



MARKEDSANALYSE

Markedet for velferds-teknologi i norske kommuner

Markedsstørrelse, segmenter og muligheter 2026–2030

EKSEMPELRAPPORT · METODEDEMONSTRASJON · UTARBEIDET FOR EN FIKTIV OPPDRAGSGIVER

Oppdragsgiver	Fiktiv teknologileverandør
Utført av	Kriterion · Mohammed S M Mahmoud
Rapportnummer	2026-DEMO-02
Versjon	1.0 – endelig
Metodegrunnlag	TAM/SAM/SOM · PESTEL · Porters femkraftsmodell
Klassifisering	KONFIDENSIELT (DEMO)

Om denne rapporten

Dette er en eksempel rapport

Rapporten er utarbeidet av Kriterion som en demonstrasjon av metode, struktur og leveranse kvalitet for en markedsanalyse. Oppdragsgiveren er fiktiv. Tallene bygger på offentlig tilgjengelig statistikk og realistiske anslag, men de konkrete markedsstørrelsene er illustrative og må verifiseres før de brukes til reelle beslutninger. Rapporten viser hvordan en faktisk markedsanalyse fra Kriterion er bygget opp.

Innhold

Sammendrag	3
1 Innledning og problemstilling	4
2 Metode og datagrunnlag	5
3 Markedsdefinisjon og verdikjede	6
4 Markedsstørrelse (TAM/SAM/SOM)	7
5 Segmentering	8
6 Etterspørselsdrivere (PESTEL)	9
7 Konkurransetilstand	10
8 Muligheter, barrierer og anbefalinger	11
Vedlegg A Forutsetninger · Vedlegg B Kilder · Ansvarsfraskrivelse	12

Sammendrag

Det norske kommunale markedet for velferdsteknologi anslås til om lag 3,2 mrd. kroner i 2026, med forventet årlig vekst på 9-12 % fram mot 2030, drevet av en aldrende befolkning og politisk satsing på hjemmebasert omsorg.

Hovedfunn

1. Det tilgjengelige markedet (SAM) for en leverandør av digitale tilsyns- og trygghetsløsninger anslås til om lag 1,15 mrd. kroner.
2. Kommunene kjøper i økende grad gjennom felles anskaffelser og rammeavtaler, noe som hever terskelen for nye leverandører, men gir store volumer til dem som kommer inn.
3. Det mest attraktive segmentet på kort sikt er digitalt tilsyn i hjemmetjenesten, som kombinerer stor volum, tydelig gevinst og modne løsninger.
4. Den største barrieren er ikke teknologi, men integrasjon mot kommunenes eksisterende journal- og responssystemer.

Anbefaling

En realistisk oppnåelig markedsandel (SOM) på 4-6 % innen tre år tilsvarer 46-69 MNOK. Veien dit går gjennom digitalt tilsyn som inngangsprodukt, med integrasjon som viktigste konkurransefortrinn. Vi anbefaler å prioritere mellomstore kommuner (10 000-40 000 innbyggere), der beslutningsveien er kortere enn i de største og kompetansen høyere enn i de minste.

Viktigste usikkerhet

Markedsstørrelsen avhenger sterkt av takten i kommunenes digitaliseringsbudsjetter, som varierer med kommuneøkonomien. Et strammere kommunebudsjett kan forskyve veksten 2-3 år.

1 Innledning og problemstilling

1.1 Bakgrunn

Oppdragsgiver vurderer å etablere seg i det norske markedet for velferdsteknologi rettet mot kommunal helse- og omsorgssektor. Før beslutning om satsing ønsker selskapet et uavhengig kunnskapsgrunnlag om markedets størrelse, struktur og de mest attraktive segmentene.

1.2 Problemstilling

Analysen skal besvare tre spørsmål:

- Hvor stort er det norske kommunale markedet for velferdsteknologi, og hvor raskt vokser det?
- Hvilke segmenter er mest attraktive for en ny leverandør?
- Hva skal til for å vinne innpass, og hvor ligger de største barrierene?

1.3 Avgrensning

Inngår	Inngår ikke
Kommunalt marked i Norge	Privatmarked og sykehussektor
Digitalt tilsyn, trygghet, medisinerings, logistikk	Detaljert teknisk produktvurdering
Markedsstørrelse, segmenter, konkurranse	Konkret prissetting av egne produkter

2 Metode og datagrunnlag

2.1 Fremgangsmåte

Analysen bygger på en kombinasjon av skrivebordsanalyse (desk research) av offentlig statistikk og bransjekilder, kvantifisering av markedet gjennom en TAM/SAM/SOM-modell, og en strukturert vurdering av markedets omgivelser (PESTEL) og konkurranseintensitet (Porters femkraftsmodell).

2.2 Datakilder

Kilde	Brukt til
Offentlig befolknings- og demografistatistikk	Etterspørselsdrivere, markedsstørrelse
Kommunale innkjøpsdatabaser og rammeavtaler	Kjøpsmønster, konkurransebilde
Nasjonale satsinger og handlingsplaner på området	Politiske drivere
Regnskapstall for eksisterende leverandører	Aktørkartlegging
Bransjerapporter om velferdsteknologi	Kalibrering av anslag

2.3 Bruk av kunstig intelligens

KI er brukt til innledende kartlegging av kilder, strukturering av innsamlet materiale og språklig gjennomgang. KI er ikke brukt til å fastsette markedsanslag eller anbefalinger. Alle tall er verifisert manuelt mot oppgitt kilde, og alle vurderinger er utarbeidet av analytikeren.

2.4 Usikkerhet

Markedsanslagene bygger på forutsetninger som er gjort eksplisitte i Vedlegg A. De er følsomme for endringer i kommuneøkonomi og digitaliseringstakt. Anslagene bør leses som størrelsesordener, ikke som presise tall.

3 Markedsdefinisjon og verdikjede

3.1 Hva markedet omfatter

Med velferdsteknologi menes her teknologiske løsninger som understøtter trygghet, mestring og selvstendighet for personer med behov for helse- og omsorgstjenester, levert til kommunal sektor. Markedet deles inn i fire hovedkategorier:

Kategori	Eksempler	Modenhet
Digitalt tilsyn	Sensorer, kamera, fallvarsling i hjemmet	Moden
Trygghet og alarm	Trygghetsalarm, GPS-sporing, responscenter	Moden
Medisinering	Elektroniske medisindispensere	Voksende
Logistikk og drift	Digitale nøkler, ruteplanlegging hjemmetjeneste	Voksende

3.2 Verdikjede

Verdikjeden går fra teknologiprodusent, via systemintegrator og responscenter, til kommunen som kjøper og innbyggeren som sluttbruker. Det strategisk viktigste leddet er **integrasjonen** mot kommunens journal- og responssystemer — det er her de fleste leverandører møter friksjon, og der en ny aktør enten vinner eller taper.

Nøkkelinnsikt

Kommunen kjøper sjelden ren teknologi. Den kjøper en løsning som må fungere sammen med det den allerede har. Leverandøren som gjør integrasjonen enkel, konkurrerer på noe helt annet enn pris.

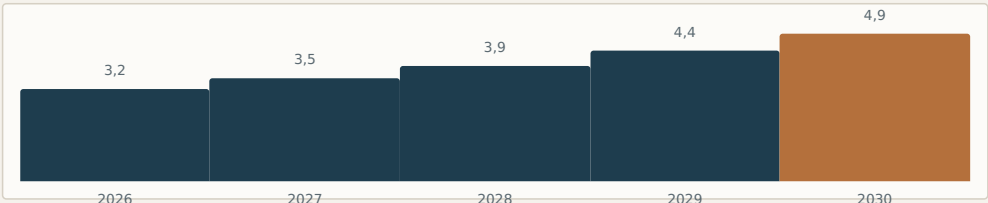
4 Markedsstørrelse

Markedet er kvantifisert gjennom en TAM/SAM/SOM-modell. Forutsetningene bak hvert nivå er oppgitt i Vedlegg A, slik at anslagene kan etterprøves og justeres.



4.1 Markedsutvikling

Markedet forventes å vokse 9–12 % årlig fram mot 2030, drevet av demografi og politisk satsing på hjemmebasert omsorg. Anslått utvikling for totalmarkedet (TAM), i mrd. kroner:



Illustrative anslag basert på forutsetningene i Vedlegg A.

5 Segmentering

5.1 Markedet fordelt på segment

Det tilgjengelige markedet (SAM) fordeler seg slik på de fire kategoriene:

Digitalt tilsyn		470 MNOK
Trygghet og alarm		365 MNOK
Medisinering		195 MNOK
Logistikk og drift		120 MNOK

Digitalt tilsyn er både størst og raskest voksende, og vurderes som mest attraktivt inngangssegment.

5.2 Attraktivitetsvurdering

Segment	Størrelse	Vekst	Konkurranse	Inngangsbarriere	Attraktivitet
Digitalt tilsyn	Stor	Høy	Middels	Middels	Høy
Trygghet og alarm	Stor	Lav	Høy	Høy	Middels
Medisinering	Middels	Høy	Lav	Middels	Høy
Logistikk og drift	Liten	Middels	Lav	Lav	Middels

5.3 Kommunesegmentet

Kommunene bør også segmenteres etter størrelse, fordi kjøpsatferden er svært ulik:

Kommunetype	Beslutningsvei	Kompetanse	Vurdering
Store (> 40 000)	Lang, formell anskaffelse	Høy	Stort volum, tung inngang
Mellomstore (10–40 000)	Kortere, pragmatisk	Middels-høy	Best inngang
Små (< 10 000)	Kort, men lite budsjett	Lav	Krever interkommunalt salg

6 Etterspørselsdrivere (PESTEL)

De strukturelle driverne bak markedet er sterke og peker i samme retning: økende etterspørsel over lang tid.

Faktor	Driver	Retning
Politisk	Nasjonal satsing på hjemmebasert omsorg og «bo trygt hjemme»	↑ Sterkt positiv
Økonomisk	Presset kommuneøkonomi krever effektivisering av omsorg	↑ Positiv, men svinger
Sosialt	Aldrende befolkning, færre yrkesaktive per pensjonist	↑ Sterkt positiv
Teknologisk	Modne sensorer, bedre integrasjonsstandarder	↑ Positiv
Miljø	Redusert reisebehov i hjemmetjenesten	→ Nøytral/positiv
Juridisk	Krav til personvern, informasjonssikkerhet og journalintegrasjon	↓ Økt kompleksitet

Vurdering

Demografi og politikk gir en langsiktig og forutsigbar medvind som få andre markeder har. Den viktigste motvinden er juridisk kompleksitet rundt personvern og integrasjon — som samtidig er en barriere som beskytter dem som først kommer innenfor.

7 Konkurransebilde

7.1 Konkurranseintensitet (Porters femkraftsmodell)

Kraft	Vurdering	Nivå
Rivalisering mellom aktører	Noen etablerte, men fragmentert på nye segmenter	Middels
Trussel fra nye aktører	Integrasjonskrav og anskaffelser hever terskelen	Middels-lav
Kundenes forhandlingsmakt	Kommuner kjøper i store, samordnede volum	Høy
Leverandørenes makt	Mange teknologikomponenter, lav avhengighet	Lav
Trussel fra substitutter	Manuell hjemmetjeneste, men dyrere over tid	Lav

Samlet vurderes konkurranseintensiteten som **moderat**. Kundenes forhandlingsmakt er den sterkeste kraften, og den favoriserer leverandører som kan levere til store, samordnede anskaffelser.

7.2 Aktørbilde

Aktørtype	Posisjon	Sårbarhet
Etablerte trygghetsalarm-leverandører	Sterk på alarm, svakere på nytt digitalt tilsyn	Trege på integrasjon
Internasjonale plattformaktører	Sterk teknologi, svak norsk journaltilpasning	Lokal tilpasning
Nisje-oppstartsselskaper	Innovative, men mangler skala og referanser	Kapasitet, tillit

Åpningen i markedet

Den tydeligste hvite flekken er en leverandør som kombinerer moderne digitalt tilsyn med sømløs integrasjon mot norske kommunale systemer, og som samtidig er enkel nok å kjøpe for en mellomstor kommune. Ingen etablert aktør dekker alle tre i dag.

8 Muligheter, barrierer og anbefalinger

8.1 Muligheter og barrierer

Muligheter	Barrierer
Stor, voksende og politisk prioritert etterspørsel	Integrasjon mot journal- og responssystemer
Fragmentert konkurranse på nye segmenter	Kommunale anskaffelsesprosesser tar tid
Mellomstore kommuner med kort beslutningsvei	Krav til personvern og informasjonssikkerhet
Integrasjon som varig konkurransefortrinn	Behov for referanser for å vinne tillit

8.2 Anbefalinger

- Velg digitalt tilsyn som inngangsprodukt.** Størst volum, tydeligst gevinst, modent nok til rask leveranse.
- Gjør integrasjon til hovedbudskapet,** ikke pris eller teknologi. Det er der markedet møter mest friksjon.
- Prioriter mellomstore kommuner** for de første referansene, og bruk dem til å vinne større, samordnede anskaffelser.
- Bygg to-tre sterke referansekommuner raskt.** I dette markedet kjøpes tillit gjennom naboens erfaring.

8.3 Realistisk mål

En markedsandel på 4–6 % av SAM innen tre år — 46–69 MNOK — vurderes som ambisiøst, men oppnåelig, forutsatt at integrasjon løses og de første referansene sikres innen 12 måneder.

A Forutsetninger

Anslagene i rapporten bygger på følgende forutsetninger. Endres disse, endres markedsstørrelsen tilsvarende.

Forutsetning	Verdi (illustrativ)
Antall kommuner i målgruppen	Ca. 200 (mellomstore og store)
Gjennomsnittlig årlig bruk per innbygger 80+	Illustrativt anslag
Årlig markedsvekst	9-12 %
SAM som andel av TAM	36 %
Realistisk markedsandel (SOM)	4-6 % innen 3 år

B Kilder og ansvarsfraskrivelse

I denne eksempelrapporten er kildene representative for den typen materiale en faktisk leveranse bygger på: offentlig demografistatistikk, kommunale innkjøpsdata, nasjonale handlingsplaner, regnskapstall for aktører og bransjerapporter. I et reelt oppdrag oppgis hver kilde med referanse og dato.

Ansvarsfraskrivelse. Denne rapporten er en eksempel- og metodedemonstrasjon utarbeidet av Kriterion. Oppdragsgiver er fiktiv, og markedstallene er illustrative anslag basert på offentlig tilgjengelig informasjon. De må verifiseres før de brukes som grunnlag for reelle beslutninger. Rapporten utgjør et beslutningsgrunnlag, ikke en garanti for utfall, og erstatter ikke juridisk, revisjonsmessig eller teknisk rådgivning.



Kriterion · Analyse, research og beslutningsstøtte
Skjoldenveien 1, 1832 Askim · post@kriterion.no · kriterion.no

Grunnlaget for bedre beslutninger.