

Forretningsmodellen som et tillidssignal

Hvordan en tjeneste understøttes økonomisk, afgør hvad brugeren repræsenterer for denne tjeneste. Analyse af modellerne i omløb og af det spørgsmål, man bør stille, før man tager dem i brug.

For at forstå hinanden: En virksomhed, der ikke tager betaling fra dig, tager betaling fra en anden — og denne anden vil have noget til gengæld. Nogle gange er dette noget dig: dine data, din opmærksomhed, dine kontakter. Andre gange ikke. Spørgsmålet før man tager en professionel tjeneste i brug er ikke, om den er gratis; det er, hvorfra den, der driver den, får pengene.

Det sobre spørgsmål i den digitale økonomi

En voksen samtale om digitale tjenester ender før eller siden ved det samme spørgsmål: Hvordan tjener denne virksomhed penge? Spørgsmålet er ikke fornærmende. Enhver tjeneste, der eksisterer, skal finansieres på en eller anden måde; hvis det ikke er tydeligt hvordan, bør man kigge en ekstra gang. Spørgsmålet er ikke, om tjenesten tjener penge — det skal den gøre, ellers forsvinder den — men hvem der betaler for den, og hvorfor.

Der er en intuition, som den almindelige læser ofte har formuleret i sætningen «hvis produktet er gratis, er det dig, der er produktet». Sætningen er berømt, slagkraftig og, som de fleste berømte sætninger, en forenkling. Der findes gratis tjenester, hvis model ikke er at sælge dig; der findes betalingstjenester, hvis model også inkluderer at videresælge dig. Men intuitionen fanger noget vigtigt: Når en af parterne — brugeren — ikke er den, der betaler, skal man se på, hvem der rent faktisk betaler, og hvad de vil have til gengæld.

Hvad det betyder at «produktet er dig»

Den klassiske formel for reklamemodellen er følgende: Virksomheden tilbyder en gratis tjeneste til millioner af brugere. Disse brugere genererer, ved at bruge tjenesten, to værdifulde ting: opmærksomhed — som sælges til annoncører i form af reklamevisninger — og data — adfærd, præferencer, placeringer, relationer, historik — som bruges til at segmentere, hvem der skal se hvilken annonce og til hvilken pris. Kunden i tjenesten er, i streng økonomisk forstand, ikke brugeren. Det er annoncøren. Brugeren er den opmærksomhed og de data, der sælges til annoncøren.

Dette er i sig selv ikke illegitimt. Det var det, kommercielt tv gjorde fra 1950'erne. Forskellen fra tv er størrelsesordenen: Tv-stationen vidste nogenlunde, hvilken tidslomme deres seere så; den nutidige digitale platform ved med individuel præcision, hvem der ser hvad, hvornår, hvor længe, med hvem, fra hvor, og i hvilket sandsynligt humør. Den præcision ændrer udvekslingens natur: Opmærksomheden sælges stadig, men identiteten sælges også.

En kort kortlægning af modellerne i omløb

Uden at forsøge at være udtømmende er det værd at opliste de modeller, som en professionel møder i sin daglige praksis i dag.

1. **Fast periodisk abonnement.** Du betaler hver måned eller hvert år og får adgang til tjenesten; operatørens incitament er, at tjenesten er tilfredsstillende, ellers fornyer du ikke. Men „tilfredsstillende“ giver mulighed for to tolkninger: at den giver reel værdi, eller at den er svær at forlade. Netflix har for eksempel bevidst satset på serieindhold frem for film. En film slutter; seeren er fri til at sammenligne med enhver anden platform. En serie fanger episode for episode: incitamentet til at forny er, at det næste kapitel ligger på den anden side af betalingen. Produktets form kan presse mod fastholdelse frem for tilfredshed, uden at abonnementsmodellen ændrer sig.
2. **Betaling per forbrug eller transaktionsbaseret.** Du betaler alt efter, hvad du forbruger; incitamentet er, at hver brug er værdifuld nok til, at du vender tilbage.
3. **Freemium-model.** Et gratis lag tiltrækker brugere, et betalingslag monetariserer en brøkdæl; gennemsligt når de to lag har klare funktioner, tvetydigt når det gratis lag er designet til at være tilstrækkeligt besværligt til at fremkalde betaling.
4. **Reklamemodell.** Gratis for brugeren, finansieret af annoncører; blandet incitamentsafstemning.
5. **Model for datamonetarisering.** Operatøren sælger datasegmenter om aggregeret (eller ikke så aggregeret) adfærd til tredjeparter, der ikke er brugeren; ofte uigennemsligt.
6. **Offentlig finansiering.** Sjældent i teknologibranchen, almindelig i europæisk radio og tv; særlige incitamenter afhængigt af operatørens institutionelle regime.

Disse modeller udelukker ikke hinanden. De fleste store udbydere kombinerer to eller tre. Microsoft 365 er et abonnement og, afhængigt af modulet, udnytter det også data til reklamepersonalisering på andre ejendomme. Google Workspace er et abonnement for erhvervskunden og udnyttelse af opmærksomhed og data til deres parallelle gratis tjenester. Det, der tæller, er ikke den erklærede model på forsiden, men den effektive kombination i praksis.

Incitamentsjustering

Grunden til, at modellen betyder noget, har et teknisk navn: incitamentsjustering. Operatørens incitament afgør, hvilken retning produktdesignet skubbes i.

1. **Operatør der opkræver abonnement.** Har incitament til, at kunden er tilfreds — ellers annulleres det; designet har tendens til at blive optimeret mod den reelle oplevede nytte.
2. **Operatør der monetariserer opmærksomhed.** Har incitament til, at kunden forbliver online så længe som muligt; designet har tendens til at blive optimeret mod indfangning af opmærksomhed, hvilket ikke er det samme som tilfredshed, og nogle gange er det modsatte.
3. **Operatør der monetariserer data.** Har incitament til at indsamle så mange data som muligt; designet har tendens til at maksimere indsamlingen ved at bede om brede tilladelser og gemme information, som ikke ville være nødvendig for tjenestens strengt funktionelle drift.

Der er ikke nødvendigvis noget ondt i nogen af de tre. Der er incitamenter. Incitamenterne frembringer, gennem hundredvis af designbeslutninger, produkter, der er systematisk forskellige fra hinanden, selvom deres erklærede formål er identiske.

Spørgsmålet når data tilhører en tredjepart

For den professionelle får spørgsmålet om modellen et ekstra lag. Advokaten, lægen, psykologen, skatterådgiveren, journalisten, der arbejder med kilder, behandler ikke kun deres egne data; de behandler data fra tredjeparter, som har betroet dem disse. Når en professionel tjeneste beslutter at indføre et digitalt værktøj, hvis finansiering inkluderer dataudnyttelse, beslutter de ikke over egne data: De beslutter over data, som en anden har overdraget til dem til et bestemt formål. Dette bestemte formål — at føre din sag, behandle din sygdom, forberede din skatteangivelse — inkluderer sjældent «og at finansiere værktøjsudbyderens drift».

GDPR afspejler dette krav i artikel 6: Enhver behandling af personoplysninger kræver et eksplicit retsgrundlag, og det valgte grundlag binder behandlingen til det erklærede formål. At behandle en kundes data på et andet

grundlag end det, der dækker det betroede formål, selv via en mellemliggende teknologileverandør, skaber et overholdelsesproblem, som datatilsynet kan undersøge. Prisen for den gratis tjeneste betales i dette tilfælde af den professionelle kunde uden at vide det.

Sager i den seneste korte tid

Branchen har i de seneste år frembragt særligt tydelige eksempler på skift i incitament, når finansieringsmodellen ændres. Reddit, en samfundsplatform der i femten år var finansieret af lette reklamer og donationer, besluttede i 2023 at lukke for den frie adgang til deres programmeringsinterface efter at have annonceret deres børsnotering. Tredjepartsapplikationer, som samfundet brugte til at tilgå tjenesten, forsvandt i juli samme år. Børsnoteringen, der blev gennemført i marts 2024, krævede en forretningsmodel, der kunne forsvares over for aktionærerne; den forsvarlige model inkluderede aggressiv monetarisering af de data, som samfundet havde produceret gennem femten år. Samfundet havde genereret et finansielt aktiv, som de først opdagede, da virksomheden besluttede at tage betaling for det.

Sagen er illustrativ, ikke fordi Reddit nødvendigvis har gjort noget forkert, men fordi den udstiller mønstret med al tydelighed. En tjeneste opretholdes i årevis med en bestemt model og kommunikerer en bestemt implicit «pagt» med sine brugere. Når de økonomiske krav ændres — udtømning af venturekapital, krav om børsnotering, opkøb af en anden virksomhed — omskrives den implicite pagt uden forhandling med brugerne. Spørgsmålet «hvordan tjener denne virksomhed penge i dag?» suppleres derefter med «hvordan bliver de nødt til at tjene dem om tre år, og hvad tvinger det dem til at gøre med mine data?».

Den institutionelle undtagelse

Der findes tjenester, hvis finansiering ikke hviler på den gængse kommercielle model. Public service-radio og -tv i mange europæiske lande — BBC, RTVE, RAI, ZDF — finansieres via en licens eller et offentligt budget, som frigør dem fra reklameincitamentet. Deres problemer er andre: politisk afhængighed, pres fra den siddende regering. Men incitamentets natur er anderledes. På det digitale plan opererer projekter fra non-profit fonde (Mozilla gennem mange år, Wikipedia, Signal Foundation) med en analog model: donationer, tilskud, ingen kommerciel udnyttelse af brugeren. Bæredygtigheden af disse modeller er mere skrøbelig; incitamentsafstemningen er tydeligere.

En formulering, som man ikke bør overse: Den private virksomhed med en abonnementsmodel ligner, hvad angår afstemning, mere den institutionelle model end reklamemodellen, selvom den er privat. Den tager betaling fra brugeren for at betjene brugeren. Når den forbindelse holdes ren — brugerens penge og kun brugerens penge — stemmer incitamenterne rimeligt overens med brugerens interesse.

Til den professionelle læser

Fem spørgsmål, man bør stille, før man indfører en digital tjeneste til professionelle data, især hvis disse data ikke tilhører den professionelle, men dennes kunder, patienter eller repræsenterede:

1. Fra hvilken kilde stammer operatørens indkomst helt nøjagtigt? Én kilde, to, en blanding?
2. Hvis indkomsten inkluderer reklamer eller monetarisering af data, hvilke data monetariseres så, på hvilket juridisk grundlag, og dækker det erklærede formål de tredjepartsdata, som den professionelle vil lægge i tjenesten?
3. Hvad er operatørens finansielle situation med et perspektiv på tre eller fem år? Er de i en venturekapitalfase, i en rentabilitetsfase, tæt på en børsnotering eller i en opkøbsproces?
4. Hvis operatørens økonomiske krav ændrede sig, hvilke dele af aftalen med brugeren ville så være i spil? Hvad ville der ske med de data, der allerede er leveret?
5. Findes der alternativer med en mere afstemt model — rent abonnement, fri software, selv-hosting, et europæisk alternativ — hvis reelle omkostninger, sammenlignet med den vurderede risiko, retfærdiggør

skiftet?

Spørgsmålet er ikke ideologisk: Det er operationelt. En professionel, der betror tredjepartsdata til en tjeneste, hvis økonomi hviler på udnyttelse af disse data, træffer en beslutning, der er deontologisk svær at forklare kunden. At beslutningen er almindelig, gør den ikke korrekt. At værktøjet er populært, løser ikke spørgsmålet om det juridiske grundlag.

«Hvis du ikke forstår forretningen, så vær på vagt» er en populær sætning, der har cirkuleret på internettet i et årti. Som med de fleste populære vendinger har den sin del af sandhed og sin del af forenkling. Den analytiske version af den samme idé er denne: forretningsmodellen for enhver tjeneste afgør med stor pålidelighed og over tid, hvad denne tjeneste vil gøre med de data, du betror den. Det vil ikke altid være dårligt. Det vil ikke altid være værre. Men det vil være anderledes afhængigt af modellen. Og en professionel, der vælger værktøjer til data, der ikke er deres egne, skal forstå dette «anderledes», før de vælger.

Kilder og yderligere læsning

- Forordning (EU) 2016/679, artikel 6 — retsgrundlag for behandling af personoplysninger. Det erklærede formål binder behandlingen og begrænser dens videre brug.
- Forordning (EU) 2016/679, artikel 28 — databehandler. Regler gældende for teknologileverandører, der behandler data på vegne af den professionelle dataansvarlige.
- Zuboff, S. — *The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power* (PublicAffairs, 2019). Systematisk analyse af forretningsmodellen baseret på indfangning og udnyttelse af adfærd.
- Reddit, Inc. — Form S-1 indsendt til SEC den 22. februar 2024, der registrerer børsnoteringen i marts 2024. Offentlig dokumentation for modelskift.
- Forordning (EU) 2022/1925 om digitale markeder (DMA) — gennemsigtighedsforpligtelser for udpegede digitale gatekeepere, gældende fra maj 2023.

[← ForrigeEnd-to-end-kryptering, forklaret rigtigtNæste](#) → [De 24 ord: hvad en kryptografisk identitet er](#)

Seneste læsning

- [Analyse · 18. maj 2026 Reelt vs. tilsyneladende privatliv: De spørgsmål, man bør stille sig selv](#)
- [Analyse · 18. maj 2026 Self-hosting som professionel praksis](#)
- [Koncept · 18. maj 2026 De 24 ord: hvad en kryptografisk identitet er](#)

Tag denne artikel med dig, hvor du har brug for den.

[↓ Markdown](#) [↓ Almindelig tekst](#) [↓ PDF](#)

Filen downloades til din enhed. Derfra kan du gemme den, importere den til Solo2 eller dele den, hvor du vil. Cuadernos beslutter ikke destinationen for dig.

Laksegl · SHA-256 4de3de397d96d58d76567717847df1e0bd87d730f855b23a64d5cedbba843573

Cuadernos Lacre · En udgivelse fra [Menzuri Gestión S.L.](#) · skrevet af R.Eugenio · redigeret af holdet bag [Solo2](#).

Dette websted bruger ikke cookies og indlæser ikke ressourcer fra tredjeparter. Det bruger en anonym besøgstæller (Umami, på vores europæiske server) og den mindst mulige JavaScript til de to kontroller i headeren: lyst eller mørkt tema og sprogvælger. Ingen trackere, ingen profilering, ingen deling af data. Hvis du vil følge os: [RSS](#).