

KVALITATIV ANALYSE AV MER ENN 750 KOMMERSIELLE SAMTALER

B2B- vekstrappen

Innsikt fra 750 kommersielle samtaler om vekst i norske B2B-selskaper.

Norske selskaper mangler ikke ambisjoner.

De mangler heller ikke ideer. De mangler sjelden kompetanse.

Likevel møter vi igjen og igjen selskaper der veksten har begynt å lugge. De har gode kunder, dyktige folk, sterke fagmiljøer og en tjeneste markedet faktisk vil ha.

Men nye kunder kommer fortsatt først og fremst gjennom nettverket. Daglig leder sitter med de viktigste salgene.

Markedsføringen går i rykk og napp. CRM-et finnes, men gir ikke alltid oversikt.

Og når selskapet endelig har mye å gjøre, stopper ofte salgsarbeidet som skulle sikre oppdragene seks måneder frem i tid.

Resultatet er en vekstkurve som går opp og ned. Ikke fordi selskapet mangler potensial, men fordi veksten aldri er satt ordentlig i system. Det er det tydeligste mønsteret vi sitter igjen med etter mer enn 750 kommersielle samtaler.

Vekst er ikke først og fremst et aktivitetsproblem. Det er et **kontinuitetsproblem.**

Vi har gjennomført mer enn 750 møter med ledere i norske B2B-selskap i 2025 og 2026. Møtene var kommersielle samtaler i Spring Agency eller We Rock Sales, hovedsakelig gjennomført av Knut Pedersen, som tok de fleste, og David Aleksandersen.

Møtene handlet om selskapenes vekstmål og -utfordringer, med hovedfokus på vekst, salg, outbound og closing.

Datagrunnlaget av de 750 møtene

Datagrunnlaget består av to ulike møteformater og skal leses som en kvalitativ analyse av gjentakende mønstre, ikke som en standardisert, kvantitativ spørreundersøkelse.

Om rapporten

Datasettet er ikke én standardisert spørreundersøkelse. Vi har ikke grunnlag for å si at 750 ulike SMB-ledere har svart på de samme spørsmålene.

Men når virksomheter i ulike bransjer beskriver mange av de samme utfordringene, begynner det å tegne seg et tydelig bilde.

Fem utfordringer gikk igjen særlig ofte

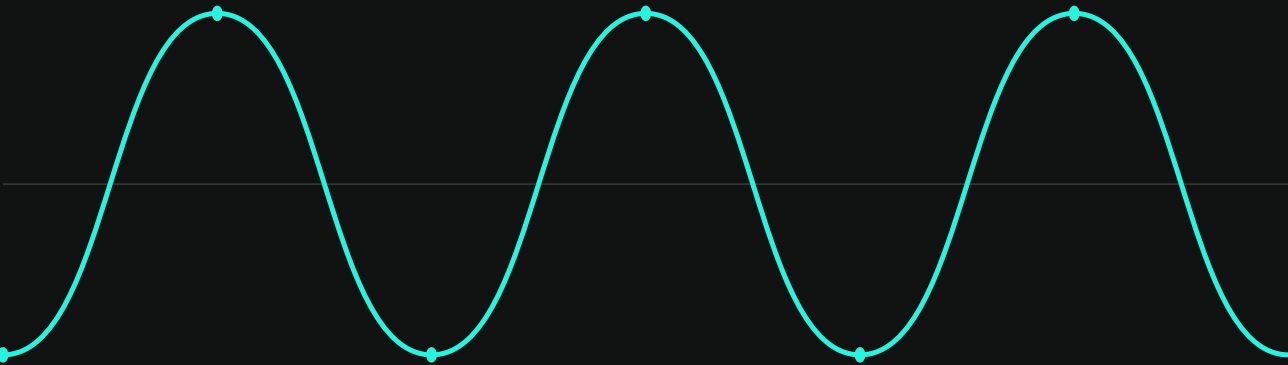
Når vi legger de mer enn 600 salgssamtalene oppå vekstplanmøtene, ser vi ikke bare hva som går galt. Vi ser også hvordan det skjer. Det gir fem utfordringer og sju hovedfunn.

-
- 01 **Veksten er avhengig av nettverket og vanskelig å skalere.**
 - 02 **Posisjonen i markedet er uklar.**
 - 03 **Salgsprosessen og CRM-bruken mangler struktur.**
 - 04 **Daglig leder sitter med for mye av det kommersielle ansvaret.**
 - 05 **Utfordringen handler ofte mer om margin og kundemiks enn om volum.**
-

Veksten går i en sinuskurve

Når de samme menneskene både skal selge og levere, stopper salgsarbeidet ofte akkurat når selskapet har mest å gjøre.

Sinuskurven



LITE Å GJØRE

MYE Å GJØRE

01 Tom pipeline	02 Salgsinnsatsen øker	03 Nye oppdrag
04 Full kapasitet	05 Salgsarbeidet stopper	06 Prosjektene ferdigstilles
↻ Tilbake til tom pipeline , og syklusen gjentar seg.		

Konseptuell modell. Kurven illustrerer et kommersielt mønster som gjentar seg. Den er ikke en målt tidsserie og har ingen tallakser.

Lite å gjøre → selg → mye å gjøre → stopp salget → lite å gjøre

Selskapet trenger flere oppdrag. Folk øker salgsinnsatsen, mobiliserer nettverket og booker møter. Så kommer oppdragene. Og da skjer noe paradoksalt: Salgsarbeidet stopper.

De samme menneskene som skulle fylle pipelinen, må nå levere. Kalenderen blir full. Kundene går foran. Salgsarbeidet skyves til neste uke, så til neste måned. Og plutselig nærmer prosjektene seg slutten.

Dette er egentlig ikke et salgsproblem.

Det er et systemproblem. Og det gjør veksten vanskelig å planlegge: Selskapet vet ikke hvordan ordreboken ser ut om tre, seks eller ni måneder.

Dermed blir beslutninger om ansettelser, investeringer, kapasitet og videre satsing vanskeligere enn de trenger å være.

Problemet er ikke at selskapet ikke kan selge.

Problemet er at salget skrur av og på. Enten vi snakker med industribedrifter, konsulenthus eller andre B2B-selskaper, beskriver lederne salget som reaktivt, relasjonsdrevet eller dårlig satt i system.

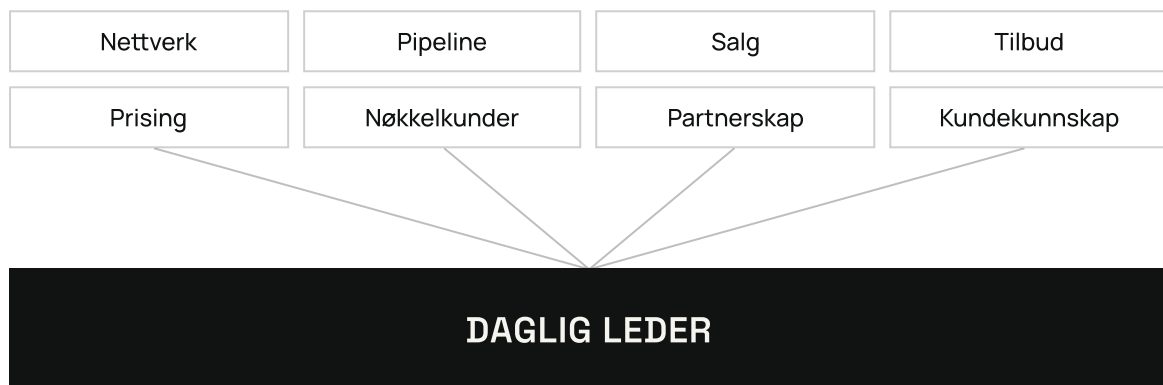
Modne vekstorganisasjoner behandler ikke salg og marked som noe de gjør når de trenger kunder. De behandler det som en kontinuerlig funksjon.

Veksten sitter fortsatt i hodet til daglig leder

Leder, fagekspert, relasjonsbygger, nøkkelpersonansvarlig, salgsdirektør og selskapets viktigste leadgenerator. Alt i én person.

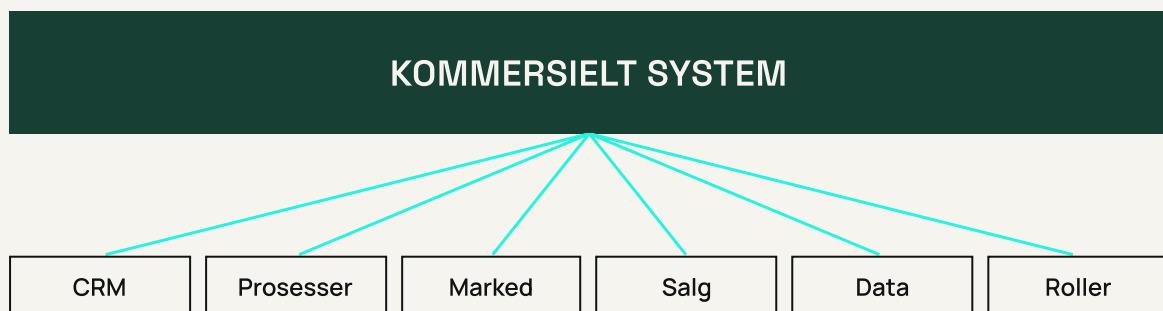
Fra vekst i hodet til vekst i systemet

FØR



Alle koblinger går gjennom én person. Kompetansen finnes, men bare hos den som bærer den.

ETTER



Systemet gjør kompetansen mindre avhengig av én person. Daglig leder er fortsatt selskapets sterkeste kommersielle ressurs, men ikke den eneste.

Det er ofte en stor del av forklaringen på at selskapet har lyktes. Gründeren kjenner markedet, vet hvem som bør kontaktes, forstår kunden, leser rommet, vet hvilken pris markedet tåler, og får avtalen i havn.

Problemet oppstår når selskapet skal videre. Kalenderen har bare så mange timer.

I møte etter møte sitter én gründer eller daglig leder med store deler av det kommersielle ansvaret. Det samme ser vi i det større salgsmaterialet.

Løsningen er ikke nødvendigvis flere selgere. Løsningen er å gjøre mer av den kommersielle kunnskapen uavhengig av personen som sitter med den i dag.

Kunnskapen som må ut av hodet

Hvem er drømmekunden?

Hva utløser et kjøp?

Hvilke budskap fungerer?

Hvordan kvalifiserer vi en mulighet?

Hvordan følger vi den opp?

Hvilke tilbud er enklest å kjøpe?

Fra vekst i hodet til vekst i systemet.

Nettverket er en styrke. Helt til det blir systemet.

Jungeltelegrafen er en fantastisk vekstkanal. Anbefalinger er et kvalitetsstempel. Relasjoner betyr mye i B2B. Ingenting av dette bør bort, men det har én stor svakhet: Det er vanskelig å styre.

Gode relasjoner bør være en del av vekstsystemet. Ikke hele vekstsystemet.

Mange selskaper er for flinke til for mye

Alt på nettsiden er riktig. Men kunden sitter igjen med spørsmålet: Hvorfor akkurat dere?

Den kinesiske menyen

Alt vi kan.

Strategi Rådgivning Sky

Brukerstøtte **Design** KI

Analyse Implementering

Integrasjoner

Prosjektledelse Utvikling

Innhold **Automatisering** Drift

Sikkerhet Opplæring

Her er alle rettene. Velg noe. Det høres kundesvennlig ut, men det legger hele jobben over på kunden.

Start her.

Lisensanalyse

Kontraktsgjennomgang

Mulighetsstudie

Vekstplan

Discovery-sprint

Sårbarhetsanalyse

Ett tydelig første steg
→ **demonstrert verdi** →
større samarbeid

En tydelig posisjon sier: Dette problemet kjenner vi godt. Dette er hvem vi løser det for. Slik starter vi.

Gjør det første ja-et enkelt.

Kommersiell modell basert på mønstrene i samtale. Ikke et dokumentert konverteringsløft.

Kompetanse er ikke automatisk en markedsposisjon

Lederne vet hva selskapet gjør. Langt færre har definert tydelig hvem de er best for, og hvilken posisjon de vil eie. Dette går igjen på tvers av bransjer.

Arkitekter vil bli kjent for bestemte fagområder, ikke som generalister. Regnskapsmiljøer vil gå fra regnskapsleverandør til strategisk økonomipartner.

Teknologiselskaper beskriver produktene teknisk, mens den som faktisk kjøper, er toppsjefen eller økonomisjefen. Konsulentmiljøer vil eie en tydelig nisje.

Problemet er sjelden tilbudet. Problemet er at markedet ikke ser forskjellen tydelig nok.

En sterk posisjon svarer på tre spørsmål

For hvem?

Hvilke selskaper eller mennesker vil dere spesielt vinne?

På hva?

Hvilket problem skal dere forbindes med?

Hvorfor dere?

Hva gjør dere troverdig annerledes eller bedre egnet enn alternativene?

Det første ja-et er ofte for stort

Mange selskaper prøver å gå rett fra «hei» til «signer her».

Det første ja-et

01

UKJENT

02

LAVTERSKELTILBUD

Lisensdiagnose

Kontraktsgjennomgang

Mulighetsstudie

Workshop

Modenhetssjekk

Prøveleveranse

03

DIALOG

04

TILLITSBEVIS

05

HOVEDLEVERANSE

06

LØPENDE / MERSALG

Vis hva du kan før du ber kunden kjøpe alt.

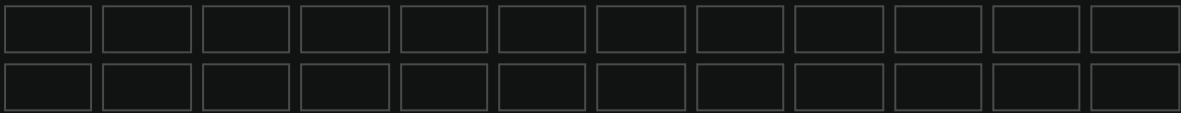
Et godt inngangstilbud løser et reelt, avgrenset problem, viser kompetansen og skaper et naturlig neste steg. Det handler ikke om å gi bort mest mulig gratis, men om å gjøre det første kjøpet mindre risikabelt.

Pipeline er ikke en liste over folk du burde ringe

Noen systemer fungerer i praksis mer som et arkiv enn
som et kommersielt styringsverktøy.

Fra arkiv til vekstsystem

CRM som kirkegård.



Kontakter

Uklar eier

Ingen neste aktivitet

Uklar verdi

Uklar status

Ingen felles definisjon

Pipeline trenger fremdrift.

LEAD	KVALI-FISERT	MØTE	MULIGHET	BESLUT-NING	KUNDE	MERSALG
------	--------------	------	----------	-------------	-------	---------

TRE SPØRSMÅL MÅ ALLTID HA SVAR

Hvem eier den? Hva er neste aktivitet? Hva må skje for å gå videre?

CRM-problemet er sjelden CRM.

I samtalerne møter vi virksomheter som styrer pipelineen i Excel, i telefonlister eller i hodet til daglig leder. Også der CRM finnes, bruker de det ofte sporadisk, og dataene er ikke til å stole på.

Teknologien gjør bare et større problem synlig. Det egentlige spørsmålet er om selskapet har én felles måte å selge på.

Hva kvalifiserer en mulighet?

Hvem har ansvaret?

Hva er neste steg?

Når er en mulighet tapt?

Hvilke leads prioriterer vi?

Hvor lang er salgssyklusen?

Hvor mister vi kundene?

Fra hyggelig møte til faktisk fremdrift

HYGGELIG MØTE

«Vi holder kontakten.»

Det er ikke et neste steg.

TYDELIG SALGSMØTE

**Neste steg • Ansvar • Dato •
Beslutning • Kriterier**

Å drive salget fremover er ikke å presse kunden. Det er å gjøre kjøpsprosessen tydelig.

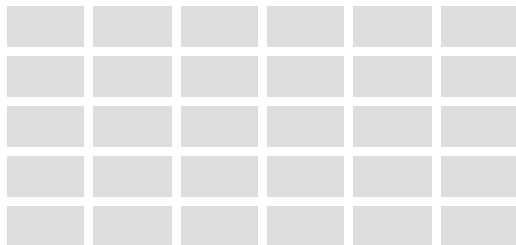
Flere kunder er ikke alltid svaret

Utfordringen handler ofte mindre om for få oppdrag og mer om hvilke oppdrag selskapet har.

Flere kunder er ikke det samme som bedre vekst

MODELL A

Mer volum



Mange kunder

Lavere verdi

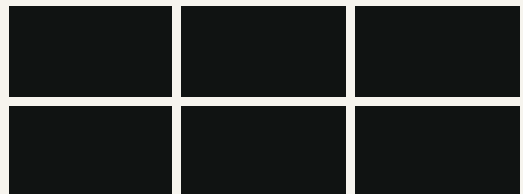
Mye skreddersøm

Lite gjenkjøp

Høy kompleksitet

MODELL B

Bedre vekst



Riktige kunder

Høyere verdi

Tydeligere leveranse

Mer løpende inntekt

Bedre kundeverdi

Vekst handler også om hva du sier nei til.

Konseptuell sammenligning uten tall. Blokkene illustrerer forholdet mellom antall og verdi. De er ikke faktiske kunde- eller omsetningsdata.

De modne selskapene behandler vekst som en kontinuerlig funksjon

De mest sårbare selskapene behandler kommersiell aktivitet som en rekke enkelttiltak. En kampanje. En ny nettside. Noen LinkedIn-innlegg. Et outbound-prosjekt. Et CRM-prosjekt. Så stopper det.

De mer modne organisasjonene bygger en rytme: Posisjonen er definert, tilbudet er tydelig, markedsføringen skaper etterspørsel, salget følger opp, CRM-et gir oversikt, kundene utvikles videre, og data viser hvor systemet lekker.

Og arbeidet fortsetter også når kalenderen er full. Det er forskjellen på vekstaktivitet og et vekstsystem.

Ring mer, eller ring bedre?

Mange norske B2B-markeder er små. For et spesialisert selskap kan det reelle markedet bestå av ganske få attraktive virksomheter. Da er hvert møte verdifullt, og hver dårlig kontakt koster.

Den som tar første kontakt, representerer selskapet. I et lite marked finnes det ikke uendelig mange nye lister å starte på når de første er brent.



Begrenset marked → hver kontakt har høy verdi → kvaliteten på første kontakt betyr mer

Illustrasjon av markedsstørrelse. Antall markeringer er ikke et måltall fra datagrunnlaget.

Inbound + outbound + salg + CRM i samme system.

Mange selskaper har bygget markedsstrategien rundt et falskt valg: inbound, der kundene finner dere, eller outbound, der dere oppsøker kundene. I praksis trenger de fleste B2B-selskaper begge deler, og en salgsprosess som binder dem sammen.

INBOUND Bygger synlighet Bygger autoritet Skaper etterspørsel	OUTBOUND Velger målkundene Starter samtalen Tester budskap
SALG Kvalifiserer Driver fremdrift Lukker avtalen	CRM Binder sammen Måler Følger opp

Ikke velg kanal før du har bygget systemet.

Bransjene er forskjellige. Mekanismene ligner.

BRANSJE	POSISJON	LEAD	PERSON	CRM	LØPENDE INNTEKT	KUNDEMIKS
IT / SaaS / teknologi	●	●	○	●	●	○
Industri / engineering	○	●	○	●	●	●
Regnskap / økonomisk rådgivning	●	○	○	○	●	●
Konsulent- og kompetansevirksomheter	●	●	●	○	○	●
Bemanning / rekruttering	○	○	○	○	○	●
Arkitektur / design	●	○	○	○	○	○

- Tema som tydelig går igjen
- Relevant tema

Markeringene viser kvalitative temaer som går igjen i samtale, ikke hvor ofte de forekommer statistisk. Matrisen har ingen poeng, prosenter eller rangering.

Sju spørsmål norske ledere bør stille seg

Du trenger ikke starte med et komplisert rammeverk. Start her.

-
- | | | |
|----|---|--------------------------|
| 01 | Kan vi forklare hvem vi spesielt vil vinne, og hvorfor de skal velge oss? | ☐ |
|----|---|--------------------------|
-
- | | | |
|----|---|--------------------------|
| 02 | Skaper vi pipeline kontinuerlig, også når vi har mye å gjøre? | ☐ |
|----|---|--------------------------|
-
- | | | |
|----|---|--------------------------|
| 03 | Ville salgsarbeidet fortsatt fungert hvis daglig leder var borte i tre måneder? | ☐ |
|----|---|--------------------------|
-
- | | | |
|----|--|--------------------------|
| 04 | Vet vi hva som skjer med et lead fra første kontakt til signert kunde? | ☐ |
|----|--|--------------------------|
-
- | | | |
|----|---|--------------------------|
| 05 | Stoler vi på CRM-et når vi skal ta en kommersiell beslutning? | ☐ |
|----|---|--------------------------|
-
- | | | |
|----|--|--------------------------|
| 06 | Har vi gjort det første kjøpet enkelt nok for en kunde som ikke kjenner oss? | ☐ |
|----|--|--------------------------|
-
- | | | |
|----|--|--------------------------|
| 07 | Jakter vi bare mer omsetning, eller vet vi hvilken type omsetning vi vil ha? | ☐ |
|----|--|--------------------------|
-

Hvis flere av svarene er nei, er løsningen ikke nødvendigvis flere aktiviteter. Kanskje må systemet bygges først.

Den største vekstbremsen er kanskje ikke det du tror

Hvis **posisjonen** er uklar, forsterker mer annonsering et uklart budskap.

Hvis **tilbudet** er vanskelig å **kjøpe**, gir flere leads bare flere som sier nei.

Hvis **oppfølgingen** er tilfeldig, fyller mer leadgenerering et system som lekker.

Hvis **kundemiksen** er feil, kan flere kunder gjøre problemet større.

Hvis **daglig leder** er flaskehalsen, gjør flere muligheter selskapet enda mer avhengig av én person.

Før du gjør mer, må du vite hvor veksten stopper.

Vekst er et system.

Kontinuitet er forskjellen.

01 POSISJON	02 TILBUD	03 ETTERSSPØRSEL
04 SALG	05 KUNDEVERDI	06 DATA
 Data og læring går tilbake til posisjonen . Sløyfen slutter ikke hos kunden. Den starter på nytt, litt bedre.		

REAKTIV VEKST

Aktivitet → stopp → aktivitet
→ stopp

Sinuskurven.

SYSTEMATISK VEKST

Arbeid → læring → forbedring
→ kontinuitet

Vekstsystemet.

KONKLUSJON

Mer enn 750 kommersielle samtaler peker ikke mot én magisk kanal. Ikke én annonsetype. Ikke ett CRM. Ikke én salgsmetode. Mange norske SMB-er har bygget gode virksomheter på dyktige folk, faglig kvalitet, sterke relasjoner og hardt arbeid. Men det kommersielle systemet har ikke alltid utviklet seg i samme tempo som selskapet.

De virksomhetene som kommer videre, trenger ikke nødvendigvis gjøre mer. De trenger å få det de allerede gjør, til å henge bedre sammen: en tydeligere posisjon, et enklere første kjøp, kontinuerlig etterspørsel, en reell salgsprosess, bedre kundemiks, data de kan stole på, og en organisasjon der veksten ikke står og faller på én person.

Fra aktivitet til system.

Fra reaktiv til proaktiv.

Fra personavhengig til repeterbar.

Fra vekst på flaks til vekst du faktisk kan jobbe med.

Vekst er et system.

HVOR STOPPER VEKSTEN HOS DERE?

Spring hjelper B2B-selskaper med å finne svaret før vi anbefaler løsningen.

Vi ser på posisjon, tilbud, marked, salg, kundereise, CRM, teknologi og kommersiell organisering som deler av samme system.

[Start med en Vekstplan →](#)

Finn flaskehalsen.
Bygg systemet.
Hold det i bevegelse.

 spring

Hva rapporten bygger på

150+ Spring Agency Vekstplanmøter

Gjennomført fra desember 2025 til september 2026, med en snittvarighet på cirka 50 minutter. Bredt bransjespenn: IT/SaaS, industri og engineering, arkitektur og design, bemanning og rekruttering, regnskap og økonomi, rådgivning, maritim sektor.

600+ We Rock Salgs- og kommersielle samtaler

Et sterkere kommersielt og salgsorientert møteformat.

Kvalitativt grunnlag

Datasettene har ulik struktur, og rapporten er kvalitativ. Funnene kan ikke tolkes som statistisk representativt for alle norske SMB-er. Visualiseringene illustrerer mønstre og modeller, ikke målt statistikk.
