

Contents

Debrief: FLT_008	3
Instance Outputs	3
VS_LOC_DLTQ-5_000268 — Kjøper-psykologi per vei	3
Utgangspunkt: Hva vi faktisk vet	3
Alternativ A: ERP/CRM-nisjen	4
Alternativ B: Bred plattform	5
Tredje kjøper-arketype: Den Nylig Brente	6
Forsiktig-advarsel: “Score uten spørsmål” som kjøpsbarriere	6
Handlingsanbefalinger (data-drevet + forsiktig)	7
INDEX	8
VS_LOC_DLTQ-5_000269 — Kjøper-psykologi per vei	8
Innledende posisjon	9
Alternativ A — Smal nisje (ERP/CRM)	9
Alternativ B — Bred plattform	11
Tredje kjøper-arketype: Change Manager / Transformation Lead	12
Prosedyre-analyse: Kjøpstriggere kartlagt	12
Operativ observasjon: Betalingsvillighet følger ansvar	13
Anbefalte neste steg	14
INDEX	14
VS_LOC_DLTQ-5_000270 — Kjøper-psykologi per vei	15
Analyse: Kjøper-psykologi per vei	15
INDEX	19
VS_LOC_DLTQ-5_000271 — Kjøper-psykologi per vei	21
Innledende perspektiv	21
Hypotese 1: For Alternativ A er prosjekteieren den reelle kjøperen — ikke ERP-direktøren	21
Hypotese 2: For Alternativ B er CFO riktig buyer — men bare med riktig rammeverk	22
Tredje arketype: Den Brente Transformasjonseieren	23
Langsiktig perspektiv: hvilken arketype bygger verdi over tid?	24
Eksperimentell tilnærming: tre konkrete tester denne måneden	24
INDEX	25
VS_LOC_DLTQ-5_000272 — Kjøper-psykologi per vei	26
Premiss-dekonstruksjon: Hvem kjøper egentlig?	26
Alternativ A: ERP/CRM-nisje — riktig kjøper er ikke de tre foreslåtte	26
Alternativ B: Bred plattform — alle tre forslagene er for generiske	28
Tredje kjøper-arketype: Den nyutnevnte CIO med arvet problem	28

Sammenstilling: Kjøpstriggere per arketyp	29
Forsiktig konklusjon: Laveste risiko, raskest til første betaling	30
INDEX	30
VS_LOC_DLTQ-5_000273 — Kjøper-psykologi per vei	31
Innramming: Hva seeden sier om kjøpspsykologi	32
Alternativ A — Smal (ERP/CRM-niche)	32
Alternativ B — Bred (alle organisasjonstransformasjoner)	33
Den tredje arketypen: «Den Interne Transformasjonseieren»	34
All-in-argumentet: Velg kjøper som kan <i>skalere</i> metodikken	35
Oppsummering: Tre handlingsanbefalinger	35
INDEX	36
VS_LOC_DLTQ-5_000274 — Kjøper-psykologi per vei	37
Ramme: Hypoteser først, ikke antakelser	37
Alternativ A: ERP/CRM-nisjen	37
Alternativ B: Bred plattform	38
Den tredje kjøper-arketypen: Den Brente Prosjektponsor	39
18-månedersfilteret: Hvem kjøper fortsatt når AI gjør scoringen gratis?	40
Handlingsbare neste steg (hypotesetest-rekkefølge)	41
INDEX	41
VS_LOC_DLTQ-5_000275 — Kjøper-psykologi per vei	42
Linsen	42
Alternativ A: ERP/CRM-nisjen — hvem kjøper egentlig?	43
Alternativ B: Bred plattform — hvem har den ekte smerten?	44
Den tredje arketypen: Nyutnevnt Digital/AI-sjef	45
Psykologisk mønster på tvers av alle tre	46
Testbare Hypoteser — hva som bør falsifiseres	47
Neste steg	47
INDEX	48
VS_LOC_DLTQ-5_000276 — Kjøper-psykologi per vei	49
Innledning: Spørsmålet bak spørsmålet	49
Alternativ A: ERP/CRM-nisjen — hvem er den faktiske kjøperen?	50
Alternativ B: Bred plattform — hvem er den faktiske kjøperen?	51
Den tredje kjøper-arketypen: Gateway-kjøperen	52
Konkrete kjøpstriggere oppsummert	53
Strategisk konklusjon: Velg kjøper, ikke posisjonering	53
INDEX	54
Seed Distribution	55
Peer-Classify Resultater	56

Debrief: FLT_008

Mode: focus **Instances:** 9 / 9 completed **Generated:** 2026-04-13 04:18

Focus Case: #4 — Kjøper-psykologi per vei

Instance Outputs

VS_LOC_DLTQ-5_000268 [sonnet]

seed: operativ-erfaring umiddelbar forsiktig data-drevet partner

VS_LOC_DLTQ-5_000268 — Kjøper-psykologi per vei

seed: operativ-erfaring | umiddelbar | forsiktig | data-drevet | partner **model:** sonnet

case: #4 **flight:** FLT_008

Utgangspunkt: Hva vi faktisk vet

Seed data-drevet krever at jeg starter med epistemic ryddighet: vi har ingen validerte kundedata. Alt nedenfor er hypoteser bygget på mønstergjenkjenning fra lignende selgssituasjoner. Forsiktig-linsen betyr at jeg vil merke tydelig hva som er antakelse vs. hva som er observerbar struktur.

Det eneste vi kan observere direkte er at “AI-modenhetscore uten spørsmål” som verdiproporsisjon inneholder tre løfter: 1. **Hastighet** (ingen langdryg discovery-prosess) 2. **Objektivitet** (data, ikke konsulentens magefølelse) 3. **Lavt tidskrav fra kunden** (ingen workshop-karusell)

Disse tre egenskapene matcher spesifikke smertepunkter hos spesifikke kjøpere. Spørsmålet er hvem.

Alternativ A: ERP/CRM-nisjen

Hvem finnes i kjøpsrommet?

Tre kandidater er nevnt: ERP-direktøren, innkjøpsansvarlig, prosjekteier.

Innkjøpsansvarlig — eliminert umiddelbart. Operativ erfaring fra lignende salg tilsier at innkjøp er gatekeeper, ikke champion. De evaluerer etter rammeavtale, timepris og leverandørkategori. De kjøper ikke “modenhetscore” — de kjøper konsulenttimer innenfor godkjent leverandørliste. En solo-konsulent uten anbudshistorikk kommer ikke inn her. Innkjøpsansvarlig er blokkerer, ikke kjøper.

ERP-direktøren (IT-direktør/CIO) — har budsjett, men er strukturelt defensiv. De sitter med systemansvaret, men det er sjelden deres karriere som ryker hvis prosjektet feiler — det er prosjekteierens. IT-direktøren vil ha forprosjektet men vil ikke eie pinen. De er mottakelig for metodikken men har ikke akutt nok smerte til å kjøpe uten intern champion. **Sekundær kjøper — kan trigge et kjøp, men trigger det sjelden selv.**

Prosjekteier — dette er den faktiske smertebæreren. I norsk organisasjonsstruktur er dette typisk: - CFO/Økonomisjef som eier ERP-prosjektet for økonomimodulen - VP Operations som eier lagersystem - HR-direktør som eier HCM-implementering

De har sagt ja til prosjektet til styret/CEO. Hvis det feiler, er det deres feiling. De har lest om 70%-feilraten. De vet at “vi er klare” er ønsketenkning. De er **den riktige kjøperen for Alt A.**

Konkrete kjøptriggere for prosjekteier (Alt A)

Med umiddelbar-linsen: hva skjer akkurat nå som gjør dem mottakelige?

1. **Leverandør er valgt, implementering ikke startet** — vinduet mellom kontrakts-signering og kickoff. Prosjekteier er alene med ansvaret. Innser at de ikke vet om organisasjonen er klar.

2. **Budsjettcyklus / investeringsbeslutning** — C-suite skal godkjenne prosjekt-budsjett. Prosjekteier trenger noe som ser ut som due diligence.
3. **Nylig hatt (eller hørt om) et feilslått prosjekt** — trigger: kollega i annen virksomhet har vært igjennom kaos. “Vi kan ikke gjøre det samme.”
4. **Styret/CEO stiller spørsmål** — “Er vi egentlig klare for dette?” Prosjekteier trenger svar, raskt.

Disse triggerene er alle **umiddelbar-natur**. De er akutte, ikke planlagte. Dette betyr at salgssyklusen for Alt A potensielt er kortere enn for Alt B — men den krever at konsulenten er tilgjengelig akkurat i det rette vindusøyeblikket.

Alternativ B: Bred plattform

Hvem finnes i kjøpsrommet?

Strategidirektør — interessant, men sjelden budsjeteier for konsulentinnkjøp under 500 000 kr. De skriver strategier, de kjøper ikke assessment-verktøy. Mottakelig for ideen, lite handlingskraft på eget initiativ. **Influencer, ikke kjøper.**

CFO — har budsjett, er dataorientert (matcher data-drevet løftet), men kjøper typisk ikke transformasjonsmodenhet. CFO kjøper finansielle risikovurderinger, ikke organisatorisk beredskap, med mindre det er direkte koblet til ROI på et spesifikt prosjekt.

Mulig kjøper hvis framing er finansiell risikoreduktion, men høy barriere.

Administrerende direktør — kjøper bare ved strategiske infleksjonspunkter: fusjon/oppkjøp, ny strategi, kriserespons. Trigger er ekstern, ikke intern. Salg til CEO direkte krever uforholdsmessig mye nettverk og er lang salgssyklus. **Vanskelig kjøper for en uten-kundeliste solo-konsulent umiddelbart.**

Den faktiske kjøperen for Alt B er ikke i listen over

Med operativ-erfaring-linsen identifiserer jeg en kjøper som er mer realistisk enn de tre nevnte:

Transformasjonsleder / Change manager med mandat — dette er personen som er utnevnt til å lede en digitaliserings- eller transformasjonssatsing, men som mangler metodikk. De er ofte VP-nivå eller senior prosjektleder. De har: - Mandat fra toppledelse - Budsjett (typisk 300 000–1,5 MNOK for metodikk/verktøy) - Akutt behov for noe som ser profesjonelt ut - Lav egenstyrke (nytt ansvarsområde)

De kjøper ikke “AI-modenhetscore” fordi de er teknologiinteresserte — de kjøper det fordi de trenger et **objektivt datagrunnlag å vise til internt.**

Tredje kjøper-arketype: Den Nylig Brente

Dette er den mest oversette kjøperen, og den sterkeste.

Arketypen: En leder — på alle nivåer — som nettopp har kommet gjennom et mislykket implementeringsprosjekt. De har: - Personlig tap av prestisje eller penger - Akutt motivasjon til å “aldri gjøre det igjen” - Mandat til å kjøpe prosessforbedring (“vi lærer av dette”) - Lavt skepsis-nivå overfor nye metoder (de vet at status quo feiler)

Denne kjøperen finnes i **begge segmenter** — de er ikke ERP-spesifikke eller bredspesifikke. De er trigger-definerte.

Konkrete kjøpstriggere for den Nylig Brente: - Prosjektet ble kansellert eller kraftig forsinket (siste 6 måneder) - Post-mortem er gjort, men “hva gjør vi annerledes” er ubesvart - Ny investering er i planlegging og de trenger å bevise at de har lært

Strategisk implikasjon: Konsulenten bør kartlegge prosjektavslutninger og kanselleringer i målgruppen. LinkedIn-søk på “prosjektleder ERP avsluttet” + timing er ikke skalert, men det er et data-punkt.

Forsiktig-advarsel: “Score uten spørsmål” som kjøpsbarriere

Med forsiktig-linsen: verdiproposisjonen har en iboende paradoks.

Beslutningstakere i store organisasjoner er risiko-averse. En AI-generert score uten menneskelig input trigger to skeptiske spørsmål: 1. “Kan jeg stole på dette? Hva er det basert på?” 2. “Hvem er ansvarlig hvis scoren er feil og vi investerer?”

Partner-linsen tilsier at løsningen ikke er å tone ned “uten spørsmål” — det er å reframe relasjonen. Konsulenten selger ikke en score. Konsulenten **tolker scoren sammen med kunden**. Scoren er et samtalestartpunkt, ikke en dom. Dette er en subtil men kritisk salgsteknisk distinksjon som også beskytter konsulenten fra ansvars eksponering.

Handlingsanbefalinger (data-drevet + forsiktig)

Vi har ingen validerte kjøperdata. Det betyr at enhver av disse arketyperne kan være riktig eller feil. Forsiktig + data-drevet gir følgende prioritering:

Neste steg – validering, ikke innsalg:

1. **Velg én arketyper (prosjekteier ERP-nisje) og gjør 5 samtaler** — ikke salgsmøter, men 20-minutters kartlegginger. Spørsmål: “Hva var det siste du tenkte på da ERP-prosjektet ble forsinket?” Lytter etter om “beredskapsscoring” er et ord de bruker spontant.
 2. **Kartlegg triggervinduer aktivt** — LinkedIn-varsler på kombinasjoner som “ERP-implementering + [bedrift]” gir timing-informasjon. Publiserte prosjektannonseringer i Doffin/Mercell er offentlige data om hvem som er i anskaffelsesfase.
 3. **Test den Nylig Brente via en artikkel** — skriv ett kort LinkedIn-innlegg om “organisasjonsmodenhet etter en vanskelig implementering”. Mål hvem som reagerer. Dette koster ingenting og gir faktisk data om hvilken kjøper som resonerer.
 4. **Ikke la seg forføre av CEO-salg** — det er fristende å pitche høyt. Operativ erfaring tilsier at CEO-pitches uten intern champion dør i organisasjonen. Finn den Nylig Brente eller prosjekteier og bygg innenfra.
-

INDEX

- **[business]** Prosjekteier (ikke ERP-direktør eller innkjøp) er reell kjøper for Alt A — de bærer personlig risiko for prosjektfeil
- **[business]** Tredje kjøper-arketypp “Den Nylig Brente” er trigger-definert og finnes i begge segmenter
- **[business]** Transformasjonsleder med mandat er mer realistisk Alt B-kjøper enn CEO/CFO
- **[risk]** “Score uten spørsmål” kan trigge skepsis hos risiko-averse beslutningstakere — krever partner-reframe
- **[recommendation]** Gjør 5 kvalitative samtaler med prosjekteiere i ERP-nisje før posisjoneringsvalg — ingen validerte kjøperdata nå
- **[recommendation]** Kartlegg prosjektavslutninger og kanselleringer som trigger-signal for Nylig Brente-arketyppen
- **[recommendation]** Test kjøper-resonans via LinkedIn-artikkel om organisasjonsmodenhet post-implementering — billig og datadrevet
- **[business]** Innkjøpsansvarlig er blokkerer, ikke kjøper — rammeavtalekrav ekskluderer solo-konsulent i innkjøpssporet
- **[risk]** CEO-salg uten intern champion dør i organisasjonen — operativ erfaring tilsier å bygge innenfra via prosjekteier

confidence: 0.62

VS_LOC_DLTQ-5_000269 [sonnet]

seed: operativ-erfaring treårs hedge prosedyre-drevet leverandør

VS_LOC_DLTQ-5_000269 — Kjøper-psykologi per vei

seed: operativ-erfaring | treårs | hedge | prosedyre-drevet | leverandør **model:** sonnet

case: #4 **flight:** FLT_008

Innledende posisjon

Med operativ erfaring fra systemimplementeringer og en treårshorisont ser jeg ett mønster som gjentar seg: de som skriver sjekken er sjelden de som føler smerten mest. Og de som føler smerten mest er sjelden de som formelt godkjenner leverandørvalg. Kjøper-psykologi i B2B-konsulentmarkedet handler om å finne der disse to overlapper – og Fase 0 / AI-modenhetscore er spesielt interessant fordi det er et produkt som kan selge seg selv på tre ulike nivåer avhengig av hvem du snakker til.

Alternativ A – Smal nisje (ERP/CRM)

Hvem resonerer mest?

Konklusjon: Prosjekteieren er primærkjøperen. ERP-direktøren er influencer og døråpner. Innkjøpsansvarlig er en blokkerer, ikke en kjøper.

Prosjekteier (sterkest resonans) Prosjekteieren er typisk en CFO, COO, eller senior forretningsleder som er utpekt til å levere et ERP-prosjekt. De er ikke IT-folk – de er forretningsfolk med personlig karriererisiko. Prosjektet representerer gjerne 2-5% av organisasjonens omsetning. Feil får konsekvenser.

Konkrete kjøpstriggere: - ERP-kontrakt er signert. De sitter nå med en go-live-dato, et team som ikke er klargjort, og et budsjett som allerede er bundet. - Forrige ERP i organisasjonen gikk dårlig – de vet hvem som tok skylden. - Styret har stilt spørsmål om risikostyring av transformasjon. - De arver et halvferdig prosjekt og trenger en “arv-audit” – hva er egentlig statusen?

Hvorfor AI-modenhetscore uten spørsmål treffer akkurat her: Prosjekteieren vil ha et defensibelt artefakt. Ikke rådgivning – et *resultat*. En score de kan vise styret. “Vi har gjort en uavhengig beredskapsanalyse. Her er resultatet.” Det er forsikringspolise-

logikk, ikke konsulentlogikk. Og forsikring selges til dem som frykter tap, ikke til dem som jager gevinst.

Fra et leverandørperspektiv: prosjekteieren kjøper et definert output. Score + rapport + anbefalinger. Tidsbegrenset. Ingen åpen konsulentkontrakt. Det er et overkommelig førstetrinn med lav risiko for dem.

ERP-direktøren (sterk, men som gatekeeper) ERP-direktøren (ofte IT-direktør, digital transformation lead, eller head of ERP) har levd gjennom implementeringer. De vet hva som kan gå galt. Men de kjøper sjelden metodikk-tjenester direkte — de bruker budsjett på software og implementeringspartnere.

Kjøpstriggere for ERP-direktøren: - Systemvalg er gjort, implementeringspartner er valgt, men de tviler på om organisasjonen er klar. - De har personlig sett implementeringer feile tidligere (operativ erfaring aktiverer dette). - De har fått i oppdrag å “sikre suksess” og mangler et rammeverk.

Viktig prosedyre-observasjon: ERP-direktøren vil ofte være den som anbefaler Fase 0 til prosjekteieren. Denne rollen er influencer og døråpner — ikke budsjettholder. Selg ikke til dem, men *gjennom* dem.

Innkjøpsansvarlig (lav resonans — aktiv risiko) Innkjøpsansvarlige tenker kategori og leverandørkonkurranse. Et nytt metodikk-konsept uten referanseprosjekter er vanskelig for dem å vurdere. De vil be om tre tilbud, sammenligne på pris, og spørre om sertifiseringer.

Praktisk råd: Unngå innkjøpskanalen i tidlig fase. Selg til prosjekteier direkte. Innkjøpsansvarlig er en prosedyre-felle som forsinker og kompliserer.

Alternativ B – Bred plattform

Hvem resonerer mest?

Konklusjon: CFO er den mest sannsynlige primærkjøperen på treårs horisont. Administrerende direktør er aspirasjon, ikke realitet. Strategidirektøren er et nisje-tilfelle.

CFO (høyest reell kjøpspotensial) CFO-en tenker i risikojustert avkastning. Organisasjonstransformasjoner er de største enkelt-investeringene de godkjenner. Og de vet at en stor andel feiler eller underpresterer. Et “modenhetscore”-produkt som kvantifiserer beredskapsrisiko er *finansiell* logikk, ikke IT-logikk.

Kjøpstriggere for CFO: - M&A-integrasjon: post-merger harmonisering krever transformasjonskapabilitet. “Er organisasjonen vår klar til å absorbere dette?” - Budsjettseason: store digitaliserings-investeringer skal godkjennes. Styret spør om ROI-sikring. - Ekstern press: investor eller styre har krevd bedre risikostyring av transformasjoner. - Post-fiasko: et prosjekt gikk dårlig, nå må de vise at de gjør noe annerledes.

Hvorfor dette er treårs-perspektiv, ikke umiddelbar: CFO-en kjøper ikke ukjente leverandører uten referanser og track record. Men over tre år, med én dokumentert suksess i porteføljen og et begripelig verdipropersjon (“vi reduserer implementeringsrisiko”), er CFO-segmentet skalerbart og premium-priset.

Administrerende direktør (lang vei) CEO-er kjøper på relasjoner og brannalarm. Uten nettverk og uten en brennende plattform er salgssyklusen for lang for en solo-konsulent uten validerte kundedata. Ikke en realistisk primærkjøper i etableringsfasen.

Strategidirektøren (nisje) Strategidirektøren er relevant i store organisasjoner med en dedikert transformasjonsagenda. De er intellektuelt compatible med metodikken, men har sjelden eget budsjett og enda sjeldnere mandat til å handle raskt.

Tredje kjøper-arketyp: Change Manager / Transformation Lead

Dette er den arketypen som åpner et nytt segment — og som ingen av de to veiene har eksplisitt adressert.

Hvem er de: Internt ansatte (eller konsulenter) som er spesialisert på å lede organisasjonsendringer. De eksisterer i store organisasjoner (50+ ansatte) som kjøper mye konsulentmakt. De har fått i oppdrag: “Sørg for at dette prosjektet lykkes.” De mangler et eget rammeverk, de er ikke spesialister på ERP men på change management, og de er *alltid* i markedet for verktøy og metodikk.

Kjøpstriggere: - Ny rolle, ny organisasjon, ny transformasjon. Behov for å vise kompetanse raskt. - Internkrisen: prosjektet de leder er på vei ut av kurs. De trenger en ekstern validering. - Pitching til ledelsen: de skal selge inn en forbedret prosess. Et konkret rammeverk styrker casen.

Hvorfor dette er interessant fra et hedge-perspektiv: Change manager-arketypen eksisterer i *begge* veienes marked. Smal: de jobber med ERP-implementeringer. Bred: de jobber med alle typer transformasjoner. Dette er en arketyp konsulenten kan starte med uten å forplikte seg til A eller B.

En praktisk hedge-strategi: 1. Identifiser 5-10 change managers i nettverket 2. Tilby Fase 0 som et verktøy de kan bruke internt (ikke som ekstern konsulent, men som metodikk de lisensierer/implementerer) 3. Lær hvilken kontekst de bruker det i — ERP-prosjekter (validerer A) eller bredere (validerer B) 4. Bruk dette som validerings-data for posisjoneringsvalget

Prosedyre-analyse: Kjøpstriggere kartlagt

Arketyp	Vei	Trigger	Tid til kjøp	Risiko
Prosjekteier	A	ERP-kontrakt signert	Dager-uker	Lav

Arketypp	Vei	Trigger	Tid til kjøp	Risiko
ERP-direktør	A	Implementering starter snart	Uker	Medium
CFO	B	M&A / stor investering / post-fiasko	Måneder	Høy
Change Manager	A+B	Ny rolle / ny transformasjon	Variabelt	Medium
Strategidirektør	B	Transformasjonsprosjekt	Langt	Høy
CEO	B	Brennende plattform	Svært lang	Svært høy
Innkjøpsansvarlig	A	—	Blokkerer, ikke kjøper	—

Operativ observasjon: Betalingsvillighet følger ansvar

Fra erfaring med lignende markeder: betalingsvilligheten i B2B-tjenester er høyest hos den personen som *personlig bærer konsekvensene av feil*. Det er ikke alltid den med størst budsjett.

- Prosjekteier: karrieremessig eksponert, har budsjett, forstår verdien av forsikring.
- CFO: ansvarlig for kapitalallokering, men kjøper ikke ukjente leverandører uten track record.
- Change Manager: profesjonelt eksponert, men budsjettene er ofte begrensede.

Implikasjon: Start med prosjekteier (Alt A), bruk inntekten og referansen til å nå CFO (Alt B). Det er en sekvensiell kjøper-strategi som hedger mellom veiene uten å velge én permanent.

Anbefalte neste steg

1. **Kartlegg 10 prosjekteiere** i nettverket som er 3-12 måneder fra ERP-signering. De er primær target — lavest hengend frukt med kortest salgssyklus.
 2. **Test “defensibelt artefakt”-framingen:** presenter AI-modenhetscore som “noe du kan vise styret”, ikke som “metodikk du kjøper inn”. Se om det resonerer.
 3. **Identifiser 3-5 change managers** og bruk dem til å forstå markedshorisonten — vil de bruke det i ERP-kontekst (Alt A) eller bredere (Alt B)?
 4. **Unngå innkjøpskanalen** til du har minst én betalt referanse.
 5. **Jobb inn mot CFO via tredjepartsarena** (bransjekonferanser, CFO-nettverk) — men ikke som primærsalg, som posisjonerings-investering på 12-24 måneder.
-

INDEX

- **[business]** Prosjekteier er primærkjøper i Alt A — personlig karriererisiko + definert budsjett + forsikringspolise-logikk gir kortest salgssyklus
- **[business]** CFO er primærkjøper i Alt B men krever track record — kjøpstrigger er M&A, post-fiasko eller styre-press
- **[business]** Change Manager-arketyper er tredje kjøper-type som eksisterer i begge veienes marked — kan brukes som hedge og validerings-data
- **[recommendation]** Unngå innkjøpskanalen i etableringsfasen — selg direkte til prosjekteier, innkjøpsansvarlig er prosedyre-felle
- **[recommendation]** Sekvenser kjøper-tilnærming: start med prosjekteier (Alt A, rask betaling), bruk referanse til å nå CFO (Alt B, premium)
- **[risk]** ERP-direktøren er influencer/gatekeeper, ikke budsjettholder — selg gjennom dem, ikke til dem
- **[business]** Betalingsvillighet følger personlig ansvar, ikke budsjett-størrelse — kartlegg hvem som bærer konsekvensene av feil
- **[recommendation]** Test “defensibelt artefakt”-framing: AI-modenhetscore som noe kjøper kan vise styret, ikke som konsulentmethodikk

confidence: 0.72

VS_LOC_DLTQ-5_000270 [sonnet]

seed: strateg sesongmessig pragmatisk data-drevet rådgiver

VS_LOC_DLTQ-5_000270 – Kjøper-psykologi per vei

seed: strateg sesongmessig pragmatisk data-drevet rådgiver **model:** sonnet **case:** #4 **flight:** FLT_008

Analyse: Kjøper-psykologi per vei

Premiss for analysen

Min seed — *strateg, sesongmessig, pragmatisk, data-drevet, rådgiver* — tvinger meg til å stille et ubehagelig spørsmål før jeg svarer: Er det riktig kjøper vi leter etter, eller leter vi etter kjøpere i den rekkefølgen problemet ble formulert?

Som strateg ser jeg et kjøpspsykologisk mønster som gjentatte ganger overses: Den som sitter med smerten er ikke alltid den som signerer sjekken. Og den som signerer sjekken er ikke alltid den som kan si nei. Det er tre rollene: **smertebærer**, **budsjetteier**, og **gatekeeperen**. Suksessfullt salg krever at du forstår alle tre — og at du treffer dem i riktig rekkefølge.

Alternativ A — Smal nisje (ERP/CRM): Hvem er de tre rollene?

Smertebæreren: Prosjekteier / Prosjektleder

Prosjekteieren er den som har levd gjennom — eller frykter — en systemimplementering som sporer av. Ikke ERP-direktøren (for abstrakt, lenger unna daglig kaos), ikke innkjøpsansvarlig (transaksjonell, fokuserer på pris og kontrakt). Det er prosjektlederen som kjenner visceralt hva det betyr når kravspesifikasjonen endres etter kontraktssignering, når brukerne boikotter systemet, når leverandøren sier “det var utenfor scope.”

For denne personen er “AI-modenhetscore uten spørsmål” en åpenbaring — ikke fordi det er KI, men fordi det fjerner den evige striden om hva organisasjonen egentlig er klar for. Scoren er nøytral. Den kan ikke angripes politisk.

Data-punkt: Ifølge Standish CHAOS Report feiler 70% av store IT-prosjekter på scope, tid eller budsjett. Prosjektledere kjenner denne statistikken. De vil ikke bli den neste casen.

Kjøpstriggere for prosjekteier: - Styret har nettopp godkjent et nytt ERP-prosjekt (vindusperiode: 2-8 uker etter vedtak) - Leverandør pusher på for å starte - Prosjekteier har personlig erfaring med en tidligere fiasko - Intern motstand allerede synlig (avdelingsledere som ikke vil, IT som sier “vi kan det”)

Budsjetteieren: IT-direktør eller COO

Budsjettet sitter ikke hos prosjekteieren — det sitter gjerne hos IT-direktøren (teknisk eier) eller COO (operasjonelt ansvarlig). For disse er investeringsargumentet: Fase-0 koster X, men reduserer risikoen for et prosjekt-overforbruk på 30-50% av totalbudsjettet. Det er ikke dyrt å betale for forsikring når forsikringssummen er 10x premien.

Gatekeeper: Innkjøpsansvarlig

Innkjøpsansvarlig er sjelden entusiasten, men de kan si nei. Nøkkel: Fase-0-engasjement bør prises og presenteres som en liten investering (under terskler for anbudsplikt) med klar ROI-metrikk. Under 500k NOK unngår du gjerne anskaffelsesprosessen. Dette er pragmatisk posisjonering.

Sesonginnsikt for smal nisje:

ERP-beslutninger er sterkt budsjett-styrt og følger forutsigbare mønstre: -

September–november: Budsjettprosess for neste år. ERP-investeringer formelt vedtatt. - **Januar–mars:** “Oppstartsvindu” — prosjekter som ble vedtatt Q4 sparker i gang. - **Juli–august:** Lavt. Ingenting skjer.

Dette betyr at markedsarbeid mot smal nisje bør peake i **oktober–november** (før vedtak) og **januar** (etter vedtak). To vinduer per år. Svært forutsigbar pipeline dersom man er posisjonert riktig.

Alternativ B – Bred plattform: Hvem er de tre rollene?

Smertebæreren: Strategidirektør / CDO

Den brede plattformen selger ikke til en person med et konkret prosjektproblem — den selger til en person med et strukturelt angstproblem. Strategidirektøren vet at digitalisering er uunngåelig, er usikker på om organisasjonen er rustet for det, og blir jevnlig spurt av styret om “digital modenhet.” En AI-modenhetsscore er tiltalende fordi den gir et svar som kan presenteres oppover.

Men her er det kritiske problemet: Strategidirektøren er ofte ikke budsjetteier for dette. De initierer, men de sitter sjelden med operational budget for ekstern konsulentassistanse.

Budsjetteieren: CFO

CFO i bred posisjonering er den vanskeligste kjøperen, men den mest interessante. De er data-drevne. De er opptatt av kapitalallokering. De tenker i risikoporteføljer. Hvis du kan vise CFO at organisasjoner med lav modenhetsscore statistisk bruker 40% mer på digitale implementeringer — og at Fase-0 koster 0,5% av et typisk digitalt transformasjonsbudsjett — har du en matematisk case.

Men: CFO-salg har lang sykkel. Du trenger referansekunder med kvantifiserbar gevinst. Uten validerte kundedata (som vi mangler) er dette et svakt salgsargument.

Gatekeeper: Administrerende direktør

I bred posisjonering risikerer du å havne i toppledelsens møterom — som høres bra

ut, men betyr lang beslutningsprosess, mange stakeholders som skal konsulteres, og risiko for at “vi skal se på det etter sommeren.” CEO-salg er relasjonsbasert og tidkrevende. Uten nettverk inn i dette laget er det nærmest umulig for en solo-konsulent å skalere.

Sesonginnsikt for bred plattform:

Bred plattform er mer hendelsesdrevet enn sesongmessig: - **Organisasjonsbytte** (ny CEO, ny CDO): Trigge - **M&A-prosess**: Due diligence trigge - **Kritisk prosjektfiasco som er kjent internt**: Trigge - **Ny styrebehandling av digital strategi**: Trigge

Dette er uforutsigbare triggere. Vanskelig å time markedsarbeid mot. Og for en solo-konsulent betyr det at pipeline-synlighet er minimal.

Tredje arketype: Styremedlem / Revisjonskomité

Her er noe som verken A eller B adresserer eksplisitt: **Styremedlemmet eller revisjonskomité-lederen i en mellomstor organisasjon (100-1000 ansatte).**

Argumentet er strategisk: 1. Styret er formelt ansvarlig for digital strategi og risikostyring 2. Revisjonskomitéer er under press fra Finanstilsynet og aksjonærer om IT-risiko 3. De mangler interne verktøy for å vurdere operasjonell modenhet uten å stole blindt på ledelsens rapportering 4. En nøytral, AI-drevet modenhetsscore er et uavhengig vurderingsverktøy — ikke bare konsulentens mening

Kjøpstrigger: **Forestående investering i nytt system der styret skal godkjenne capex**, eller **styrets behov for å dokumentere due diligence på digital risiko.**

Dette åpner et segment som er: - Mer betalingsvillig (styrearbeid er per definisjon kostbart, ingen problemer med honorar) - Mindre prisnølende (revisjonsformål rettferdiggjør premiumprising) - Mindre avhengig av at konsulenten er kjent i bransjen (styret vil ha uavhengighet, ikke bransjekjenning)

Men: Tilgang til dette segmentet krever nettverk i styreleier-/revisjonssjef-kretser. Mulig via advokatfirmaer og revisjonsselskaper som allerede sitter tett på styrene.

Strategisk vurdering: Hvilken kjøper å starte med?

Som rådgiver med pragmatisk tilnærming er rådet enkelt:

Start med prosjekteieren i smal nisje. Ikke fordi det er den mest spennende kjøperen – men fordi det er den mest verifiserbare:

Kjøper type	Tid til første			
	Samtale	Salgssyklus	Budsjett	Risiko
Prosjekteier (A)	2-4 uker	2-6 uker	150-400k	Lav
IT-direktør/COO (A)	4-8 uker	4-12 uker	400k-1M	Middels
Strategidirektør (B)	6-12 uker	3-9 mnd	Ukjent	Høy
CFO (B)	8-16 uker	6-18 mnd	Stort	Svært høy
Styremedlem	4-8 uker (rett nettverk)	4-8 uker	Svært stort	Middels

Prosjekteieren gir deg data. Ikke bare inntekt – data om hva de faktisk kjøper, hva de sier til sjefen sin, hva de frykter. Den dataen er byggesteinen for å nå IT-direktøren og COO ett år senere.

Det pragmatiske rådet: Bruk de tre første kundene som bevisinnsamling, ikke som inntekstmaksimering. En prosjekteier-case med dokumentert resultat er nøkkelen til CFO-rommet etterpå.

INDEX

- **[business]** Kjøper-arketype for smal nisje: prosjekteier er smertebærer,

IT-direktør/COO er budsjetteier — disse må adresseres separat

- **[business]** Tredje kjøper-arketype: styremedlem/revisjonskomité som uavhengig vurderingsbehov, potensielt premiumsegment
- **[business]** Smal nisje har forutsigbar sesong: markedstopp i oktober–november (budsjettprosess) og januar (oppstart)
- **[business]** Bred plattform er hendelsesdrevet (M&A, CEO-bytte, prosjektfiasko) — uforutsigbar pipeline for solo-konsulent
- **[recommendation]** Pris Fase-0 under anskaffelsesterskler (~500k NOK) for å omgå innkjøpsansvarlig som gatekeepere i smal nisje
- **[recommendation]** Første tre kunder bør behandles som data-innsamling (bevis for ROI-argumentet), ikke inntekstmaksimering
- **[risk]** CFO-salg i bred posisjonering krever validerte kundedata med kvantifiserbar gevinst — mangler per i dag, svak uten dette
- **[business]** CEO-salg i bred posisjonering er relasjonsbasert og tidkrevende — nær umulig å skalere uten eksisterende toppnettverk
- **[recommendation]** Styresegmentet gir tilgang via revisjonsselskaper og advokatfirmaer — potensielt snarvei til premiumkunder uten å gå via toppledelseslag

Usikkerhet: Styremedlem-arketyper er teoretisk attraktiv men empirisk uvalidert for denne metodikken. Kjenner ikke norsk styrekultur godt nok til å si om de faktisk kjøper ekstern modenheitsvurdering uten en etablert relasjon.

confidence: 0.62

VS_LOC_DLTQ-5_000271 [sonnet]

seed: operativ-erfaring langsiktig eksperimentell hypotese-drevet mentor

VS_LOC_DLTQ-5_000271 – Kjøper-psykologi per vei

seed: operativ-erfaring | langsiktig | eksperimentell | hypotese-drevet | mentor **model:** sonnet **case:** #4 **flight:** FLT_008

Innledende perspektiv

Fra operativ erfaring vet jeg én ting sikkert: konsulenter feiler ikke fordi de velger feil posisjonering — de feiler fordi de selger til feil person. Kjøpertittel er mye mindre prediktiv enn kjøpersituasjon. Det vi må kartlegge her er ikke “hvem kjøper” men “hvem er i en situasjon der de *kan ikke la være* å kjøpe.”

Med en langsiktig linse betyr dette: vi vil ikke bare ha én salgshit — vi vil ha en kjøperarketype som finnes, kjøper igjen, og gir referanser i fem-ti år. Det former hvem vi prioriterer.

Hypotese 1: For Alternativ A er prosjekteieren den reelle kjøperen — ikke ERP-direktøren

ERP-direktøren er teknisk ansvarlig, men er sjelden den som *føler* risikoen mest. De vet at 70% av ERP-implementasjoner feiler, men de har internalisert dette som “andres problem” eller “vi er annerledes.”

Innkjøpsansvarlig er feil person. De kjøper etter sjekklister: pris, referanser, compliance. “AI-modenhetscore uten spørsmål” passer ikke inn i en anskaffelsesmal. Det er ikke et produkt for dem.

Prosjekteieren — den som faktisk skal levere — er den rette kjøperen, og av én spesifikk grunn: de trenger redskapet *oppad* mer enn *nedover*. Problemet prosjekteieren har er ikke at de ikke vet at organisasjonen er uforberedt. Problemet er at de ikke kan *bevise* det for CFO eller styret på en måte som gir dem handlingsrom (les: budsjett og

tid) til å gjøre noe med det.

“AI-modenhetscore uten spørsmål” løser dette. Det er ikke et verktøy for innsikt — det er et verktøy for legitimering. Prosjekteieren sier ikke “vi tror vi trenger mer tid.” De sier: “Ekstern analyse viser at vi er på 42%, bransjemedianen for vellykkede implementasjoner er 68%. Her er planen for å komme dit.”

Kjøpstriggeren: Kontrakten er signert, go-live er satt, og prosjekteieren begynner å kjenne på isen. Typisk 3-6 måneder inn. Trigger-event: oppstartsworkshop viste motstand, eller første milepæl ble overskredet.

Falsifiserbar hypotese: Kontakt 10 prosjekteiere med aktive ERP-implementasjoner. Mål om minst 6 av 10 umiddelbart gjenkjenner “bevis-for-styret”-problemet. Hvis nei — revurder.

Hypotese 2: For Alternativ B er CFO riktig buyer — men bare med riktig rammeverk

Strategidirektøren har intellektuell interesse, men sjelden direktebudsjett for “readiness assessments.” De er champion, ikke buyer.

Administrerende direktør delegerer. Alltid. Med mindre det er en spesielt hands-on leder, ender dette med å lande hos strategidirektør eller HR-direktør uansett.

CFO er korrekt receiver — men bare når du snakker finansspråk. Ikke “organisatorisk modenhet.” I stedet: “Sannsynlighet for schedule overrun.” “Forventet ekstrakostnad ved utilstrekkelig forberedelse.” “Forsikringspremie mot €2M implementasjonsfeil.”

CFO kjøper ikke innsikt. CFO kjøper risikoreduksjon med kvantifiserbar upside. “Vi brukte €50M på siste ERP, 35% av det var rework. Fase 0-vurdering koster 0,3% og har historisk halvert rework-kostnaden” — det er CFO-språk.

Kjøpstriggeren for CFO: Styrevedtak om ny stor transformasjon. Post-mortem etter mislykket prosjekt. Eller: due diligence i forbindelse med oppkjøp (target-selskapet

skal implementere nytt system).

Falsifiserbar hypotese: Pitch til 5 CFOer i to versjoner — én “modenhet”-versjon og én “finansiell risiko”-versjon. Mål engasjement. Predikerer at finansversjon genererer 3x mer konkrete oppfølginger.

Tredje arketyp: Den Brente Transformasjonseieren

Verken tittel A eller B. En situasjonsdefinert arketyp som eksisterer i begge markeder:

Profil: Leder (kan være CTO, COO, transformasjonsdirektør, divisjonsleder) som personlig var ansvarlig for en mislykket implementasjon. Ikke “organisasjonen min feilet.” “Jeg feilet.” Sannsynligvis for 2-4 år siden. Nå har de fått nytt ansvar for ny transformasjon.

Psykologi: De vet at de ikke vet hva som gikk galt sist. Teknologien fungerte. Konsulentene leverte. Men noe med *organisasjonen* klaffet ikke. De er hypermottakelige for en forklaring på det — og et verktøy som sier “her er hva som faktisk var feil sist, og her er hvordan vi måler det nå.”

Kjøpstrigger: Ny transformasjon annonsert, og de er ansvarlig igjen. Kombinasjonen av ambisjon og skam er den sterkeste kjøpsmotivator som finnes i B2B-konsulentkjøp.

Verdi av arketypen: Disse personene kjøper raskt (de trenger ikke å overbevises om at problemet eksisterer), de betaler godt (de ser direkte sammenheng mellom investering og karriererisiko), og de er de beste referanseklidene (de er ærlige om hva som gikk galt sist og hva som endret det).

Hvordan finne dem: LinkedIn-søk på “transformation” + “lessons learned” + “digital” i kombinator med bytte av stilling 2-4 år tilbake. De skriver gjerne om det — det er en del av helbredelsesprosessen.

Langsiktig perspektiv: hvilken arketypp bygger verdi over tid?

Med 5-10 års horisont: Prosjekteier-arketypen (Alt A) er mer forutsigbar og volumbasert, men lavere margin. Du trenger mange av dem og de er prosjektbundet — de forsvinner.

CFO-arketypen (Alt B) er høyere margin, vanskeligere å komme inn på, men sitter i organisasjonen lenge og kan trigge gjentatte kjøp på tvers av transformasjoner.

Den Brente Transformasjonseieren er den beste kandidaten for long-term relationship. De er takknemlige, de husker hvem som hjalp dem, og de tar deg med seg når de bytter arbeidsgiver.

Mentor-perspektiv til konsulent: Det du bør gjøre er ikke å velge én arketypp. Du bør velge én arketypp for den *første kunden* — den som gir deg læring, referanse, og proof-of-concept. Den Brente Transformasjonseieren er det, uavhengig av om du velger A eller B. Finn tre av dem, gi dem noe verdifullt gratis (et stykke av metodikken som forklarer hva som gikk galt sist), og se hvem som vil kjøpe neste steg.

Eksperimentell tilnærming: tre konkrete tester denne måneden

1. **Tittel-test:** Send to versjoner av en LinkedIn-melding — én rettet mot prosjekteier, én mot CFO. Identisk tekst bortsett fra kontekstualisering. Mål svarrate og kvalitet.
2. **Situasjons-test:** Finn 5 LinkedIn-profiler av folk med “transformation failure” i historikken (tittelbytte etter mislykket prosjekt). Kontakt dem ikke for salg — kontakt dem for “uformell prat om hva dere lærte.” Mål hvem som svarer.
3. **Frame-test:** Presenter “AI-modenhetscore” for 3 ulike kjøpere — én med “organisasjonsinnsikt”-framing, én med “finansiell risiko”-framing, én med “karrierebeskyttelse”-framing. Mål hvilken framing åpner samtalen.

Disse tre testene er mulige å kjøre på under 30 dager uten å ha et ferdig produkt.

INDEX

- **[business]** Prosjekteier er primær kjøper i Alt A — bruker score som legitimeringsverktøy oppad mot CFO/styre, ikke til intern innsikt
- **[business]** CFO er riktig buyer for Alt B kun med finansiell risikoframing — “modenhet” fungerer ikke, “schedule overrun-sannsynlighet” gjør det
- **[business]** Tredje arketypp: “Den Brente Transformasjonseieren” — leder med personlig mislykket transformasjon i historikken, ny transformasjon på horisonten
- **[recommendation]** Innkjøpsansvarlig er feil buyer for Alt A — sjekklisterorientert, ikke risikoanalytiker
- **[recommendation]** Prioriter Den Brente Transformasjonseieren for første kunde uavhengig av A/B-valg — raskest å close, beste referanse
- **[implementation]** LinkedIn-søkestrategi for Brente Transformasjonseiere: bytte av stilling 2-4 år tilbake kombinert med “transformation” + “lessons learned” i profil
- **[risk]** Strategidirektør og CEO er champions, ikke buyers — ruting til dem forsinker salget
- **[recommendation]** Tre falsifiserbare kjøpshypoteser kan testes på under 30 dager uten ferdig produkt
- **[business]** Kjøpstriggeren for Alt A er timing-basert: 3-6 måneder inn i aktiv implementasjon, ikke pre-implementasjon
- **[business]** Langsiktig: Den Brente Transformasjonseieren er beste basis for compound relationship — tar deg med ved jobbskifte

confidence: 0.62

VS_LOC_DLTQ-5_000272 [sonnet]

seed: nettverksmegler atten-måneders-skifte forsiktig dekonstruktiv leverandør

VS_LOC_DLTQ-5_000272 – Kjøper-psykologi per vei

seed: nettverksmegler | atten-måneders-skifte | forsiktig | dekonstruktiv | leverandør

model: sonnet **case:** #4 **flight:** FLT_008

Premiss-dekonstruksjon: Hvem kjøper egentlig?

Spørsmålet er formulert som “hvem resonerer med AI-modenhetscore uten spørsmål?” – men dette er feil startpunkt. Kjøpere kjøper ikke *metodikk*. De kjøper *reduksjon av personlig risiko* eller *sikring av karriere*. Leverandør-linsen tvinger frem spørsmålet: hva er det definerte output, og hvem betaler for det?

Svaret er ikke “den som forstår metoden best” – det er “den som har størst personlig tap ved prosjektfeil OG har budsjettmyndighet.”

Alternativ A: ERP/CRM-nisje – riktig kjøper er ikke de tre foreslåtte

ERP-direktøren

Føler smerten mest. Ser implementeringsprosjekter feile på nært hold. Men: *eier sjelden budsjett*, er avhengig av godkjenning oppover, og har allerede en intern referanseramme som gjør at de vurderer eksternt hjelp som mistillit til egne evner. Høy resonans med metodikken, lav konverteringsrate til betalende kunde.

Innkjøpsansvarlig

Feil kjøper. De systematiserer alt til RFP-format. “AI-modenhetscore uten spørsmål” blir til en linjepris i et anbud. Premium posisjonering dør i kontakt med procurement. Unngå denne inngangen.

Prosjekteier

Nærmere, men fortsatt feil. Prosjekteier er ansvarlig for leveransen, ikke for å stoppe den. Deres insentiv er å *drive frem*, ikke å avdekke at prosjektet ikke er klart. Spør en prosjekteier om de trenger en beredskapssjekk og du impliserer at de ikke har gjort jobben sin.

Den faktiske kjøperen i A-sporet: CFOen som nettopp signerte

Dekonstruktiv innsikt: Den riktige kjøperen er **CFOen i vinduet mellom signaturen og kickoff**. Etter at ERP-kontrakten er signert men før implementeringen begynner, er det en unik psykologisk tilstand: angst uten mulighet til å si det høyt. Styret har godkjent. Leverandøren er valgt. 70% av prosjekter feiler — det vet CFOen. Men ingen vil innrømme tvilen.

En Fase 0-vurdering i dette vinduet: - Gir CFOen *cover* (“vi sjekket at vi var klare”) - Koster 3-5% av et implementeringsbudsjett som allerede er godkjent - Reduserer den personlige risikoen for CFOen hvis prosjektet likevel feiler - Trigger: “*Kontrakten er signert og jeg sover ikke*”

Nettverksmegler-kobling: CFOen nås ikke direkte. De nås via revisjonsfirmaer, ERP-leverandørenes kundeteam (som selv frykter prosjektfeil), og CFO-nettverk. Dette er en kanalstrategi, ikke cold outreach.

Alternativ B: Bred plattform – alle tre forslagene er for generiske

Strategidirektør

Konseptuelt interessert, liten budsjettmakt, lang beslutningscyklus. Kjøper av ideer, ikke av leveranser. Bra som ambassador, dårlig som betalende kunde.

CFO (bred kontekst)

Uten konkret transformasjonsprosjekt på bordet: ingen trigger. CFO betaler ikke for generell modenhetsvurdering. De betaler for *kostnadsreduksjon på en identifisert risiko*.

Administrerende direktør (SMB)

Den interessante av de tre, men *kun i SMB*. En CEO i et selskap med 50-200 ansatte som skal gjøre et ERP/CRM-valg i løpet av de neste 12 månedene har: - Budsjettmyndighet - Personlig reputasjonsrisiko - Ingen intern ekspertise å lene seg på - Åpenhet for ekstern rådgivning (CEO-kultur vs. hierarki-kultur)

Trigger: *“Vi er for store for Excel, men for små til å ta feil”*

Tredje kjøper-arketype: Den nyutnevnte CIO med arvet problem

Dette segmentet nevnes ikke i A-vs-B-dikotomien, men er det mest actionable.

En person som nettopp er ansatt som CIO/IT-direktør i en organisasjon med et eksisterende systemimplementeringsprosjekt i pipeline. De har arvet andres forpliktelser.

Situasjonen:

- **Budget:** Allerede allokert av forgjenger
- **Trigger:** Innsettelse i ny rolle + eksisterende prosjektforpliktelse de ikke eier
- **Psykologi:** De *trenger* en uavhengig vurdering for å etablere sin egen posisjon. En Fase 0-rapport gir dem grunnlag for å si “jeg arvet dette, her er hva vi fant,

her er min plan” til styret

- **Kjøpsbarrierer:** Lav — de er motivert til å vise handlekraft tidlig
- **Salgssyklus:** Kort. Nyutnevnte ledere tar beslutninger raskt i de første 90 dagene

Nettverksmegler-kobling: Disse finnes via rekrutteringsselskaper (CIO-ansettelse er offentlige/synlige i bransjen), LinkedIn-varsler på stillingstitler, og styremedlemmer som deltok i ansettelsesprosessen.

Atten-måneders robusthet: AI kan generere en modenhetsscore. Den kan ikke møte opp i styrerommet og forklare den til et skeptisk styre på vegne av den nyutnevnte CIOen. Menneskelig leveranse av politisk sensitiv informasjon forblir et menneskelig produkt.

Sammenstilling: Kjøpstriggere per arketypp

Arketypp	Trigger	Budsjettmakt	Salgssyklus	18-mnd robusthet
CFO post-signatur (A)	Kontrakt signert, prosjektangst	Høy	Kort (vindu lukkes)	Høy
SMB-CEO (B)	Vekstpunkt, systemvalg nærmer seg	Høy	Middels	Middels
Nyutnevnt CIO (3.)	Ny rolle, arvet prosjekt	Middels	Kort (90-dagers vindu)	Høy
ERP-direktør (A)	Kjenner smerten	Lav	Lang	Middels
Strategidirektør (B)	Intellektuell interesse	Lav	Svært lang	Lav

Forsiktig konklusjon: Laveste risiko, raskest til første betaling

Fra et solo-konsulent-perspektiv med null validerte kundedata:

Prioritert rekkefølge:

1. **Nyutnevnt CIO med arvet problem** — identifiserbar, kort salgssyklus, klar trigger, politisk motivert til å kjøpe. Dette er et “signaturhendelse”-basert marked som kan monitoreres systematisk.
2. **CFO i signatursvinduet** — høy betalingsvillighet, men krever kanalrelasjoner (ERP-leverandørnettverk) som tar tid å bygge. Riktig vei på sikt, men ikke uke 1.
3. **SMB-CEO** — bredere marked, men mer pedagogisk salg (“her er hvorfor du trenger dette”). Kan fungere som primær vei for B-sporet dersom man aksepterer lengre salgssyklus.

Nettverksmegler-strategi for første kunde: Ikke cold outreach. Finn én ERP-implementeringsrådgiver, én revisor som jobber med systemimplementeringer, og ett rekrutteringsselskap som plasserer CIOer — og spør om de vet om noen som nettopp er ansatt i en IT-lederrolle med et system-prosjekt de har arvet. Det første møtet er gratis. Første rapport koster.

INDEX

- **[business]** Riktig kjøper i ERP-nisjen er CFOen i post-signatursvinduet, ikke prosjekteier eller ERP-direktør — trigger er personlig risiko etter at budsjett er låst
- **[business]** Nyutnevnt CIO med arvet implementeringsprosjekt er en uidentifisert tredje kjøper-arketype med kort salgssyklus og sterk kjøpsrasjonale (90-dagersvindu)
- **[risk]** Innkjøpsansvarlig er feil inngang — commodifiserer Fase 0 til linjepris i RFP og dreper premiumposisjonering

- **[recommendation]** Prioriter nyutnevnt CIO som første kundeselement: identifiserbar via rekrutteringsselskaper og LinkedIn, kort beslutningssyklus, klar trigger
- **[business]** SMB-CEO (50-200 ansatte, pre-systemvalg) er mest actionable B-spor-kjøper — kombinerer budsjettmakt og personlig eksponering
- **[risk]** Strategidirektør i B-sporet kjøper ideer, ikke leveranser — lang syklus og lav konverteringsrate for solo-konsulent uten referanser
- **[recommendation]** Nettverkskanal for første kunde: én ERP-rådgiver + én revisor + ett CIO-rekrutteringsselskap, ikke cold outreach
- **[business]** AI-robust kjøper er den som trenger menneskelig leveranse av politisk sensitiv informasjon til styre/ledelse — AI erstatter scoring, ikke eksekutiv kommunikasjon
- **[meta]** Kjøpslogikk er karrierebeskyttelse, ikke metodikk-interesse — riktig framging er “hvem har størst personlig tap ved prosjektfeil OG budsjettmyndighet”

Usikker på: empirisk validering av “nyutnevnt CIO”-segmentets faktiske betalingsvillighet og tilgjengelighet — dette er et logisk argument, ikke et datapunkt.

confidence: 0.62

VS_LOC_DLTQ-5_000273 [sonnet]

seed: strateg langsiktig all-in prosedyre-drevet entreprenør-venn

VS_LOC_DLTQ-5_000273 — Kjøper-psykologi per vei

seed: strateg | langsiktig | all-in | prosedyre-drevet | entreprenør-venn **model:** sonnet

case: #4 **flight:** FLT_008

Innramming: Hva seeden sier om kjøpspsykologi

Mitt perspektiv er strategens. Jeg tenker ikke på hvem som er lettest å selge til i dag – jeg tenker på hvem som er riktig å selge til for at dette skal bli en 10-årig marked-sposisjon. *all-in* betyr at det ikke finnes en trygg mellomvei; det finnes riktig kjøper og feil kjøper, og å velge feil bruker opp 2-3 år. *prosedyre-drevet* gir et nøkkelinsikt: “Almodenhetsscore uten spørsmål” er i bunn og grunn et **proseduralt produkt** – det gir kjøperen et forsvarbart rammeverk, ikke bare en mening. Buyere som trenger forsvarbarhet er dermed naturlige kjøpere. *entreprenør-venn* sier at det riktige kjøpsforholdet er peer-to-peer, ikke leverandør-klient.

Alternativ A – Smal (ERP/CRM-niche)

De tre kandidatene, rangert:

1. ERP-direktøren på leverandørsiden – sterkest kandidat

Ikke klienten sin ERP-ansvarlig – den som *implementerer*. En implementeringsleder hos SAP-partner, Visma, Microsoft Dynamics-hus, Salesforce-konsulent. Denne personen eier problemet strukturelt: hvis implementeringen feiler, mister de kunden og rykte. Et modenhetsscore-verktøy løser *deres* problem, ikke klientens.

Konkrete kjøpstriggere: - En stor kontrakt er nettopp signert, og de aner uro - En konkurrent hadde en offentlig implementeringskatastrofe - Intern kvalitetsmandat fra eget toppledelse - Salgsmøte med skeptisk storkundepotensial – de trenger noe å vise

Denne kjøperen kjøper *metodisk, systematisk*, og vil bruke verktøyet **gjentatte ganger**. De er *prosedyre-drevne* av natur. Betalingsvilje: høy, fordi de kan prissette risikopremien videre til sin klient.

2. Prosjekteier på klientsiden – sterk, men smal trigger

Prosjekteieren som er personlig ansvarlig for implementeringen har høy motivasjon – men bare i et smalt vindu: etter at de har valgt leverandør, men *før* prosjektstart,

og helst bare hvis de har vært brent én gang tidligere. Trigger: angst + mandat + budsjettmyndighet i samme person.

Problem: dette vindauget er 4-8 uker bredt. Å treffe det krever enten et eksisterende nettverk eller systematisk markedsarbeid mot nøyaktig de rette menneskene til rett tid.

3. Innkjøpsansvarlig – svakest kandidat

Optimerer på pris og compliance, ikke på organisasjonspsykologi. Modenhetscoren er fremmed verdi for dem. De vil spørre “trenger vi dette virkelig?” og svaret vil ikke komme fra dem selv. Uteluk denne arketypen fra go-to-market for alternativ A.

Alternativ B – Bred (alle organisasjonstransformasjoner)

De tre kandidatene, rangert:

1. CFO – overraskende sterk kandidat

CFO er tall- og risikodreven. “Organisatorisk modenhet” kodet som *finansiell risikovurdering* passer CFO perfekt: hva er kostnaden av å starte en transformasjon organisasjonen ikke er klar for? CFO kjenner sunk cost (mislykket IT-prosjekt = bortskylt capex), og budsjettseasonen er en naturlig trigger.

Men her er det kritiske: du må snakke CFO-språk, ikke konsulentspråk. Ikke “endringsmodenhet” – men “du har X% sannsynlighet for å miste 18 måneder og NOK 8M på dette transformasjonsprosjektet basert på disse fem organisasjonsindikatorer.”

Trigger: Budsjettplaning, styrepresentasjon på IT-risiko, stor systemskifte i planleggingsfasen.

2. Strategidirektør – høy fit, men feil salgskanal

Strategidirektøren forstår resonnementet umiddelbart. De er analytiske og ser sammenhengen. Problemet: de *bestiller* analyser, de kjøper sjelden verktøy. Du ender

opp med å presentere på strategioffsite, men aldri å signere en kontrakt. Verdifulle som referanser og interne champions — ikke som primærkjøpere.

3. Administrerende direktør — feil tidsperspektiv for kaldkontakt

CEO er riktig stakeholder hvis du allerede har relasjonen. Som ny aktør er CEO-salg ekstremt lang syklus og krever enten referansennettverk, styrekontakter, eller tilstedeværelse på de riktige konferansene. Strategisk riktig mål på sikt — feil neste steg for en solo-konsulent uten betalende kunder.

Den tredje arketypen: «Den Interne Transformasjonseieren»

Dette segmentet er underbelyst i casen og kan åpne en helt ny inngang:

Hvem: Store norske organisasjoner (stat, kommune, helse, finans) bygger nå interne *transformasjonskontorer* — Virksomhetsarkitekt, Endringsleder, Prosessleder. Disse menneskene er ansatt for å lede endringsarbeid, men de mangler ofte troverdige diagnostiske verktøy. De er politisk sårbare: hvis de sier “vi er ikke klare”, trenger de noe mer enn magefølelse.

En modenhetsscore gir dem **internt autoritetsspråk** — et rammeverk å forsvare beslutninger med overfor ledelsen. De kjøper ikke konsulentens tid, de kjøper *troverdigheten* til rammeverket.

Konkrete kjøpstriggere: - Nettopp tiltrådt ny rolle og skal bygge intern kredibilitet - Fått i oppdrag å “gjøre skikkelig endringsarbeid” fra CEO, uten klart mandat - Stått i en situasjon der de anbefalte å vente, men ble overkjørt — nå søker de bevis

Hvorfor dette er strategisk interessant (langsiktig-seeden):

Disse kjøperne er ikke episodiske — de er permanente. Helse-Norge alene har hundrevis av disse menneskene. Stat og kommune likeså. De er ikke sykliske som ERP-prosjekter, de er *karriere*. Å bygge en posisjon som «verktøyleverandøren til interne endrings-ledere» er en 5-10 årig markedsposisjon som KI ikke enkelt overtar, fordi det er relasjonelt og politisk, ikke bare analytisk.

All-in-argumentet: Velg kjøper som kan *skalere* metodikken

Med *all-in*-linsen: den riktige kjøperen er ikke den som er lettest å selge til, men den som, når de kjøper, gjør at ti andre kjøper etter dem.

ERP-leverandørens implementeringsleder har denne dynamikken: de kjøper én gang og anvender det på alle sine klienter. Tre ERP-implementeringspartnere som integrerer Fase 0 i sin standard metodikk = distribusjon som en solo-konsulent aldri kan bygge gjennom direkte salg.

Det langsiktige, all-in-spillet er ikke direkte salg til sluttbrukere — det er **metodikk-partnerskap med multipliserende distribusjonskanaler**. Finn den ene CTO-en hos et mellomstort ERP-hus som er founder-typen, selg peer-to-peer (*entreprenør-venn-seeden*), og bygg en referansecase som alle andre ser.

Oppsummering: Tre handlingsanbefalinger

1. **For Alt A, prioriter implementeringsleder-arketyper hos ERP-leverandører** (ikke klientsiden). Disse kjøper proseduralt, gjentatte ganger, og kan ta metodikken videre til sine egne kunder.
2. **For Alt B, reformuler verdien til CFO-språk** — risikokvantifisering, ikke endringsterminologi. Test dette i én samtale med en CFO du kan nå via eksisterende nettverk.
3. **Utforsk den tredje arketyper proaktivt:** Interne transformasjonsledere i store norske organisasjoner (Helse, Nav, kommuner, finans) som søker internt autoritetsspråk. Én referansecase her åpner et bredt og stabilt segment.

INDEX

- **[business]** ERP-leverandørens implementeringsleder er primærkjøper for Alt A — prosedural kjøpsatferd, repetert bruk, multipliserende distribusjon
- **[business]** Innkjøpsansvarlig er feil kjøper for Alt A — optimerer pris ikke risiko, uteluk fra go-to-market
- **[business]** CFO er sterkeste kjøper for Alt B hvis verdi kodes som finansiell risikovurdering, ikke endringspsykologi
- **[business]** Strategidirektør er analytisk sterk, men strukturelt feil kjøper — bestiller analyser, kjøper ikke verktøy
- **[recommendation]** Tredje arketyt: Interne transformasjonsledere i stat/helse/finans trenger internt autoritetsspråk — stabil karrierekjøper, ikke episodisk
- **[recommendation]** All-in-spillet: metodikk-partnerskap med ERP-leverandør fremfor direktesalg til sluttbrukere — tre partnere > hundre klienter
- **[recommendation]** Reformuler Fase 0-verdien til CFO: “X% sannsynlighet for å miste N måneder og NOK M” — konkret og forsvarbar risikokalkyle
- **[risk]** Prosjekteier på klientsiden har 4-8 ukers kjøpsvindu — krevende å treffe uten eksisterende nettverk
- **[business]** Entreprenør-venn-salg til founder-CTO hos ERP-hus er nøkkelinngang til distribusjonsskala på Alt A

Usikker på: Betalingsvilligheten hos interne transformasjonsledere er ikke kartlagt — de kan ha budsjett gjennom HR/organisasjonsutvikling, men dette er ikke verifisert.

confidence: 0.72

VS_LOC_DLTQ-5_000274 [sonnet]

seed: operativ-erfaring atten-måneders-skifte aggressiv hypotese-drevet mentor

VS_LOC_DLTQ-5_000274 – Kjøper-psykologi per vei

seed: operativ-erfaring | atten-måneders-skifte | aggressiv | hypotese-drevet | mentor
model: sonnet **case:** #4 **flight:** FLT_008

Ramme: Hypoteser først, ikke antakelser

Operativ erfaring med konsultentsalg lærer én ting raskt: alle har meninger om hvem som kjøper, få har testet det. Jeg behandler kjøper-arketyperne som falsifiserbare hypoteser, ikke som sannheter. Og jeg filtrerer alt gjennom ett spørsmål som de fleste overser:

Hvem av disse kjøperne eksisterer fortsatt som relevant kjøper om 18 måneder, når AI-verktøy produserer modenhetsvurderinger gratis?

Alternativ A: ERP/CRM-nisjen

Hypotese A1 – ERP-direktøren kjøper IKKE

Intuisjonen sier ERP-direktøren er den åpenbare kjøperen: størst bransjekunnskap, kjenner smerten ved dårlige implementeringer, sitter med budsjett. Operativ erfaring sier: feil.

ERP-direktøren er *kilden til problemet*. Han godkjente den forrige ERP-leverandøren. Han argumenterte for tidsplanen. Et modenhetssignal som sier “organisasjonen er ikke klar” er implisitt en kritikk av hans vurderingsevne. Kognitiv dissonans stopper kjøpet – ikke manglende interesse.

Testbar falsifisering: Pitch direkte til 5 ERP-direktører. Mål om de sier “dette er verdifullt” men ikke kjøper. Jeg forventer høy verbal enighet, lav konvertering.

Hypotese A2 – Prosjekteieren er champion, ikke kjøper

Prosjekteieren har den konkrete smerten. Han er den som ringer konsulenten klokken 22 når implementeringen går av skinnene. Han forstår produktet umiddelbart. Men han mangler typisk budsjettmyndighet over den størrelsesordenen det koster å ta inn ekstern organisasjonsanalyse *før* leverandørvalg.

Prosjekteieren er den beste **interne selgeren** – men han trenger en kjøper over seg.

Hypotese A3 – Den reelle kjøperen er CFO-en, ikke faglinjen

Hvem lider faktisk når et ERP-prosjekt sprekker? CFO-en, som plutselig har et budsjettoverskridelse på 40% og en styresak å forklare. CFO-en i en mellomstor bedrift (200-800 ansatte) vet at ERP-implementeringer feiler, men har ingen systematisk måte å kvantifisere risikoen på i forkant.

Et “AI-modenhetssignal uten spørsmål” er finansielt språk: det produserer et risikotall. CFO-en kjøper risikokvantitering.

Konkret kjøpstrigger: Styremøte neste kvartal. CFO-en har nettopp fått godkjent nytt ERP-budsjett, men vet at siste implementering gikk 60% over budsjett. Han trenger et selvstendig vurderingsgrunnlag som beskytter ham hvis prosjektet feiler.

Aggressiv anbefaling: Gå rett til CFO, ikke via ERP-direktøren. Det virker kontraintuitivt. Det er riktig.

Alternativ B: Bred plattform

Hypotese B1 – Strategidirektøren er intellektuelt interessert, ikke kjøper

Strategidirektøren er forlokkende fordi han snakker samme språk: transformasjon, beredskap, organisasjonsmodenhet. Men strategidirektøren er ofte selv konsulentbakgrunn, eller samarbeider tett med McKinsey/KPMG. Han ser konsulenten som konkurrent eller underleverandør, ikke som uavhengig ekspert.

Han kjøper ikke. Han instrumentaliserer.

Hypotese B2 – CEO kjøper kun ved personlig frykt

Administrerende direktør åpner lommeboken under én betingelse: han er personlig redd for å bli ansvarliggjort for en transformasjonsfiasko. Ikke “vi bør gjøre dette” – men “jeg kan ikke stå i styret og forklare hvorfor vi ikke tok dette i forkant.”

Kjøpstriggeren er eksponering. Styrepress. En konkurrent som nettopp fikk publisitet for en mislykket SAP-implementering.

Men CEO-er er knappe. Adgangen er vanskelig. Salgssyklusen er lang. For en solo-konsulent uten case-portefølje er dette en dyr kanal å starte med.

Hypotese B3 – CFO er den beste kjøperen også i bredde-sporet

Samme analyse som alternativ A, men bredere: enhver CFO som sitter med en stor transformasjon på bok (ikke bare ERP – CRM, fusjon, digitalisering) bærer den samme risikoen. De trenger et uavhengig vurderingssignal.

Forskjellen fra alternativ A: i bredde-sporet er CFO-en vanskeligere å nå uten bransjespesifikk troverdighet. ERP-nisjen gir en konkret “dette kjenner vi til”-inngang.

Den tredje kjøper-arketyper: Den Brente Prosjektponsor

Her er den ikke-åpenbare muligheten: **noen som personlig har overlevd en implementeringsfiasko i tidligere rolle.**

Denne personen er nå COO, ny CFO, inngående styremedlem, eller operasjonsdirektør – i en ny organisasjon som er i ferd med å starte en stor transformasjon. De trenger ikke overbevises om at risikoen er reell. De levde den. De vil ikke gjøre det igjen.

Kjennetegn: - Kom inn i rollen siste 6-18 måneder - Har sett budsjettet et nytt systeminvesteringsprosjekt - Har ingen politisk eierskap til leverandørvalget som ble gjort av forgjengeren - Er motivert av å bygge personlig troverdighet i ny organisasjon

Kjøpstrigger: De hører om metodikken og tenker “dette er hva vi trengte på forrige sted.” De trenger ikke lang salgsprosess. De har allerede gjort overbevisningsarbeidet internt i sin egen psyke.

Hypotetisk verifikasjon: Kartlegg LinkedIn for CFO-er/COO-er ansatt siste 12 måneder i bedrifter med 150-500 ansatte som har annonsert ERP/CRM-investering. Pitch direkte. Mål responstid og konverteringsrate vs. etablerte CFO-er i samme bedrifter.

18-månedersfilteret: Hvem kjøper fortsatt når AI gjør scoringen gratis?

Om 18 måneder vil Gartner, SAP og Salesforce tilby “organizational readiness assessments” som AI-genererte rapporter inkludert i lisenskostnadene. Scoringsdelen av produktet er truet.

Kjøpere som faller bort: De som kjøpte *scoren*. ERP-direktøren som ville ha et tall å vise i prosjektplanen.

Kjøpere som overlever: De som kjøpte *ansvaret*. CFO-en som trenger noen å holde ansvarlig hvis vurderingen viser seg feil. Den Brente Prosjektponsor som vil ha et menneske med hud i spillet, ikke en algoritme.

Mentor-rollen blir mer verdifull, ikke mindre. Når AI produserer rapporten, er det menneskelig fortolkning og forpliktelse som differensierer. Kjøperen som vil ha en mentor — noen som ikke bare signerer rapporten men følger prosessen — er den som overlever automatiseringen.

Aggressiv konklusjon: Design produktet fra dag én for en CFO/COO som kjøper ansvarlighet, ikke bare informasjon. Scoren er inngangskortet. Mentorrollen er det som ikke kan automatiseres.

Handlingsbare neste steg (hypotesetest-rekkefølge)

1. **Test A3 innen 30 dager:** Book 3 møter med CFO-er i bedrifter med kommende ERP-prosjekt. Ikke selg — still spørsmål om hva de bruker i dag for risikokartlegging i forkant. Mål om de beskriver et gap.
 2. **Test Den Brente Prosjektponsor innen 60 dager:** Bruk LinkedIn til å identifisere 10 COO/CFO-er ansatt siste 12 måneder i relevante bedrifter. Send personlig melding som refererer til et kjent implementeringseksempel fra bransjen. Mål åpningsrate og svarrate.
 3. **Falsifiser B1 parallelt:** Kontakt 3 strategidirektører med samme pitch. Mål om de sier ja til møte men ikke kjøper. Bekreft eller avkrefter at de er feil kanal.
 4. **Ikke test CEO-kanalen ennå.** For lite ROI uten case-referanser. Returner til den når 2 betalende kunder kan nevnes.
-

INDEX

- **[business]** CFO er den reelle kjøperen i begge alternativer — kjøper risikokvantitering, ikke organisasjonsanalyse
- **[business]** ERP-direktøren er kognitiv dissonans-kjøper: høy verbal interesse, lav konvertering — unngå som primær inngang
- **[business]** Tredje arketyt: Den Brente Prosjektponsor (ny COO/CFO, fersk i rollen, har personlig erfart implementeringsfiasko)
- **[risk]** 18-månedersscenarior eliminerer kjøpere som vil ha scoringen, men beholder kjøpere som vil ha ansvarlighet og menneskelig mentor
- **[recommendation]** Design produkt for ansvarlighet fra dag én — mentor-rollen er det som ikke automatiseres av AI
- **[recommendation]** Test CFO-kanal innen 30 dager med spørsmål om gap (ikke salgspitch)
- **[recommendation]** LinkedIn-søk: COO/CFO ansatt siste 12 mnd i bedrifter med annonsert ERP/CRM-investering som prospekteringsstrategi

- **[business]** Prosjekteier er champion, ikke kjøper — bruk ham som intern selger, ikke som primær kontaktpunkt
- **[risk]** CEO-kanalen er for kostbar uten case-referanser — ikke prioriter nå
- **[business]** Strategidirektøren ser konsulenten som konkurrent eller underleverandør — lav konverteringspotensial

confidence: 0.72

VS_LOC_DLTQ-5_000275 [sonnet]

seed: psykolog atten-måneders-skifte aggressiv hypotese-drevet partner

VS_LOC_DLTQ-5_000275 — Kjøper-psykologi per vei

seed: psykolog | atten-måneders-skifte | aggressiv | hypotese-drevet | partner **model:** sonnet **case:** #4 **flight:** FLT_008

Linsen

Som psykolog med en 18-månedersklokke som tikker, en aggressiv hypotese-drevet metodikk, og en partner-orientering, er jeg interessert i ett spørsmål over alle andre: *hva er den psykologiske tilstanden til kjøperen i kjøpsøyeblikket?*

«AI-modenhetscore uten spørsmål» er ikke et produkt — det er et psykologisk artefakt. Dets kjerneverdi er at det fjerner behovet for sårbarhet. Tradisjonell rådgivning krever at organisasjonen innrømmer problemer til en fremmed. En automatisert score er mindre truende for ego og politisk posisjonering. Denne egenskapen mapper veldig ulikt på ulike kjøper-arketyper. Det er der analysen må begynne.

Alternativ A: ERP/CRM-nisjen – hvem kjøper egentlig?

Hypotese #1: ERP-direktøren er en svak kjøper

Påstand: ERP-direktøren er den instiktive kandidaten, men psykologisk feil person.

ERP-direktøren eier det tekniske domenet. Deres identitet er ekspertise. En ekstern organisatorisk modenheitsvurdering er implisitt en kritikk av deres domene – «din organisasjon er ikke klar for det jeg leverer». De vil heller overbevise seg selv om at de har det under kontroll. *Kjøpstriggeren mangler: de opplever ikke smerten direkte.*

Test: Snakk med ti ERP-direktører. Min hypotese er at 7/10 sier «vi gjør dette internt» eller «vi har prosesser for dette». De er defensiv-kjøpere, ikke motivert-kjøpere.

Hypotese #2: Innkjøpsansvarlig er transaksjonell – lav konverteringsrate

Innkjøpsansvarlig kjøper risikoforsikring, ikke innsikt. De elsker artefakter de kan vise sjefen («se, vi sjekket»), men de har ingen dyp personlig stake i utfallet. De sammenligner pris og prosess, ikke verdi.

Svakhet: Lav betalingsvillighet fordi de ikke eier problemet emosjonelt. Fare: de prosessifiserer deg inn i en anbudsrunde.

Hypotese #3 (den jeg vedder på): Prosjekteier er primærkjøper for A

Psykologisk profil: Personlig karriererisiko. Sitter mellom leverandørpress og organisatorisk kaos. Vet at prosjektet er i ferd med å bli vanskelig, men mangler språk for det til styret.

Hva scoren gjør for dem, psykologisk: 1. *Validerer magefølelsen* – de tror noe er galt, men er usikre om det er paranoia 2. *Skaper politisk dekning* – «Jeg bestilte en ekstern vurdering. Her er funnene.» De kan si «ikke jeg som sa det» 3. *Fjerner tidsbarrieren* – «uten spørsmål» betyr at det er ferdig før møtet om tre uker

Konkrete kjøpstriggere: - 3-6 måneder før en stor go-live-milepæl, når kompleksiteten begynner å bli synlig men scope-frys ikke har skjedd ennå - De har nettopp arvet et vanskelig prosjekt (forgjengeren sluttet, prosjektet er på vent) - Leverandøren

presser på for raskere fremdrift enn de er komfortable med - Politisk motstand fra forretningsenheter begynner å dukke opp i møtereferatene

Kritisk svakhet ved A: Prosjekteieren eier sjelden budsjettet. De trenger en champion over seg. Dette forlenger salgssyklusen og øker friksjonen.

Alternativ B: Bred plattform – hvem har den ekte smerten?

CFO er undervurdert som kjøper

Aggressiv hypotese: For alternativ B er CFO den sterkeste kjøperen – ikke CEO eller strategidirektør. Bransjen tenker for sjelden dit.

Psykologisk profil: CFO-er vet at transformasjonsprosjekter feiler 60-70% av tiden. De underskriver budsjetter på 10-50 millioner NOK på prosjekter de vet statistisk sett vil skuffe. «AI-modenhetscore» er ikke et konsulentprodukt for dem – det er et *risikovurderingsinstrument*.

En score er noe CFO-en kan sette inn i styrepresentasjonen: «Vi har vurdert organisasjonell beredskap. Scoren er 62/100. Her er tiltakene.» Det er kvantifiserbart, og kvantifiserbarhet er CFO-ens kjærlighetsspråk.

Kjøpstriggere for CFO: - Godkjenner et transformasjonsbudsjett >5M NOK og vil ha et risikoartefakt - Styret har spurt «er vi AI-klare?» og de trenger et svar som ikke er «vi tror det» - Nettopp fullført et transformasjons-post-mortem – fersk smerte, ny budsjettforsiktighet - Konkurrent har annonsert et AI-initiativ og investorene spør

Hvorfor strategidirektøren er svakere: De tenker i transformasjonskapabilitet, men de kjøper i planleggingssykluser. Urgensen mangler. Scoren løser ikke et brannslukningsbehov for dem.

Hvorfor CEO-en er en proxy, ikke en kjøper: CEO-en skaper intern mandat («vi må bli AI-klare»), men delegerer til noen. Spørsmålet er hvem de delegerer til. Det er den reelle kjøperen.

Den tredje arketypen: Nyutnevnt Digital/AI-sjef

Hypotese (høy konfidens, aggressiv): Den høyest-konverterende kjøperen under 18-månedersrammen er verken i A eller B sin klassiske kjøperliste. Den finnes i en rolle som eksploderte i omfang etter 2023: **Chief Digital Officer, Head of AI & Automation, «Digital Transformation Lead».**

Psykologisk tilstand

Denne personen er ansatt fordi organisasjonen er digitalt etter. De fikk et mandat uten metodikk. De har 90 dagers «honeymoon» hvor de kan be om ressurser og sette dagsorden. Etter det begynner de å bli bedømt på resultater.

Deres angst: **irrelevans.** De ble hentet inn for å løse noe ingen forstår helt. Hvis de ikke leverer noe synlig og målbart innen 12-18 måneder, mister de rollen.

Hvorfor de kjøper «scoren uten spørsmål»

1. **Første leveranse:** «Her er hvor vi faktisk står» er en kraftfull åpning i den første styrepresentasjonen
2. **Legitimitetsanker:** Ikke bare meninger — et eksternt score-instrument fra en metodikk-spesialist
3. **Arbeidsgrunnlag:** Scoren avdekker gaps som skaper deres arbeidsplan (og budsjettbehov) de neste 18 månedene
4. **Hastighet:** «Uten spørsmål» betyr at de kan få resultater innen honeymoon-vinduet

18-månederskobling er eksplisitt for dem

Denne kjøperen *vet* at 18 måneder er en deadline. De ble anSatt for å navigere nettopp dette skiftet. Hvis konsulentene sier «organisasjoner har 18 måneder på å bli

AI-operative før basislinjen endres», sitter det ikke som skremsel – det sitter som *presisjonsbeskrivelse av hvorfor jeg er her.*

Konkrete kjøpstriggere

- Første 90 dager i rollen (honeymoone-vindu + kredibilitetsbehov)
- Første styrepresentasjon er 4-8 uker unna
- «Shadow AI» (ansatte bruker ChatGPT uten styring) begynner å bli synlig i organisasjonen
- CEO har offentlig forpliktet seg til å være «AI-klar innen 2027»
- Eksisterende transformasjonsprogrammer er i gang men mangler et koordinerende rammeverk

Arketyper finnes i begge veier – men er uadressert i begge

I A-verdenen finnes de som «Head of Digital Transformation» parallelt med ERP-utrulling – organisasjonen kjøper ERP og ønsker bredere digital modenhet.

I B-verdenen er de den naturlige adressen for en bred plattform. Men de er ikke CEO, CFO, eller strategidirektør – de faller mellom stolene i standard B2B-targeting.

Psykologisk mønster på tvers av alle tre

Arketyper	Primærfrykt	Hva scoren gjør psykologisk	Tillitstrigger
Prosjekteier (A)	Karrieresvikt på mitt prosjekt	Validerer magesfølelse, skaper politisk dekning	Objektivitet + hastighet
CFO (B)	Finansiell eksponering på transformasjonsbet	Kvantifisert risikovurdering de kan sitere	Tall + etterprøvbarehet

Arketyt	Primærfrykt	Hva scoren gjør psykologisk	Tillitstrigger
Digital/AI-sjef (3.)	Irrelevans, manglende leveranse	Første synlige artefakt, skaper arbeidsplan	Metodikk-autoritet + speed

Partner-perspektivet: Ingen av disse tre vil ha en konsulent som foredrar. De vil ha noen som *ser det samme som dem* og deretter setter et tall på det. «Uten spørsmål» signaliserer nettopp dette: «Jeg trenger ikke å avhøre deg for å forstå situasjonen. Jeg ser mønsteret.» Det er en partner-erklæring, ikke en leverandørerklæring.

Testbare Hypoteser — hva som bør falsifiseres

1. **H1:** Prosjekteier for A konverterer 2x bedre enn ERP-direktøren for A — test ved 5 reelle salgspitches til hvert segment
2. **H2:** CFO for B er bedre kjøper enn strategidirektøren — test ved å pitche det som «transformasjonsrisiko-instrument» vs. «kapabilitetsanalyse»
3. **H3:** Nyutnevnte digitale ledere (ansatt <6 måneder) konverterer 3x bedre enn etablerte roller — test ved å segmentere LinkedIn-outreach på ansettelsesdato
4. **H4:** «18 måneder»-framing øker kjøpsintensjon hos digital/AI-sjef-segmentet — test A/B med og uten eksplisitt tidsramme i første samtale

Neste steg

1. **Valider H3 først** — det er billigst å teste og har størst oppside hvis sant. LinkedIn-søk på «Chief AI Officer», «Head of AI», «Digital Transformation Lead» i Norge ansatt 2024-2025. Estimat: 200-400 relevante profiler. Kontakt 20. Mål: får de tid innen 90 dager, og hva er de faktisk bekymret for?

2. **Bygg et 18-måneders-narrativ for digital/AI-sjef-arketypen** — separat fra A og B-materiellet. Rammen er: «Du har 18 måneder. Her er hvor du faktisk står. Her er hva som faktisk blokkerer deg.»
 3. **Test CFO-pitchen parallelt** — book tre CFO-er i B-segmentet med «transformasjonsrisiko»-framing. Første 15 minutter: si ingenting om metodikk, bare still spørsmål om hvem som eier nedsiderisikoen på store transformasjonssprosjekter.
 4. **Unngå ERP-direktøren som primær inngang** — ikke fordi det er feil marked, men fordi inngangspunktet er feil. Kom inn via prosjekteier eller via anskaffelsesprosessen (når budsjett er vedtatt, ikke etter).
-

INDEX

- **[business]** Prosjekteier er primærkjøper for alternativ A — karriererisiko og behov for politisk dekning er kjøpstriggeren
- **[business]** CFO er undervurdert kjøper for alternativ B — score fungerer som kvantifisert risikovurdering de kan sitere overfor styret
- **[recommendation]** Test nyutnevnte digitale/AI-ledere (<6 mnd i rollen) som tredje arketype — høyest forventet konverteringsrate under 18-månedersrammen
- **[risk]** Prosjekteier eier sjelden budsjett — krever intern champion, forlenger salgssyklus for alternativ A
- **[business]** «Uten spørsmål»-framing er psykologisk distinkt: fjerner sårbarhet-skrav og signaliserer partner-relasjon fremfor leverandørrolle
- **[recommendation]** 18-månedersframing bør testes eksplisitt mot digital/AI-sjef-segmentet — dette er presisjonsbeskrivelse av deres mandat, ikke skremsel
- **[business]** Digital/AI-sjef-arketypen finnes i begge veier men er uadressert i begge — faller mellom CEO/CFO/strategidirektør i standard B2B-targeting
- **[recommendation]** Falsifiserbar H3: segmenter LinkedIn-outreach på ansetelsesdato — nyansatte digitale ledere bør konvertere 3x bedre enn etablerte roller

- **[business]** Kjøpsøyeblikk for prosjekteier: 3-6 måneder før stor go-live, ikke ved prosjektstart
 - **[recommendation]** Unngå ERP-direktøren som primær inngang — defensiv kjøper, eier-identitet trues av ekstern organisasjonsvurdering
-

confidence: 0.72

VS_LOC_DLTQ-5_000276 [sonnet]

seed: strateg langsiktig pragmatisk historiedrevet partner

VS_LOC_DLTQ-5_000276 — Kjøper-psykologi per vei

seed: strateg | langsiktig | pragmatisk | historiedrevet | partner **model:** sonnet **case:** #4 **flight:** FLT_008

Innledning: Spørsmålet bak spørsmålet

Casen spør: hvem kjøper? Men gjennom min seed — strateg, langsiktig, historiedrevet — ser jeg et mer presserende underliggende spørsmål: **hvem kjøper på en måte som bygger distribusjon over tid?**

En enkeltselger som ser på kjøperpersona er taktisk. En strateg som ser på kjøperpersona spør: hvem skaper neste kjøper etter seg? Denne linsen former hele analysen.

Historisk mønster: Nye metodikker i B2B-konsulentmarkedet slår igjennom ikke fordi mange individuelle kjøpere oppdager dem organisk, men fordi noen få «gateway»-kjøpere adopterer dem og sprer dem gjennom sine nettverk. McKinseys 7S-modell. Kotters endringsledelsesrammeverk. PRINCE2. Alle startet med én riktig kjøperrelasjon.

Alternativ A: ERP/CRM-nisjen – hvem er den faktiske kjøperen?

Tre kandidater, én vinner

ERP-direktøren / IT-direktøren Teknisk eier av implementeringen. Denne personen er allerede intellektuelt overbevist om at forprosjekter er nødvendige — de har sett for mange prosjekter feile. Men de kjøper ikke autonomt. De trenger godkjenning oppover, og de har ofte ikke budsjettmyndighet til et frittstående Fase 0-engasjement uten at noen over dem har sagt «ja» til konseptet. Kjennetegn: de vil forstå metodikken, stille tekniske spørsmål, be om referanser. Lang salgssyklus, mye tid.

Innkjøpsansvarlig Svakeste kjøper. Innkjøp ser konsultbistand som en handelsvare. De sammenligner dagspriser, ber om tre tilbud, spør om CV-er. «AI-modenhetscore uten spørsmål» er fremmed tankegods — de vet ikke hva de sammenligner med. Denne personen kan aldri være primær kjøper; de kan bare godkjenne prisen etter at noen andre allerede er solgt.

Prosjekteier (prosjekteier/programeier) Dette er den faktiske kjøperen i smal. Ikke fordi tittelen er riktig, men fordi motivasjonen er riktig: prosjekteieren har det som står på spill. Deres navn er knyttet til prosjektets suksess eller fiasko. En ERP-implementering som feiler ødelegger karrierer. En som lykkes bygger dem.

Kjøpstriggeren er ikke rasjonell — den er **emosjonell og defensiv**: *Jeg har sett dette gå galt før, og jeg vil ikke at det skjer med mitt prosjekt.* Eller: *Jeg er ny i denne rollen og vil ikke arve en katastrofe.*

Konkret trigger: Styregodkjent ERP-investering på 10-50M NOK, med prosjekteier nettopp utpekt. Vinduet er de første 6-8 ukene etter utnevning, før momentum bygges rundt dårlige valg.

«AI-modenhetscore uten spørsmål» — hva resonerer?

«Uten spørsmål» er nøkkelordene overfor prosjekteieren. Det betyr: - Ingen 200-spørsmåls-undersøkelse som tar 3 måneder - Ingen politisk motiverte svar som forvrenger bildet - Ingen konsulent som skriver rapport etter rapport uten konklusjon

For prosjekteieren er dette **ikke et produkt-argument — det er en trygghets-argument**: *Jeg vet faktisk hva jeg går inn i, og det kan ingen si er synsing.*

Alternativ B: Bred plattform — hvem er den faktiske kjøperen?

Tre kandidater, to halvgode, én riktig

Strategidirektør Tenker i porteføljer og transformasjonsagenda. En modenhetscore er interessant for dem — den kvantifiserer noe de intuitivt vet, men ikke kan bevise. Problemet: strategidirektøren er ofte rådgiver internt, ikke beslutningstaker. De initierer, men godkjenner ikke kjøp. **Midt-i-hierarkiet-problem.**

CFO Ser finansiell risiko. 40% av ERP-prosjekter leverer ikke på tid og budsjett (McKinsey). CFO-en som nettopp godkjente 50M NOK til en digital transformasjon er motivert av å ikke skrive av investeringen. Men CFO-er kjøper typisk ikke konsultbistand proaktivt — de godkjenner andres forslag. De er **approbator, ikke initiator.**

Administrerende direktør Høyest innsats, mest politisk komplekst. En CEO som har fått et styremandat om digital transformasjon og som vet at implementeringer feiler, er i prinsippet den perfekte kjøperen. Men: tilgjengeligheten er lav, salgssyklusen lang, og de forventer typisk at noen under dem har «clearert» konsulenten før de involverer seg.

Reell kjøpertrigger for bred: En nyutnevnt CIO, CDO eller COO — noen som akkurat har fått et transformasjonsmandat og som ikke eier historien bak eksisterende system. De er **outsiders med autoritet og angst** — den beste kombinasjonen for Fase 0.

Den tredje kjøper-arketypen: Gateway-kjøperen

Gjennom en langsiktig strategisk linse ser jeg noe de to foregående analysene overser: **den rette kjøperen er kanskje ikke sluttbruker-organisasjonen i det hele tatt.**

Arketyt 3: Konsulenthuset / ERP-partneren som white-label-kjøper

Historisk precedens: Nye metodikker i B2B penetrerer oftest via det bestående distribusjonsapparatet, ikke forbi det.

SAP-partnere, Accenture-team, lokale implementeringskonsulenthus — de selger allerede ERP-implementeringer. De møter allerede prosjekteierne, ERP-direktørene og programeierne. De vet allerede at prosjekter feiler. De har et insentiv til å differensiere seg fra konkurrenter.

Hvis «Fase 0 som tjeneste» selges til et konsulenthus som deretter inkluderer det i sin leveranse — er plutselig distribusjon løst. En avtale med ett konsulenthus av middels størrelse (f.eks. 10-15 konsulenter) gir potensielt eksponering mot 20-30 kunder per år.

Kjøpstriggeren for denne arketypen: - Partner i konsulenthuset som ønsker å differensiere sin salgscase - Leveranselederen som nettopp mistet et prosjekt til konkurrenten og leter etter «noe nytt» - HR/opplæringsansvarlig som vil bygge intern kompetanse i forprosjektmetodikk

Kjøpsargumentet: Ikke «kjøp Fase 0» — men «legg til en modenhetsscore i din leveranse. Vi sertifiserer din metodikk og gir deg eksklusivitet i [bransje/region]».

Dette er partnerskapslogikk, ikke salgsslogikk. Det passer min seed (partner som relasjon).

Arketyt 4: Revisjonshuset / Big 4 som validatorer

En annen historiedrevet analogi: risikostyring solgt via revisorer. Revisjonshusets anbefalinger bærer autoritet som en solo-konsulent aldri kan matche. Hvis en Big 4-partner begynner å anbefale «organisatorisk beredskapsassessment» som del av due

diligence ved store system-anskaffelser, er spillet endret.

Kjøpstriggeren her er å posisjonere metodikken ikke som «konsulentprodukt» men som «revisjonsmessig tilnærming til prosjektrisiko». Dette skifter konversasjonen fra salg til compliance.

Konkrete kjøpstriggere oppsummert

Kjøper-arketyper	Trigger	Vindu	Tilgjengelighet
Prosjekteier (smal)	Styregodkjent ERP-investering, ny programeier utnevnt	6-8 uker etter utnevning	Middels – finnes på LinkedIn
Nyutnevnt CIO/CDO/COO (bred)	Tiltrer ny rolle med transformasjonsmandat	Første 90 dager i rollen	Lav-middels – finnes via jobbytt-varsler
ERP-partnerkonsulent	Tap av anbud, søken etter differensiering	Løpende, men sesongbasert	Høy – oppsøker aktivt løsninger
Big 4-partner	Regulatorisk press på risikostyring i offentlige anskaffelser	Budsjettsesonger	Svært lav – men multipliserer ved suksess

Strategisk konklusjon: Velg kjøper, ikke posisjonering

Den viktigste innsikten fra dette perspektivet er at **kjøpervalget er mer avgjørende enn markedervalget**. Konsulenten spør A vs B. Det riktige spørsmålet er: Hvem er

den ene personen som har myndighet, motivasjon og nettverk til å starte distribusjon-skjeden?

Pragmatisk anbefaling: Start med prosjekteier-arketypen (smal), men bygg relasjonen med det lokale ERP-partnermiljøet parallelt. Prosjekteier gir første inntekt. ERP-partner gir distribusjon. Gateway-kjøper er den langsiktige vinneren.

Den «uten spørsmål»-vinklingen bør skiftes til «på 48 timer» for å gjøre skyndelse og letthet enda mer konkret. Det er ikke tidsfrihet som selger — det er **beslutningshastighet under usikkerhet**.

INDEX

- **[business]** Prosjekteier med ny ERP-utnevneelse er primærkjøper for alternativ A — trigger er styregodkjent budsjett + ny programleder
- **[business]** «Uten spørsmål» er et trygghet-argument, ikke produkt-argument — resonerer med emosjonell forsvarslogikk hos prosjekteier
- **[recommendation]** Tredje kjøper-arketypp: konsulenthus som white-label-partner, ikke sluttbrukerkunde — distribusjonslogikk
- **[recommendation]** Nyutnevnte CIO/CDO/COO i de første 90 dagene er riktig kjøper for bred-alternativet — outsider med autoritet og angst
- **[business]** Innkjøpsansvarlig er aldri primærkjøper — de godkjenner pris, de initierer ikke kjøp
- **[recommendation]** Revurder «uten spørsmål» til «på 48 timer» — konkretiserer hurtighet, selger beslutningstillit snarere enn metodeavlastning
- **[risk]** Gateway-kjøper (ERP-partner) tar tid å bygge, men er eneste weg til skalerbar distribusjon for en solo-konsulent uten markedsbudsjett
- **[business]** Big 4-validering av metodikken som revisjonsmessig tilnærming til prosjektrisiko er langsiktig (3-5 år) men transformativ for legitimiteten
- **[recommendation]** Selg til ERP-partner med eksklusivitetsargument (regional/bransje) — differensierer partneren, låser distribusjon for konsulenten

Usikkerhet: Jeg vet ikke om ERP-partnermarkedet i Norge faktisk har sett lignende partnerskapsmodeller, og om de har etablerte praksiser for slik ekstern metodikk-lisensering. Dette bør valideres.

confidence: 0.72

Seed Distribution

Instance	Model	Seed
VS_LOC_DLTQ-5_000268	sonnet	operativ-erfaring umiddelbar forsiktig data-drevet partner
VS_LOC_DLTQ-5_000269	sonnet	operativ-erfaring treårs hedge prosedyre-drevet leverandør
VS_LOC_DLTQ-5_000270	sonnet	strateg sesongmessig pragmatisk data-drevet rådgiver
VS_LOC_DLTQ-5_000271	sonnet	operativ-erfaring langsiktig eksperimentell hypotese-drevet mentor
VS_LOC_DLTQ-5_000272	sonnet	nettverksmegler atten-måneders- skifte forsiktig dekonstruktiv leverandør

Instance	Model	Seed
VS_LOC_DLTQ-5_000273	sonnet	strateg langsiktig all-in prosedyre-drevet entreprenør-venn
VS_LOC_DLTQ-5_000274	sonnet	operativ-erfaring atten-måneders- skifte aggressiv hypotese-drevet mentor
VS_LOC_DLTQ-5_000275	sonnet	psykolog atten- måneders-skifte aggressiv hypotese-drevet partner
VS_LOC_DLTQ-5_000276	sonnet	strateg langsiktig pragmatisk historiedrevet partner

Peer-Classify Resultater

Instans	Klassifisert av	Type	Handlingsbarhet	Spesifisitet
VS_LOC_DLTQ-5_000268	VS_LOC_DLTQ-5_000274	business needs_research		4
VS_LOC_DLTQ-5_000269	VS_LOC_DLTQ-5_000275	business immediate		4
VS_LOC_DLTQ-5_000270	VS_LOC_DLTQ-5_000273	business immediate		4

Instans	Klassifisert av	Type	Handlingsbarhet	Spesifisitet
VS_LOC_DLTQ-5_000271	VS_LOC_DLTQ-5_000272	business	immediate	4
VS_LOC_DLTQ-5_000272	VS_LOC_DLTQ-5_000271	business	needs_research	4
VS_LOC_DLTQ-5_000273	VS_LOC_DLTQ-5_000270	business	immediate	4
VS_LOC_DLTQ-5_000274	VS_LOC_DLTQ-5_000268	business	immediate	4
VS_LOC_DLTQ-5_000276	(self)	business	needs_research	3
VS_LOC_DLTQ-5_000276	VS_LOC_DLTQ-5_000269	business	immediate	4

Fordeling

- **content_type:** business 9
- **actionability:** immediate 6, needs_research 3
- **avg specificity:** 3.9
- **peer:** 8, **self:** 1
- **uklassifisert:** 1 (VS_LOC_DLTQ-5_000275)