig pleje. Kontakten er begrænset,

opgaverne er simple, og værdien opleves ofte som lav sammenlignet med mere relationelle eller praktiske indsatser. Rehabilitering placeres i Reduce-kategorien, da ydelserne primært er drevet af kommunale strukturer og i mindre grad kan påvirkes af leverandørens organisering. En intensivering af indsatsen vil derfor sandsynligvis ikke skabe mærkbar forskel for borgeren.

Til gengæld fremstår kontinuitet, relationel matching, forudsigelighed, kommunikation og pårørendeintegration som de mest betydningsfulde elementer i personlig pleje. De afspejler relationelle og praksisnære forhold, som borgerne konsekvent beskriver som helt centrale for deres oplevelse af kvalitet og tryghed. Samtidig er det områder, hvor Blæksprutten har organisatoriske forudsætninger for at skabe forbedringer, hvilket gør dem velegnede som Raise-elementer. Endelig identificeres skærmbesøg og tilkøbsmuligheder som nye værdielementer, der kan udvide fleksibiliteten i kontakten og give borgerne øget valgfrihed i situationer, hvor fysisk fremmøde ikke er nødvendigt eller praktisk muligt. Disse vurderes som relevante Create-elementer.

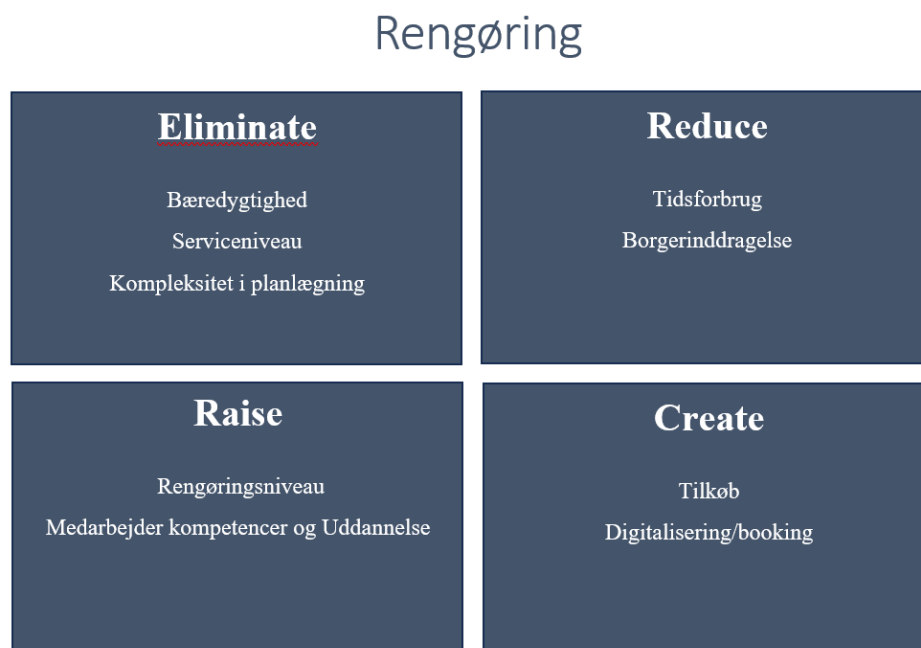
Samlet fungerer The Four Actions Framework som et analytisk refleksionsredskab, der danner grundlag for at vurdere, hvordan de praksisnære elementer inden for rengøring og personlig pleje kan gentænkes i arbejdet med at udvikle en alternativ værdikurve. Frameworket strukturerer vurderingerne, som efterfølgende samles i ERRC-griddet. ERRC-griddet bliver dermed næste trin i analysen, hvor vurderingerne konkretiseres i en samlet omvægtning, der danner grundlaget for Strategy Canvas 2.0.

4.5.2 ERRC-grid

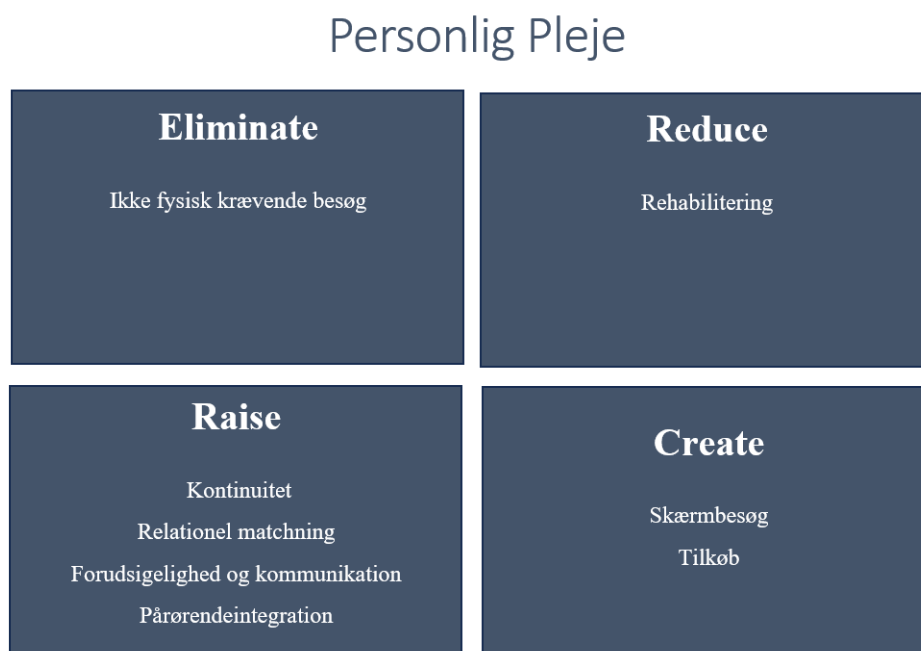
ERRC-griddet anvendes her som det konkrete værktøj, der omsætter vurderingerne fra The Four Actions Framework til en samlet omstrukturering af værdielementerne inden for rengøring og personlig pleje. Formålet er at synliggøre, hvilke elementer der bør elimineres, reduces, raises eller creates som led i udviklingen af den fremtidige værdikurve for blæksprutten. ERRC-griddet er dermed analysens handlingsorienterede led og det strukturelle fundament for Strategy Canvas 2.0.

De to ERRC-grids præsenteres nedenfor i figur 17 og 18 og danner grundlag for fremtidig værdikurve der præsenteres i Strategy Canvas 2.0

Figur 17 - ERRC-Grid: Rengøring



Figur 18 - ERRC-grid: Personlig Pleje



Eliminate

I rengøring omfatter Eliminate-kategorien bæredygtighed, serviceniveau og kompleksitet i planlægning. Disse forhold har vi vurderet som driftsparametre uden direkte betydning for borgerens oplevede kvalitet, og de kan derfor ikke anvendes som strategiske differentieringspunkter.

For personlig pleje placeres ikke-fysisk krævende besøg i Eliminate, da denne type kontakt i begrænset omfang indfanger de kvalitetsdimensioner, som borgerne forbinder med personlig hjælp, og derfor ikke udgør et relevant element i en fremtidig værdikurve.

Reduce

I rengøring placeres tidsforbrug og borgerinddragelse som reducerbare elementer, da yderligere ressourcer eller procesregulering ikke ændrer borgerens oplevelse af kvalitet i nævneværdig grad.

I personlig pleje placeres rehabilitering i Reduce, da ydelsen primært er styret af kommunale rammer og i mindre omfang påvirker den relationelle kvalitet, der er central for borgerens oplevelse.

Raise

I rengøring vurderes rengøringsniveau samt medarbejderkompetencer og uddannelse som elementer, der med fordel kan løftes, fordi de ligger tæt på selve udførelsen af ydelsen og i høj grad former borgerens oplevelse.

I personlig pleje placeres kontinuitet, relationel matching, forudsigelighed, kommunikation og pårørendeintegration i Raise. Disse elementer udgør de dimensioner, hvor analysen viser, at borgerens oplevede kvalitet er særlig følsom, og hvor Blæksprutten gennem organisering og praksis har reel mulighed for at påvirke ydelsen.

Create

Create-kategorien samler de værdielementer, der ikke indgår i den kommunale kvalitetsmodel, men som fremstår som tydeligt efterspurgt i analysens samlede empiri. Disse elementer repræsenterer områder, hvor Blæksprutten både kan skabe borgerrettet værdi og samtidig udnytte organisationens kapaciteter, som dokumenteret i VRIO-analysen og ambidexterity-fundene. Til forskel fra de regulerede kerneydelser kan Create-elementerne

udvikles uafhængigt af kommunale rammer, og de udgør derfor det mest realistiske felt for egentlig værdinnovation.

I rengøring vedrører Create-elementerne digitalisering i form af selvbooking og planlægningsmuligheder samt tilkøbsydelser, der giver borgeren adgang til ekstra service ud over den visiterede ramme. Analysen viser, at fleksibilitet, forudsigelighed og gennemsigtighed er centrale borgerpræferencer, som ikke understøttes i de kommunale kvalitetsstandarder. Ved at introducere digitale planlægningsværktøjer og mulighed for tilkøb opstår nye differentieringspunkter, som samtidig understøtter effektiviteten i den daglige drift.

I personlig pleje omfatter Create-elementerne skærmbesøg som et supplement til det fysiske besøg samt tilkøbsydelser, der udvider borgerens adgang til støtte. Skærmbesøg adresserer især behovet for hyppigere kontakt og øget tryk ved mindre indgribende opgaver, mens tilkøb skaber en mulighed for at tilpasse indsatsen til borgerens hverdag og ønsker. Begge elementer ligger uden for den kommunale leverancemodel og skaber dermed et værdirum uden direkte konkurrence fra kommunale leverandører.

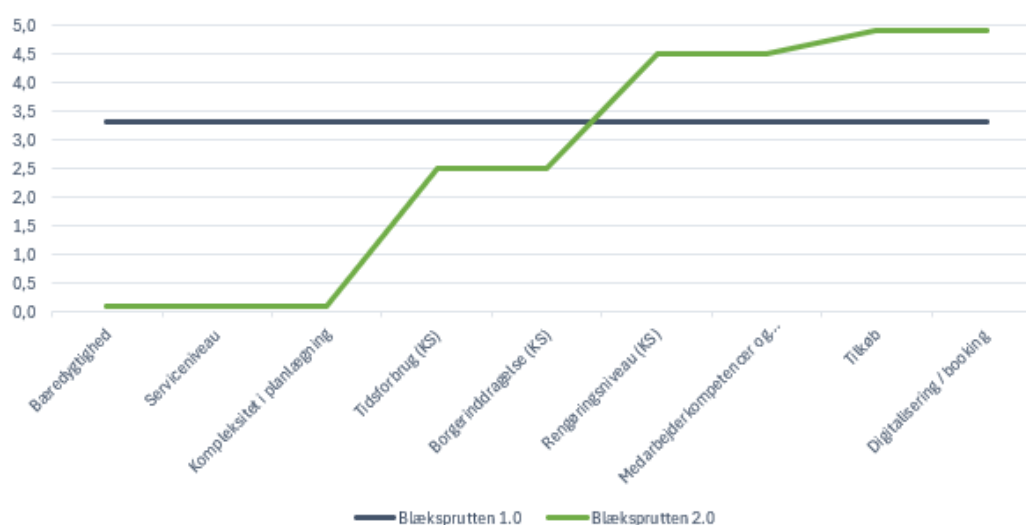
Samlet viser Create-elementerne de udviklingsmuligheder, hvor Blæksprutten både kan styrke områder, som borgerne i dag vurderer lavt, og samtidig tilføje nye værdier, der ikke findes i den kommunale praksis. Når disse vurderinger samles i ERRC-griddet, tydeliggøres den samlede omvægtning af værdielementerne og de områder, hvor virksomheden realistisk kan skabe borgerrettet værdi inden for hjemmeplejens regulerede rammer. Denne omstrukturering udgør det metodiske grundlag for Strategy Canvas 2.0, hvor den fremtidige værdikurve visualiseres på baggrund af ERRC-analysen.

4.5.3 Strategy Canvas 2.0

Strategy Canvas 2.0 er udarbejdet på baggrund af analysen og består af to fremadrettede værdikurver for rengøring og personlig pleje, som kan ses i figur 19 og figur 20. Kurverne viser, hvordan Blæksprutten fremadrettet kan sammensætte sin strategiske værdiprofil inden for hvert ydelsesområde. Det vil sige, at de elementer, som analysen peger på som mest centrale for borgernes oplevede kvalitet og for Blækspruttens mulighed for at skille sig ud i markedet, er samlet i en visuel kurve. Kurven viser den værdiprofil, som Blæksprutten med fordel kan arbejde hen imod fremadrettet.

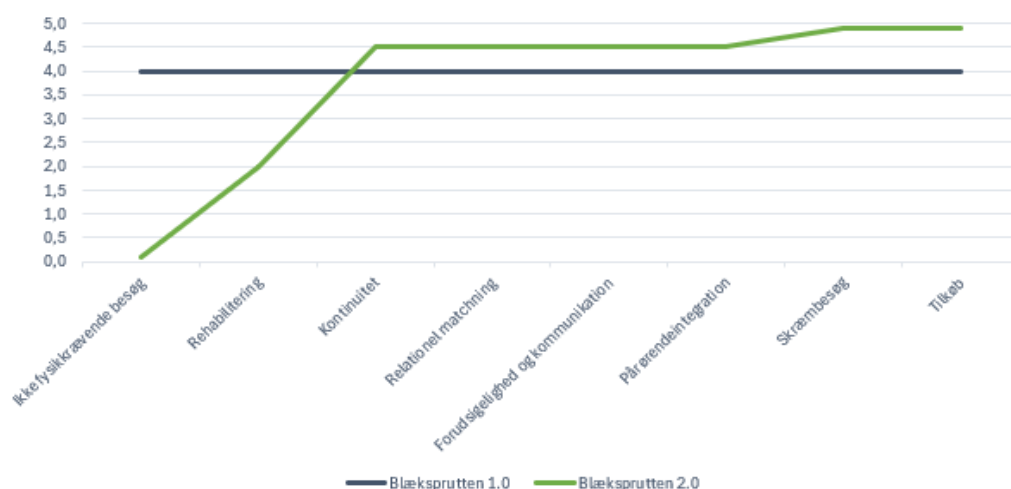
I Strategy Canvas 2.0 fremstår den blå kurve som en lige linje. Det skyldes, at der ikke findes tilgængelige data, der vurderer hvert enkelt underpunkt i kvalitetsmålingen separat for Blæksprutten. Brugertilfredshedsundersøgelsen rapporterer kun en samlet score for de overordnede ydelser og ikke for de underliggende dimensioner, som indgår i værdikurven. For at skabe et metodisk konsistent sammenligningsgrundlag er det derfor nødvendigt at antage, at alle underpunkter i Blæksprutten 1.0 ligger på samme niveau som den gennemsnitlige tilbagemelding for den pågældende ydelse. Dette giver en stabil baseline, som gør det muligt at visualisere forskellen mellem den nuværende, ikke-differentierede værdiprofil og den fremtidige værdiprofil, der fremgår af Strategy Canvas 2.0.

Figur 19 - Værdikurve rengøring



Kilde: Udarbejdet af gruppen

Figur 20 - Værdikurve personlig pleje



Kilde: Udarbejdet af gruppen

Fortolkning af Strategy Canvas 2.0

I Strategy Canvas 2.0 løftes de elementer, som i ERRC-analysen er placeret i Raise, da de udgør de praksisnære og relationelle kvaliteter, der i høj grad former borgerens oplevelse. I rengøring drejer det sig især om rengøringsniveau samt medarbejdernes kompetencer og uddannelse. I personlig pleje er det kontinuitet, relationel matching, forudsigelighed, kommunikation og pårørendeintegration, som samlet set repræsenterer de dimensioner, hvor Blæksprutten har reel organisatorisk mulighed for at påvirke kvaliteten.

Øverst i kurverne placeres Create-elementerne, som udspringer af identificerede behov i analysen og rummer potentialet for egentlig værdiskabelse ud over de kommunale standarder. I rengøring gælder dette digital selvbooking og planlægning samt tilkøbsydelse, der kan give borgeren større fleksibilitet og gennemsigtighed. I personlig pleje omfatter Create-elementerne skærmbesøg og tilkøbsydelse, som kan udvide borgerens adgang til støtte uden for den visiterede ramme. Disse elementer knytter an til de muligheder for udvikling, som ambidexterity-, VRIO- og B2K-analyserne peger på: Blæksprutten har både organisatorisk kapacitet, ressourcer og markedslegitimitet til at løfte relationelle og fleksibilitetsskabende kvaliteter, fordi disse dimensioner ikke er bundet af faste procedurer og samtidig anerkendes af kommunerne som vigtige indikatorer for tillid og samarbejdsevne.

Strategy Canvas 2.0 samler dermed analysens centrale indsigter i én fremadrettet værdikurve, der synliggør, hvor Blæksprutten kan skabe mest borgerrettet værdi og opnå en tydeligere position i et reguleret velfærdsmarked. Kurverne peger især på de dimensioner, hvor borgerne oplever størst forskel i hverdagen, og hvor virksomheden har organisatorisk råderum til at udvikle praksis. Samtidig tydeliggør de, at de standardiserede kerneydelser fortsat skal fastholdes som grundlæggende kvalitetsparametre, men ikke udgør områder med strategisk udviklingspotentiale.

På denne baggrund danner Strategy Canvas 2.0 fundamentet for de efterfølgende løsningsforslag, hvor den fremtidige værdikurve omsættes til konkrete strategiske greb og organisatoriske tiltag, der kan understøtte Blækspruttens udvikling og positionering som privat leverandør i hjemmeplejen.

Løsningsforslag: Pilotprojekt for digitalt bookingsystem i rengøring

Vi har her valgt at udvikle et konkret løsningsforslag, der viser, hvordan analysearbejdet kan omsættes til praksis, og hvordan Blæksprutten gradvist kan implementere nye elementer, som styrker virksomhedens markedsposition gennem værdiskabelse og differentiering.

Udgangspunktet er et pilotprojekt med et digitalt bookingsystem i rengøringsenheden.

Rengøring er valgt, fordi mange borgere får deres første kontakt med hjemmeplejen netop gennem denne ydelse, og fordi området rummer særligt gode forudsætninger for at arbejde med digital innovation. Borgerne i denne ydelsesgruppe har ofte de nødvendige ressourcer til at anvende digitale løsninger, og pilotprojektet kan dermed skabe både oplevet værdi for borgeren og en klar differentiering for Blæksprutten i et marked, hvor sådanne løsninger i dag ikke anvendes.

Pilotprojektet er samtidig et konkret udtryk for Blækspruttens ambidextrous kapacitet, hvor nye løsninger afprøves i tæt sammenhæng med driften. Rengøring er et egnet område at starte på, fordi arbejdsgangene er relativt standardiserede, læringspotentialet er højt, og brugertilfredshedsundersøgelsen viser tydelige kvalitetsudfordringer, der giver et oplagt afsæt for innovation. Virksomheden har desuden organisatorisk modenhed til at eksperimentere på dette område uden at kompromittere den daglige drift. Pilotprojektet bliver dermed et kontrolleret rum for exploration, hvor nye praksisformer kan afprøves og senere omsættes til stabile rutiner i driften.

Set gennem et VRIO-perspektiv understøtter pilotprojektet udviklingen af de kapabiliteter, som analysen har identificeret som værdifulde, sjældne og svære at imitere. Blækspruttens relationelle kontinuitet, medarbejdernes faglighed og den lokale organisering blev i analysen fremhævet som særligt betydningsfulde ressourcer. Et bookingsystem, der giver borgeren mulighed for at vælge og følge medarbejdere, styrker netop disse kapabiliteter. Løsningen kombinerer teknologi med organisatorisk nærhed og medarbejderrelationer, hvilket gør den vanskelig for konkurrenter at kopiere og giver Blæksprutten et varigt konkurrencemæssigt potentiale.

Pilotprojektet adresserer samtidig de positioneringskrav, som B2K-analysen viste, at kommunerne vægter højest: kontinuitet, forudsigelighed, transparens og samarbejdsevne. Et digitalt bookingsystem giver borgerne fuldt indblik i kommende besøg, mulighed for fleksible ændringer og tydelig advisering ved ændringer som følge af sygdom eller planlægningsskift. Det skaber en højere grad af tryghed for borgeren og giver kommunen et tydeligt billede af

driftssikkerhed. På den måde fungerer pilotprojektet som et strategisk greb, der styrker virksomhedens legitimitet over for kommunerne og positionerer Blæksprutten som en innovativ og driftssikker leverandør under den nye Ældrelov.

Indførelsen af et bookingsystem indebærer samtidig et grundlæggende kulturelt skifte i organisationen. Hvor medarbejdernes ruter i dag primært planlægges centralt, vil medarbejdere i stigende grad blive booket af borgerne gennem systemet. Det kræver, at medarbejderne arbejder mere fleksibelt og lokalt forankret, og at teams i højere grad tilpasser sig borgernes ønsker. Ambidexterity-analysen viste, at Blæksprutten besidder både kultur og organisatoriske forudsætninger for at arbejde med løbende læring og praksisnær tilpasning. Pilotprojektet bliver derfor en central træningsarena, hvor medarbejdere gradvist kan udvikle nye rutiner, mens ledelsen samler erfaringer og justerer rammerne for en senere implementering i personlig pleje.

I forlængelse heraf rummer pilotprojektet også et tydeligt element af værdiinnovation. Det skyldes, at løsningen både øger borgernes oplevede værdi gennem større valgfrihed, fleksibilitet og transparens, og samtidig reducerer interne omkostninger ved at automatisere manuelle arbejdsgange, minimere planlægningsopgaver og reducere tidsforbrug i koordinering. Kombinationen af højere borgerværdi og lavere driftsomkostninger udgør netop essensen af værdiinnovation i Blue Ocean Strategy, og pilotprojektet placerer sig derfor strategisk stærkt som en løsning, der både skaber nye værdidimensioner og styrker Blækspruttens effektivitet. Selve implementeringsplanen for dette pilotprojekt er lagt som bilag 6 til afhandlingen.

En fremtidig udrulning af bookingsystemet på plejeområdet vil være mere kompleks og kræve endnu større ledelsesmæssigt fokus, fordi ydelserne er mere relationelle og afhænger af stabilitet og tæt kontakt med borgeren. Pilotprojektet giver imidlertid det nødvendige erfaringsgrundlag for at planlægge en sådan implementering i etaper og med en stærk organisatorisk forankring.

Samlet set positionerer pilotprojektet Blæksprutten som en leverandør, der formår at kombinere driftsstabilitet med innovation og udvikle de kapabiliteter, der betyder mest for både borgere og kommuner. I et marked præget af standardisering og begrænsede differentieringsmuligheder giver et digitalt bookingsystem virksomheden en reel mulighed for at skabe et nyt værdifelt og styrke sin konkurrencemæssige position på en måde, der både er organisatorisk realistisk og efterspurgt i den fremtidige velfærdsmodel.

4.5.4 Delkonklusion

Analysen viser, at Blæksprutten opererer i et homogent marked, hvor ydelserne i høj grad er standardiserede og regulerede. Ved at afgrænse analysen til rengøring og personlig pleje bliver det tydeligt, hvilke elementer der faktisk påvirker borgernes oplevede kvalitet, og hvilke der kun har marginal betydning. Gennem The Four Actions Framework og ERRC-analysen identificeres et konsistent mønster, hvor flere eksisterende værdielementer uden betydning for borgeren enten kan elimineres eller reduceres. Dette gælder blandt andet bæredygtighed, serviceniveau og planlægningskompleksitet i rengøring samt ikke-fysisk krævende besøg i personlig pleje.

Samtidig viser analysen, at de elementer, der bør raises, er de praksisnære og relationelle kvaliteter, som borgerne tillægger størst betydning. I rengøring drejer dette sig især om rengøringsniveau og medarbejdernes faglige kompetencer, mens kontinuitet, forudsigelighed, kommunikation, relationel matching og pårørendeintegration udgør kernen i kvalitetsoplevelsen inden for personlig pleje.

Derudover fremgår det, at nye værdiparametre må udvikles, hvis Blæksprutten skal opnå en mere differentieret og borgerrettet profil. De mest markante muligheder findes i digitale løsninger som selvbooking, gennemsigtig planlægning og fleksible tilkøbsydelser, der ikke indgår i den kommunale standardleverance, men som efterspørges af borgerne og kan implementeres inden for Blækspruttens organisatoriske kapacitet.

Samlet set viser rekonstruktionen af værdielementerne, at Blækspruttens fremtidige udviklingspotentiale ligger i styrkelsen af praksisnære, relationelle og fleksibilitetsskabende kvaliteter. Det er netop her, virksomheden kan skabe forskel for borgerne gennem værdiinnovation og samtidig differentiere sig i et reguleret marked. Disse indsigter er omsat til de to fremtidige værdikurver i Strategy Canvas 2.0, som viser en klar strategisk forskydning i retning af de dimensioner, Blæksprutten har reel mulighed for at påvirke.

Afsnittet afrundes med et konkret løsningsforslag, hvor vi præsenterer et pilotprojekt for et digitalt bookingsystem. Dette forslag bygger direkte på analysens resultater og illustrerer, hvordan Blæksprutten kan omsætte den fremtidige værdikurve til praksis og skabe differentiering i den nye velfærdsmodel.

5 Konklusion

Hvordan kan Blæksprutten styrke sin adgang til nye kommunale markeder og tiltrække nye borgere i en hjemmeplejesektor præget af reformer, øget kompleksitet og stigende krav til relationel og borgerrettet kvalitet, og hvilke interne organisatoriske forudsætninger kræves for at realisere dette?

Formålet med denne afhandling har været at undersøge, hvordan Blæksprutten kan styrke sin adgang til nye kommunale markeder og tiltrække nye borgere i en hjemmeplejesektor præget af reformer, øget kompleksitet og stigende krav til relationel og borgerrettet kvalitet.

Analysen viser samlet, at virksomhedens fremtidige muligheder afhænger af en kombination af strategiske markedsvalg, en tydelig værdiprofil og en intern organisatorisk kapacitet, der gør det muligt både at levere stabil drift og udvikle de kvaliteter, som reformen og de kommunale samarbejdspartnere efterspørger.

Ældreloven ændrer de grundlæggende styringsvilkår i ældreplejen og flytter fokus fra standardiserede ydelser til helhedsorienterede, borgerrettede og relationelle indsatser. Det betyder, at de traditionelle konkurrenceparametre mister betydning, og at leverandører som Blæksprutten må udvikle kvaliteter, der ligger ud over de regulerede kerneydelser.

Ambidexterity-analysen viser, at virksomheden befinder sig i et spændingsfelt mellem driftssikkerhed og behovet for løbende udvikling. Den kontekstuelle form for ambidexterity fremstår som den mest realistiske tilgang, fordi den integrerer læring og innovation i hverdagen uden behov for særskilte organisatoriske enheder. Analysen peger på, at virksomhedens evne til at styre læring, prioritering og opfølgning er afgørende for, at udviklingsindsatser kan fastholdes uden at kompromittere driften.

Blue Ocean-analysen viser, at hjemmeplejemarkedet er præget af høj grad af homogenitet. Strategy Canvas 1.0 illustrerer, at Blæksprutten, kommunerne og markedet som helhed præsterer på næsten identisk niveau på tværs af de undersøgte kvalitetskriterier. Gennem The Four Actions Framework og ERRC-analysen bliver det tydeligt, at flere eksisterende elementer kan elimineres eller reduceres, fordi de ikke påvirker borgernes oplevede kvalitet. Omvendt identificerer analysen de dimensioner, som borgerne tillægger størst betydning, herunder kontinuitet, forudsigelighed, relationel kvalitet, kommunikation og faglig kompetence, særligt inden for personlig pleje. Derudover peger analysen på behovet for at skabe nye elementer, især digitale løsninger og fleksible tilgange, der kan øge borgerens indflydelse og gennemsigtighed. Disse indsigter danner grundlag for Strategy Canvas 2.0,

som viser en fremtidig værdikurve, der forskydes mod netop de dimensioner, hvor virksomheden har størst mulighed for at skabe differentieret værdi.

VRIO-analysen understøtter behovet for denne strategiske forskydning ved at tydeliggøre, at Blæksprutten råder over flere ressourcer med strategisk potentiale: en værdibaseret kultur, relationel kontinuitet, medarbejdernes praksisfærdigheder og lokal forankring. Disse ressourcer er centrale i et marked, hvor relationel kvalitet og borgerinddragelse vægter højt. Samtidig viser analysen, at ressourcerne ikke i deres nuværende form udgør vedvarende konkurrencefordele. For at realisere dette potentiale kræves målrettet kompetenceudvikling, styrket digital understøttelse og systematisk medarbejderfastholdelse, så virksomhedens kerneressourcer bliver sværere for andre at kopiere.

Det egenudviklede B2K Framework anvendes ikke til at samle analyserne, men til at omsætte indsigterne fra PESTEL-analysen, den tilpassede Porter-analyse og SMP-tilgangen til et systematisk grundlag for at vurdere, hvilke kommuner der udgør strategisk realistiske markeder for Blæksprutten. Frameworket arbejder med tre centrale vurderingsdimensioner de kommunale styringsvilkår, de strukturelle rammebetingelser og de lokale markedsforhold og gør det muligt at identificere kommuner, hvor virksomhedens relationelle kapacitet, organisatoriske styrker og driftsmodel har de bedste forudsætninger for at skabe værdi. På den baggrund viser analysen, at Blæksprutten bør prioritere kommuner med tydeligt kapacitetsbehov, transparens i samarbejdsmodellen og efterspørgsel efter netop de kvaliteter, som virksomheden kan levere.

På tværs af analyserne fremstår det tydeligt, at Blæksprutten skal opbygge sin strategiske styrke i spændingsfeltet mellem intern organisering og ekstern positionering. For at styrke sin markedsposition må virksomheden udvikle en tydelig værdiprofil baseret på relationel kvalitet, borgerinddragelse og fleksibilitet, og samtidig understøtte denne værdiprofil med strukturer, der sikrer stabil drift, løbende læring og digital kapacitet. Markedsadgang afhænger i høj grad af virksomhedens evne til at dokumentere kvalitet, leveringssikkerhed og samarbejdsevne alle centrale elementer i reformens styringslogik.

Implementeringen af det digitale bookingsystem i rengøringsenheden illustrerer, hvordan analysens resultater kan omsættes til praksis. Løsningen skaber værdiinnovation ved samtidig at øge borgerens oplevede kvalitet og reducere interne omkostninger gennem automatisering og forbedret planlægning. Samtidig styrker systemet kontinuitet, forudsigelighed og transparens dimensioner, som både borgere og kommuner tillægger stor betydning.

Pilotprojektet demonstrerer dermed, hvordan Blæksprutten kan udvikle praksisnære innovationer, der både forbedrer kvaliteten og styrker virksomhedens strategiske position.

Revideret samlet konklusion – problemorienteret og uden punktlistor

Formålet med afhandlingen har været at undersøge, hvordan Blæksprutten kan styrke sin adgang til nye kommunale markeder og tiltrække flere borgere i en hjemmeplejesektor præget af reformer, kompleksitet og voksende krav til relationel og borgerrettet kvalitet. Analysen viser, at Blækspruttens centrale udfordring består i at navigere i et markedsrum, hvor ydelserne i høj grad er standardiserede, hvor konkurrencen er homogen, og hvor de traditionelle parametre for kvalitet har mistet deres differentierende værdi. Samtidig møder virksomheden et stigende pres fra ældreloven, som forskyder styringen mod helhed, kontinuitet og borgerinddragelse og dermed skaber nye forventninger til leverandørernes faglighed, samarbejdsevne og innovationskraft.

Den første problemstilling, afhandlingen identificerer, er spændingen mellem stabil drift og behovet for udvikling. Blæksprutten skal på én gang sikre leveringssikkerhed, dokumentation og faglig kvalitet, men samtidig udvikle nye måder at skabe relationel værdi og fleksibilitet på netop de dimensioner, som borgerne efterspørger, og kommunerne vurderer højt. Analysen viser, at Blæksprutten kan håndtere denne dobbelte opgave ved at arbejde med en form for ambidexteritet, hvor læring, innovation og kvalitetsudvikling integreres i den daglige praksis. Det kræver ledelsesmæssig retning, systematik i opfølgning og et arbejdsmiljø, der understøtter faglig refleksion og stabilitet. Virksomheden besidder allerede en kultur og et værdigrundlag, der egner sig til dette, men mangler fortsat struktur og kapacitet til at forankre udviklingsarbejdet og reducere medarbejderomsætningen.

Den anden problemstilling handler om manglende differentiering i et marked, hvor både kommuner og private leverandører ligner hinanden. Strategy Canvas 1.0 dokumenterer, at der næsten ingen forskel er på Blæksprutten, Hjørring Kommune og landsgennemsnittet på tværs af de 27 kvalitetskriterier i den nationale måling. Dette bekræfter, at Blæksprutten ikke kan konkurrere på de eksisterende parametre, fordi rammerne for ydelserne i forvejen er ens og stærkt regulerede. Løsningen på dette problem består i at forskyde værdiprofilen mod de dimensioner, der reelt betyder noget for borgerne, og hvor virksomheden har organisatorisk mulighed for at påvirke kvaliteten. Blue Ocean-analysen viser, at netop områder som kontinuitet, forudsigelighed, kommunikation, relationel kvalitet og fleksibilitet udgør de

stærkeste kandidater for differentiering. Strategy Canvas 2.0 illustrerer, hvordan Blæksprutten kan bevæge sig ud af det homogene markedsrum ved at hæve disse elementer markant og samtidig skabe nye værdiparametre såsom digital selvbooking, gennemsigtig planlægning og valgfri tilkøbsydelser. Det er på disse områder, virksomheden kan etablere en fremtidig markedsprofil, som adskiller sig fra kommunernes leverancemodel og kan skabe øget borgerattraktivitet.

En tredje problemstilling handler om Blækspruttens interne forudsætninger for at realisere denne nye værdiprofil. VRIO-analysen gør det tydeligt, at virksomheden råder over flere ressourcer med strategisk potentiale: lokal forankring, relationel kontinuitet, medarbejdernes praksisnære kompetencer og et stærkt brand. Disse ressourcer har stor betydning for borgernes oplevelse af kvalitet og kan i princippet danne grundlag for varige konkurrencefordele. Analysen viser dog også, at ressourcerne ikke er fuldt udnyttet organisatorisk. Medarbejderomsætning, manglende digital kapacitet og fravær af systematisk kompetenceudvikling betyder, at styrkerne risikerer at forblive midlertidige. Løsningen kræver investering i fastholdelse, ledelseskapacitet, datadrevet drift og strukturer, der gør det muligt at bruge virksomhedens kultur og nærhed aktivt i praksis.

Endelig viser B2K-analysen, at markedsadgang i stigende grad afhænger af, om virksomheden matcher de kommunale styringsmodeller og samarbejdslogikker. Kommuner med kapacitetsudfordringer, fokus på kontinuitet og et samarbejdsklima præget af tillid udgør de mest attraktive markeder for Blæksprutten. Markedsvalg bør derfor baseres på strategisk alignment frem for størrelse eller geografi, og virksomheden skal kunne dokumentere kvalitet, stabil drift og partnerskabsorienteret samarbejde for at blive vurderet som en attraktiv leverandør.

Samlet set viser afhandlingen, at Blækspruttens muligheder for at styrke sin markedsadgang og tiltrække flere borgere afhænger af virksomhedens evne til at udvikle en klar, differentieret værdiprofil baseret på relationel kvalitet, kontinuitet, fleksibilitet og at understøtte denne værdiprofil gennem interne organisatoriske kapaciteter, der sikrer stabil drift, læring og digital understøttelse. Pilotprojektet med det digitale bookingsystem illustrerer, hvordan dette strategiske skifte kan omsættes til praksis: Løsningen øger borgerens oplevede kvalitet, skaber større gennemsigtighed, reducerer interne driftsomkostninger og styrker virksomhedens legitimitet over for kommunerne. Projektet fungerer som en konkret prototype på den type værdiskabende innovation, der kan placere Blæksprutten stærkere i et marked under forandring.

Konklusionen er derfor, at Blæksprutten kan opnå en mere robust og fremtidssikret markedsadgang ved at kombinere en klar ekstern værdiprofil rettet mod relationel kvalitet og fleksibilitet med en intern organisatorisk kapacitet, der gør det muligt at levere denne værdi stabilt og dokumenterbart. Det er i samspillet mellem denne strategiske retning og virksomhedens interne udvikling, at Blæksprutten kan skabe en stærkere position på markedet og tiltrække både nye borgere og nye kommunale samarbejdspartnere.

6 Referenceliste

Argyris, C. & Schön, D. A., 1996. *Organizational learning II : theory, method, and practice*. . Massachusetts, USA: Addison-Wesley.

Barney, J. B., 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 99-120.

Barney, J. B. & Hesterly, W. S., 2015. *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. 5. udgave Edinburgh: Pearson Education Limited.

Bell, E., Bryman, A. & Harley, B., 2022. *Business Reaserge Metods*. . Oxford: Oxford University Press.

Blæksprutten - FB, 2025. *Facebook.com*. [Online]

Available at: https://www.facebook.com/blæksprutten?locale=da_DK
[2 Juli 2025].

Bogetoft, P. & Witterup, J., 2024. *De danske kommuners service og produktivitet 2009-21*, København: The ROCKWOOL Foundation Research Unit.

CEPOS, 2025. *Personaleudskiftning i den kommunale ældrepleje*, København: CEPOS.

Chan, K. W. & Mauborgne, R., 2004. Blue Ocean Startegy. *Harvard Busniss Review*, Issue 10.

Cooper, R. G., 2008. Perspective: The Stage-Gate® Idea-to-Launch Process—Update, What's New, and NexGen Systems. *Journal of Product Innovation Management*, 25(3), pp. 213-232.

Dahlerup, C., 2025. *CEO Danske Diakonhjem* [Interview] (2 september 2025).

Danmarks statistik, 2018. *dst.dk*. [Online]

Available at: <https://www.dst.dk/da/Statistik/nyheder-analyser-publ/nyt/NytHtml?cid=26827>
[2 Juli 2025].

Dansk Erhverv, 2021. *Private aktøre på hjemmehjælpsområdet*, s.l.: Dansk Erhverv.

Dansk Industri, 2024. *Nye krav til helhedspleje udelukker mange private leverandører*, København: Dansk Industri.

FOA, 2024. *Samrabejde med pårørende i ældreplejen*, s.l.: Foa Politik og Analyse.

FOA, 2025. *foa.dk*. [Online]

Available at: <https://www.foa.dk/presse/nyt-fra-foa/2025/juli/rekruttering>
[15 oktober 2025].

Foged, S. & H. K., 2024. *Et mangfoldigt marked for frit valg på hjemmeplejeområdet*. København: ROCKWOOL Fonden.

- Gibson, C. B. & Birkinshaw, J., 2004. The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *The Academy of Management Journal*, 47(2), pp. 209-226.
- Hjemmehjælpskommisionen, Sekretariatet, 2013. *Fremtidens hjemmehjælp – ældres ressourcer i centrum for en sammenhængende indsats*, København K: Social- og Integrationsministeriet.
- Haaning, V., 2025. *CEO blæksprutten* [Interview] (2 september 2025).
- Haaning, V., 2025. *CEO Blæksprutten* [Interview] (2 september 2025).
- Kim, W. C. & Mauborgne, R., 2015. *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- KL, 2025. *www.kl.dk*. [Online]
Available at: https://www.kl.dk/momentum/arkiv/2025/4-i-tre-ud-af-fire-kommuner-er-der-nu-faste-teams-i-hjemmeplejen?utm_source=chatgpt.com
- Konkurrence- og forbrugerstyrelsen, 2025. *kfst.dk*. [Online]
Available at: <https://kfst.dk/pressemeddelelser/kfst/2025/20250701-ny-kontrolenhed-skal-fremme-frit-valg>
[14 oktober 2025].
- Kotler, P. & Keller, K. L., 2016. *Marketing Management*. 15. global edition London: Pearson Education.
- Kvale, S. & Brinkmann, S., 2015. *Interview*. 3. . København K: Hans Reitzels Forlag.
- March, J. G., 1991. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), pp. 71-87.
- March, J. G., 1991. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), pp. 71-87.
- MedTechNews, 2020. *medtechnews.dk*. [Online]
Available at:
<https://www.medtechnews.dk/article/view/721144/ejere-skyder-nye-millioner-ind-i-blaeksp-rutten>
[2 Juli 2025].
- O'Reilly III, C. A. & Tushman, M. L., 1996. Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, pp. 8-30.
- O'Reilly III, C. A. & Tushman, M. L., 2004. The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review*, April.

- O'Reilly III, C. A. & Tushman, M. L., 2011. Organizational Ambidexterity in Action. *California Management Review* , 53(4).
- O'Reilly III, C. A. & Tushman, M. L., 2013. Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4).
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y., 2010. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. 1. udgave Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc..
- Porter, M. E., 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press New York: 1. udgave.
- Porter, M. E., 2008. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, Januar, pp. 78-93.
- Qvick, C., Elmholdt, C. & Pedersen, C. S., 2025. *Hjælp, vi mangler kolleger*. . København: Hans Reitzels Forlag.
- Raisch, S. & Birkinshaw, J., 2008. Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of management*, 34(3), pp. 375-409.
- Retsinformation, Ny ældreløvs, 2025. *Retsinformation.dk*. [Online]
Available at: <https://www.retsinformation.dk/eli/lt/2025/469>
[14 oktober 2025].
- Saunders, M. N., Lewis, P. & Thornhill, A., 2019. *Research Methods for Business Students*. . New York: Pearson Education.
- Scott, W. R., 2014. *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities*. 4. udgave Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Suchman, M. C., 1995. Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, juli.
- Sundhedsministeriet, I. o., 2014. *Bekendtgørelse om kvalitetsstandarder for hjemmehjælp*. . Indenrigs og Sundhedsministeriet København: Retsinformation.
- Sundhedsstyrelsen, 2019. *Kortlægning af samarbejde med private leverandører*, Aarhus N: Rambøll Management Consulting.
- Sundhedsstyrelsen videncenter for ældrepleje, 2023. *Undersøgelse af samarbejdet mellem pårørende og hjemmeplejen* , København K: Marselisborg Consulting.
- Sørensen, A. J., 2025. *Diakonhjemchef* [Interview] (2 september 2025).
- Thomassen , A. O., 2025. *Lektor Associate Professor* [Interview] (17 september 2025).

VIVE, 2021. *Social- og sundhedshjælpere og social og sundhedsassistenter i kommunerne*, København: VIVE – Viden til Velfærd Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.

Vive, 2025. *Borgeres og pårørendes oplevelse af ældrepleje i faste, tværfaglige og selvstyrende teams*, København K: Vive.

VIVE, 2025. Implementering, innovation eller inkrementel forandring? En analyse af 25 kommuners oversættelse af Buurtzorg-modellen. *Politica*, pp. 1-20.

Whittinton, R. et al., 2023. *Fundamentals of strategy*. . New York: Pearson Education.

Yin, R. K., 2017. *Case study research an applications - Design and methods*. . Dublin: Saga publications Inc.

Ældre Sagen, 2025. *Undersøgelse om hjemmehjælp 2025*, København: Ældre Sagen.

Ældreministeriet, 2025. *Brugertilfredshed med hjemmehjælp - en landsdækkende undersøgelse*, s.l.: Ældreministeriet.

Ældreministeriet, 2025. *Brugertilfredshed med hjemmehjælp– enlandsdækkende undersøgelse - Hjørring*, København: Danmarks statistik.

Ældreministeriet, 2025. *Vejledning om ældreloven*. København: Ældreministeriet .

Ældresagen, 2023. *Kommunernes Budgetter på ældreområdet - 2023*, s.l.: marts.

Ældresagen, 2025. *Undersøgelse om hjemmehjælp 2025*, København: Ældre Sagen.

Aalborg Universitet, 2025. *Studerende.aau.dk*. [Online]

Available at: <https://www.studerende.aau.dk/regler-og-praktisk/regler/regler-for-brug-af-generativ-ai#>

[August 2025].

7 Bilag

Bilag 1: Interview Vibeke Haaning

Bilag 2: Interview Christiane Dahlerup

Bilag 3: Interview Anne Juul Sørensen

Bilag 4: Interview Anja Overgaard Thomassen

Bilag 5: Interviewguide

Bilag 6: Implementeringsplan for pilotprojekt: Digitalt bookingsystem i rengøring