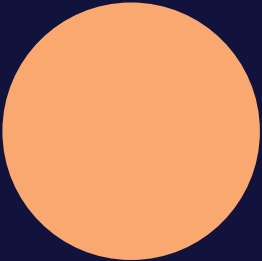


# SBN KONFERANSEN

Overgang til SAP cloud krever endringsledelse

23.10.2025

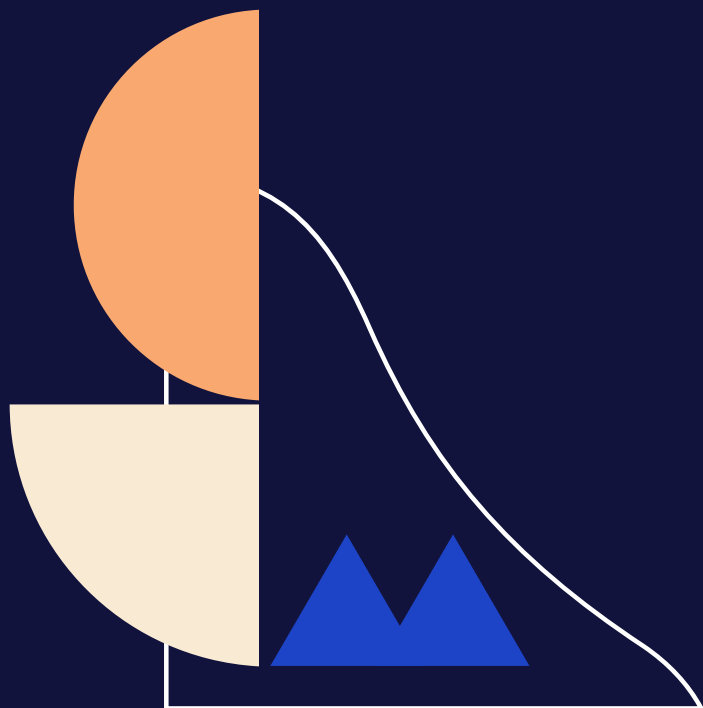


bouvet

# AGENDA

- Om Bouvet
- Innføring av SAP Cloud og endringsledelse
- Tjenestedesign og innføring av ny ERP løsning
- Historien om da Bouvet byttet ERP løsning



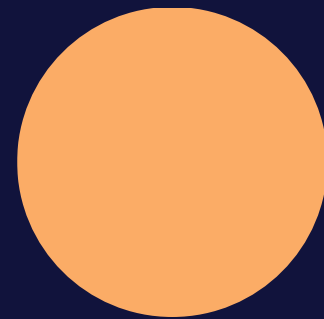


# OM BOUVET

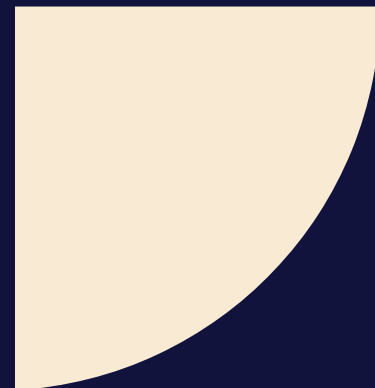
Lars Marstein Lund  
SAP avdelingsleder  
[lm1@bouvvet.no](mailto:lm1@bouvvet.no)

# DETTE ER BOUVET

- ▲ Vi er et norsk konsultantselskap som bistår virksomheter med å utvikle effektive og brukerorienterte løsninger innen teknologi, rådgivning, design og kommunikasjon.
- Medarbeidere som har det godt og får utfolde seg faglig, vil levere best mulig arbeid.
- Vi er fordelt på 16 kontorer i Norge og Sverige med over 2300 ansatte. Vi er også notert på Oslo børs.



bouvet



# VISJON

Vi går foran og bygger fremtidens samfunn.



# BOUVETS AMBISJON

Vi skal være det mest troverdige konsultentselskapet med de mest fornøyde medarbeiderne og kundene.



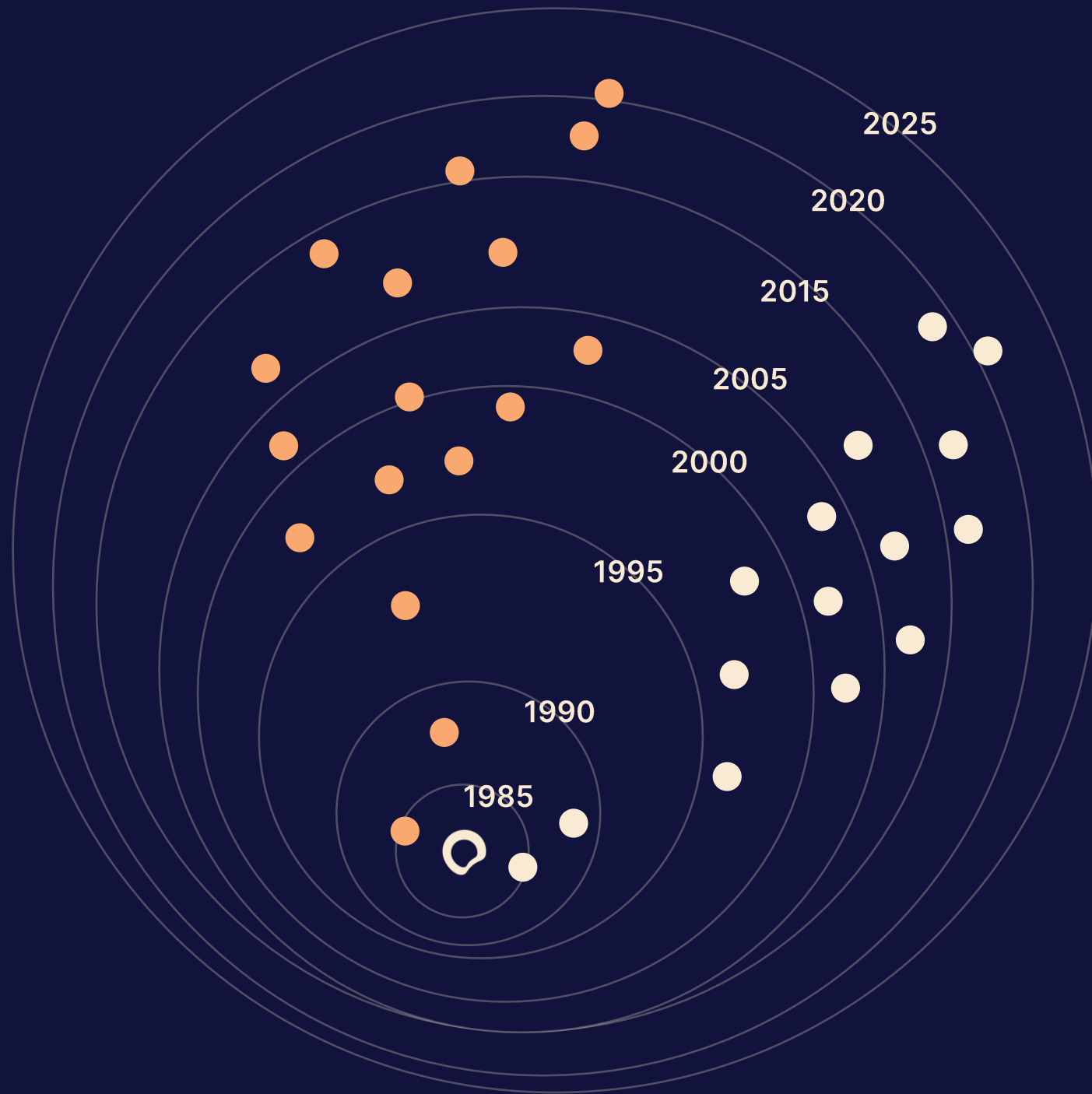
# BOUVET- EVOLUSJONEN

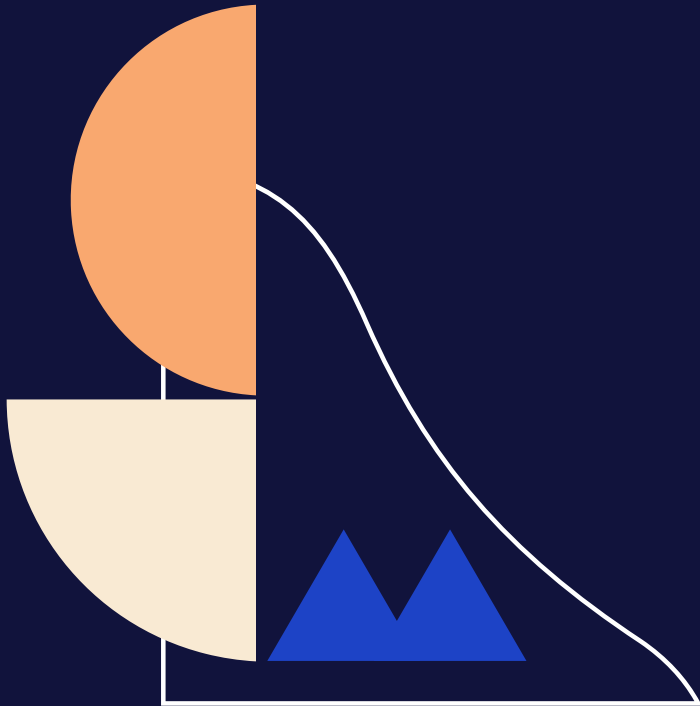
## KONTOR

- Oslo
- Grenland
- Stavanger
- Arendal
- Kristiansand
- Trondheim
- Bergen
- Haugesund
- Stockholm
- Sandefjord
- Ørebro
- Sandvika
- Drammen
- Førde
- Tromsø
- Hamar

## FAGOMRÅDER

- Systemutvikling
- Rådgivning
- Kursvirksomhet
- Web og brukskvalitet
- ERP, Applikasjons forvaltning
- Design
- IT infrastruktur
- Service management
- App's / mobile tjenester
- Endringsledelse
- CRM
- Produksjonsstyring
- GDPR
- Sikkerhet
- AI





# INNFORING AV SAP CLOUD OG ENDRINGSLEDELSE

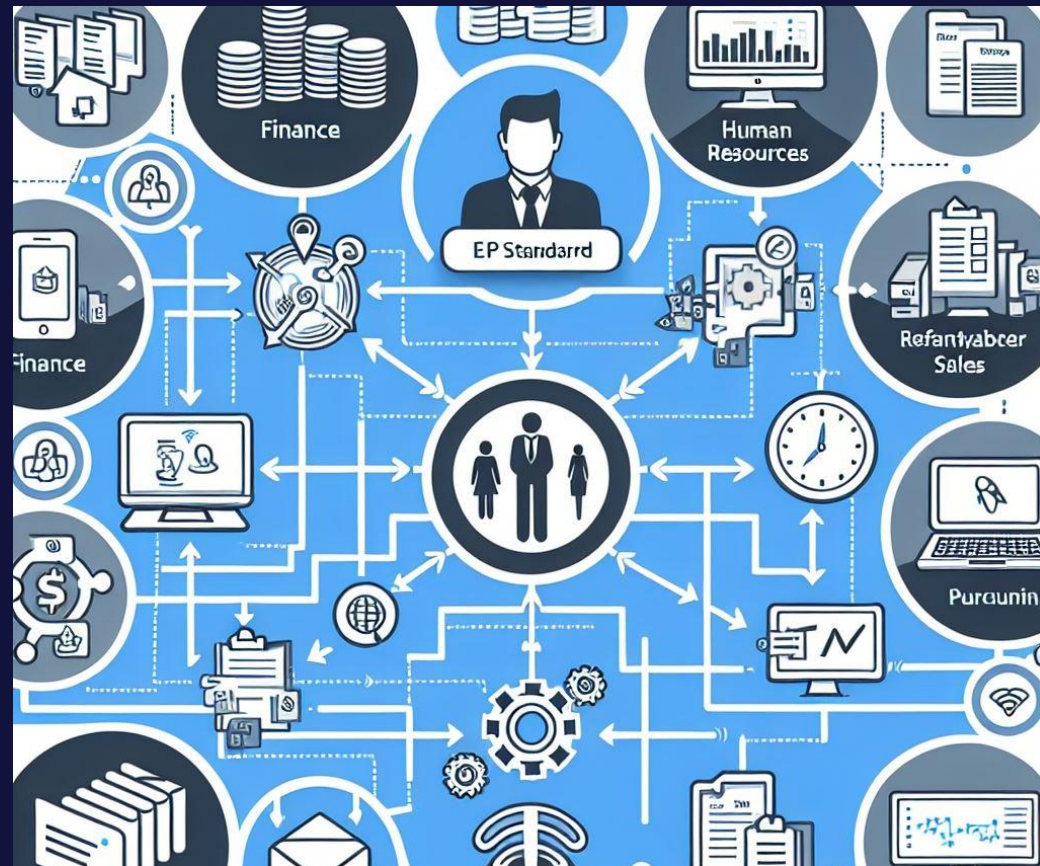
Robert Sipina

Prosjektleder og ERP rådgiver i Bouvet

# SAP og dets kompleksitet



# Standard løsning med beste praksis prosesser og integrasjoner



A large, diverse crowd of people, seen from a high angle, forms a heart shape around the central text. The people are wearing various colorful clothing, and their shadows are cast on the ground. The text is centered within the white space of the heart.

**Først og fremst  
handler  
endringsledelse  
om å ha  
fokus på  
FOLK**

# Stegvis prosess for endringsledelse

## **Steg 1: Innsikt**

For å lykkes med endringer må vi ha god kunnskap og innsikt om de som skal ta imot endringene. Hvem er de og hvordan blir de berørt?

## **Steg 2: Planlegge**

Det er viktig å utarbeide gode planer for hvilke tiltak, som skal gjennomføres, når de skal gjennomføres og for hvem.

## **Steg 3: Gjennomføre**

Dette steget omfatter alt fra praktisk gjennomføring til test, måling, evaluering og justering av tiltak.

## **Steg 4: Evaluere og justere**

Ved innføring av endringer, er det viktig å sjekke at endringene faktisk oppnår de målene som er satt med endringen.

## **Steg 5: Avslutte og overføre**

Klargjøre og kartlegge hva som skal overføres fra prosjekt til linje og når, samt samarbeide med de delene av linjen som skal ha videre ansvar for definerte oppgaver.

# Innledende innsiktsarbeid

## For å kunne vurdere endringsbehov og risiko



# Endringer i arbeidsprosesser

- Forklar hvorfor, hva og hvordan



# Endringsnettverk

## Et redskap for å håndtere motstand



- Sammensetning av gruppen
- Mandat og samarbeidsform for nettverket
- Innspill til gode og relevante endringsledelsestiltak
- Sørge for at nettverket har tilstrekkelig informasjon og opplæring
- Kunsten å lytte

# «Å motivere og lede ansatte gjennom endringer»

Virksomheter endrer seg ikke -  
mennesker endre seg



# SAP Activate som metode

- Eksempler på endringsledelse aktiviteter fra SAP Activate

## 2. Prepare [↗](#)

### ▼ Change Concept

Define Organizational Change Management Roles  
Staff Organizational Change Management Resources  
Define Organizational Change Management Set-up

### ▼ Change Plan

Determine Action Areas for Organizational Change Management  
Develop First Version of the Change Plan  
Establish Updating Procedure for the Change Plan

### ▼ Stakeholder Analysis

Identify Stakeholders  
Assess Stakeholders  
Derive Stakeholder Engagement Activities

### ▼ Communication Analysis and Plan

Analyze Communication Channels  
Analyze Communication Needs  
Create Communication Plan

## 3. Explore [↗](#)

### ▼ Communication Plan Execution

Prepare Communication Activities  
Deliver Communication Activities  
Update Communication Plan

## 4. Realize [↗](#)

### ▼ Detailed Change Impact Analysis

Prepare Change Impact Workshops  
Conduct Change Impact Assessment  
Manage Change Impacts

# EN HISTORIE FRA VIRKELIGHETEN



bouvet



# Endringsledelse er avgjørende

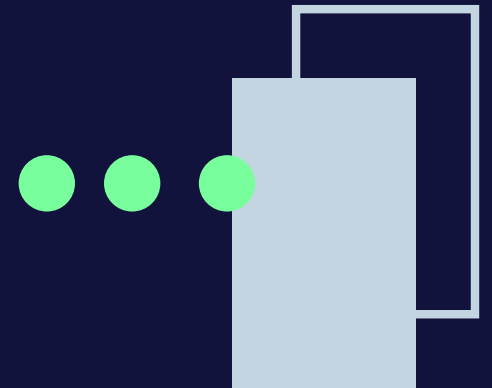
- Samlet sett er endringsledelse avgjørende for å sikre at SAP-implementeringen ikke bare blir teknisk vellykket, men også akseptert og brukt effektivt av organisasjonens ansatte. Dette øker sannsynligheten for at SAP Cloud gir de ønskede forretningsmessige gevinstene.



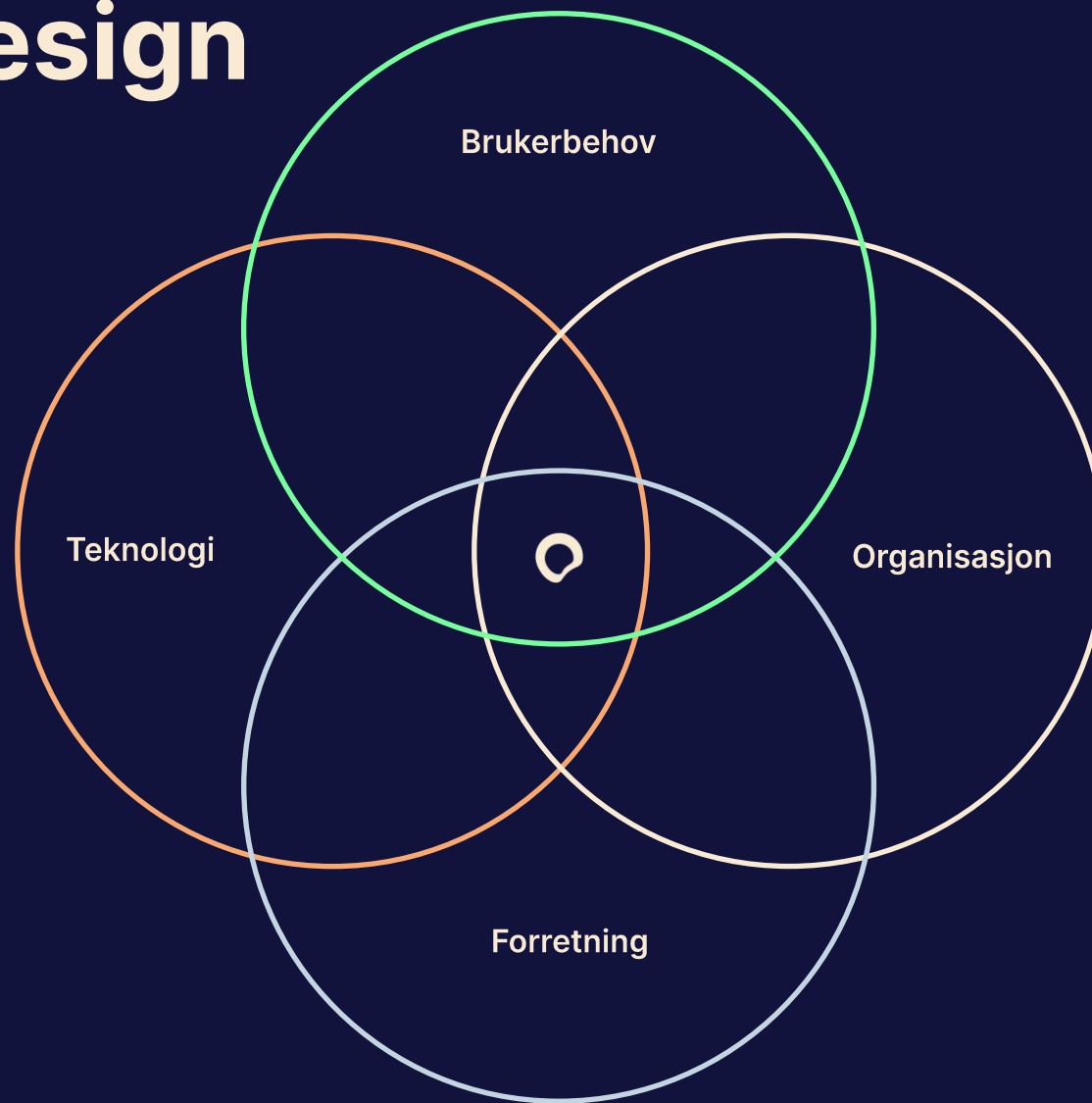
# TJENESTEDESIGN OG INNØRING AV NY ERP-LØSNING

Klaes Igelström

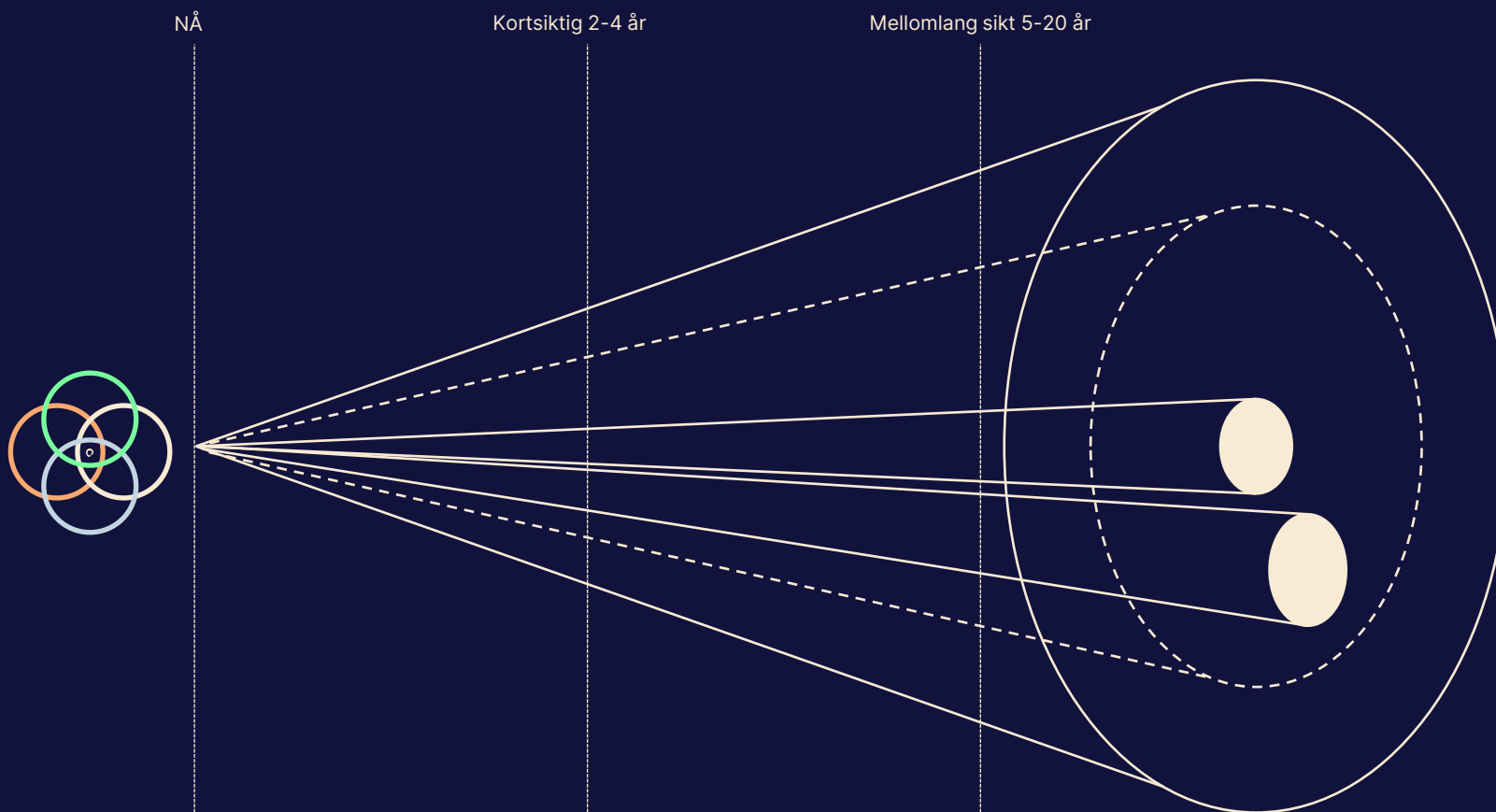
Fagansvarlig tjenstedesign



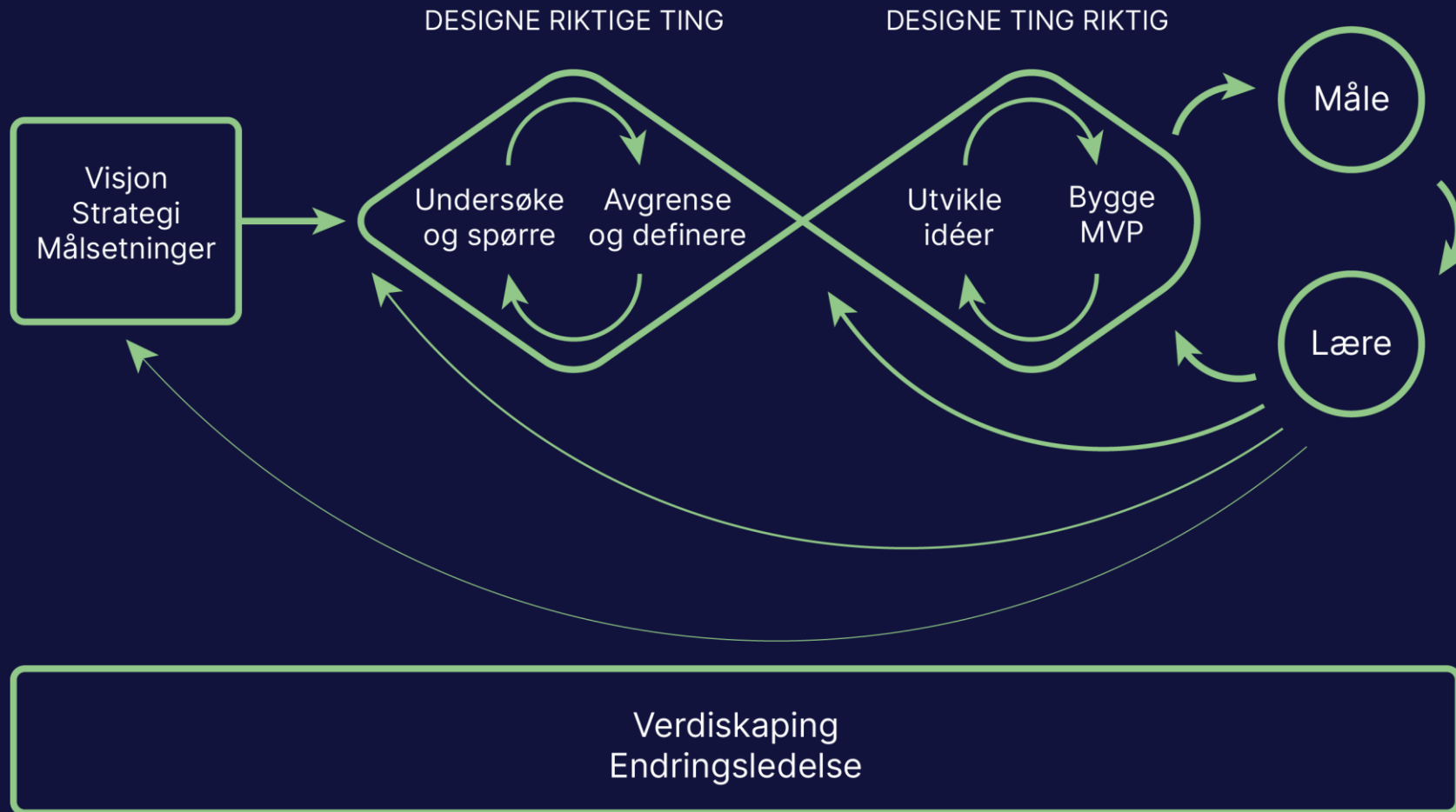
# Tjenestedesign



# Fremtidig tilstand

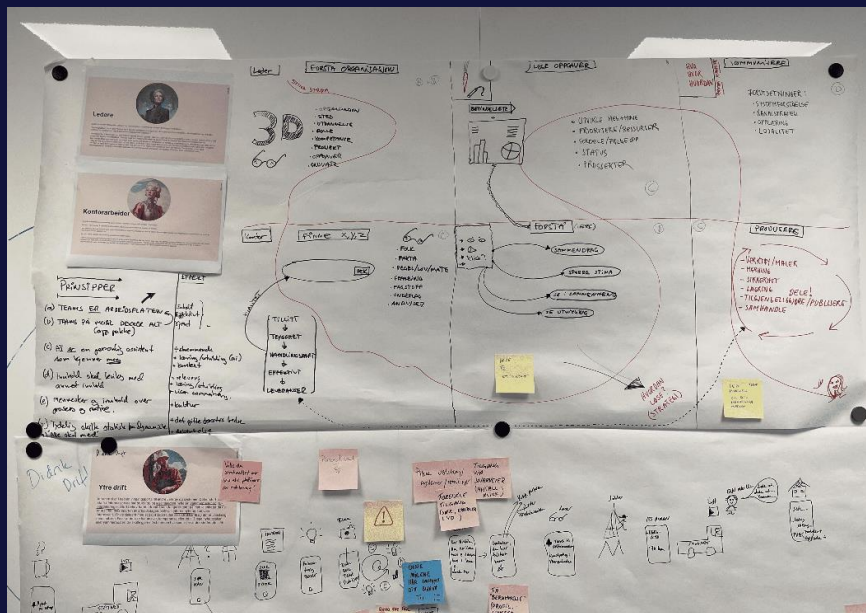


# Designdrevet innovasjon



# Kreativitet

- Lytte og forstå
- Diskutere
- Visualisere
- Forklare



# Visualisere

*«Det viste seg at noen hadde trodd de var enige,  
men viste seg å være uenige,  
mens andre hadde trodd at de var uenige,  
men viste seg å være enige.»*

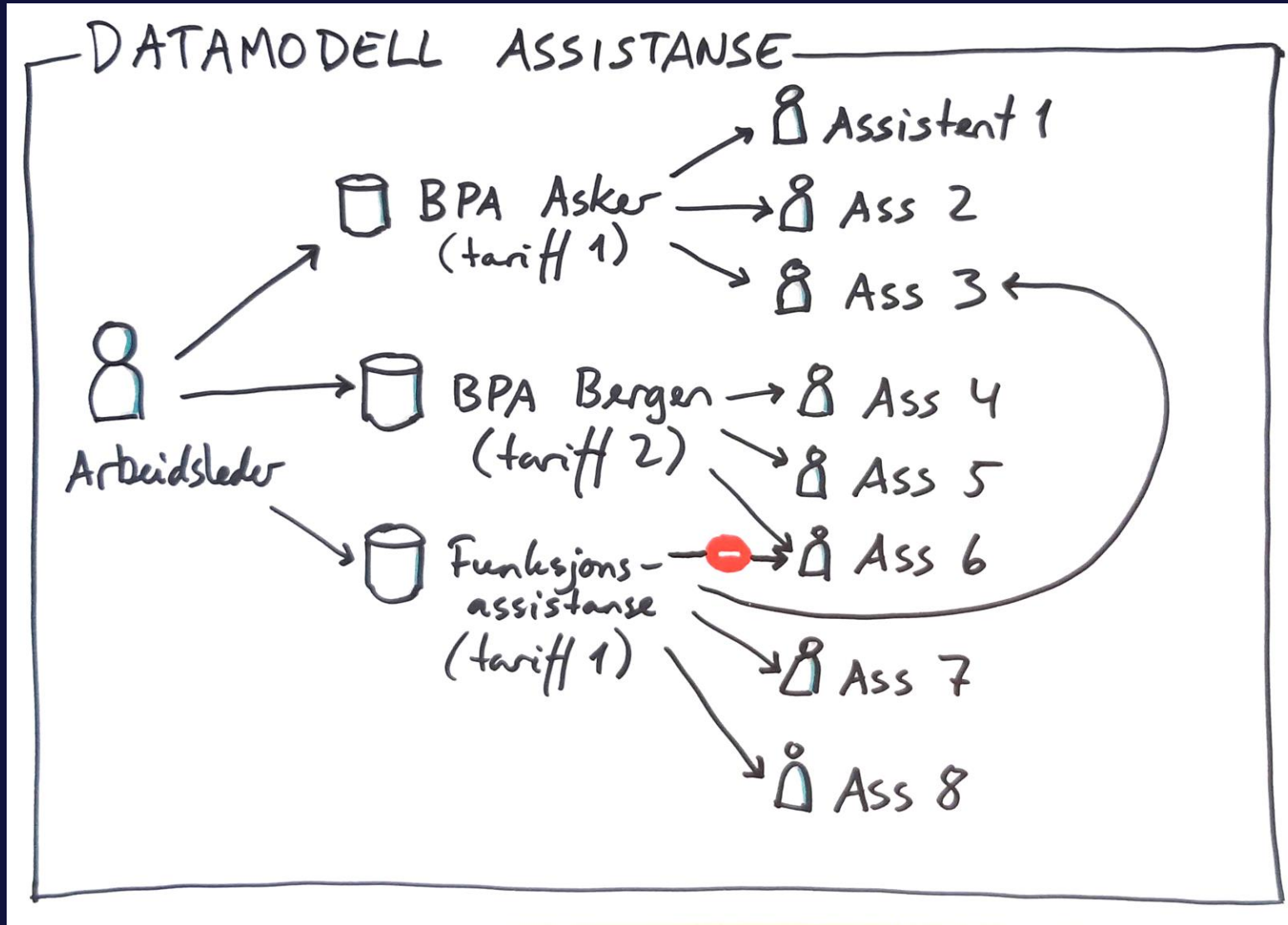
# Medarbejderreisen som verktøy



Medarbejderreisen som verktøy

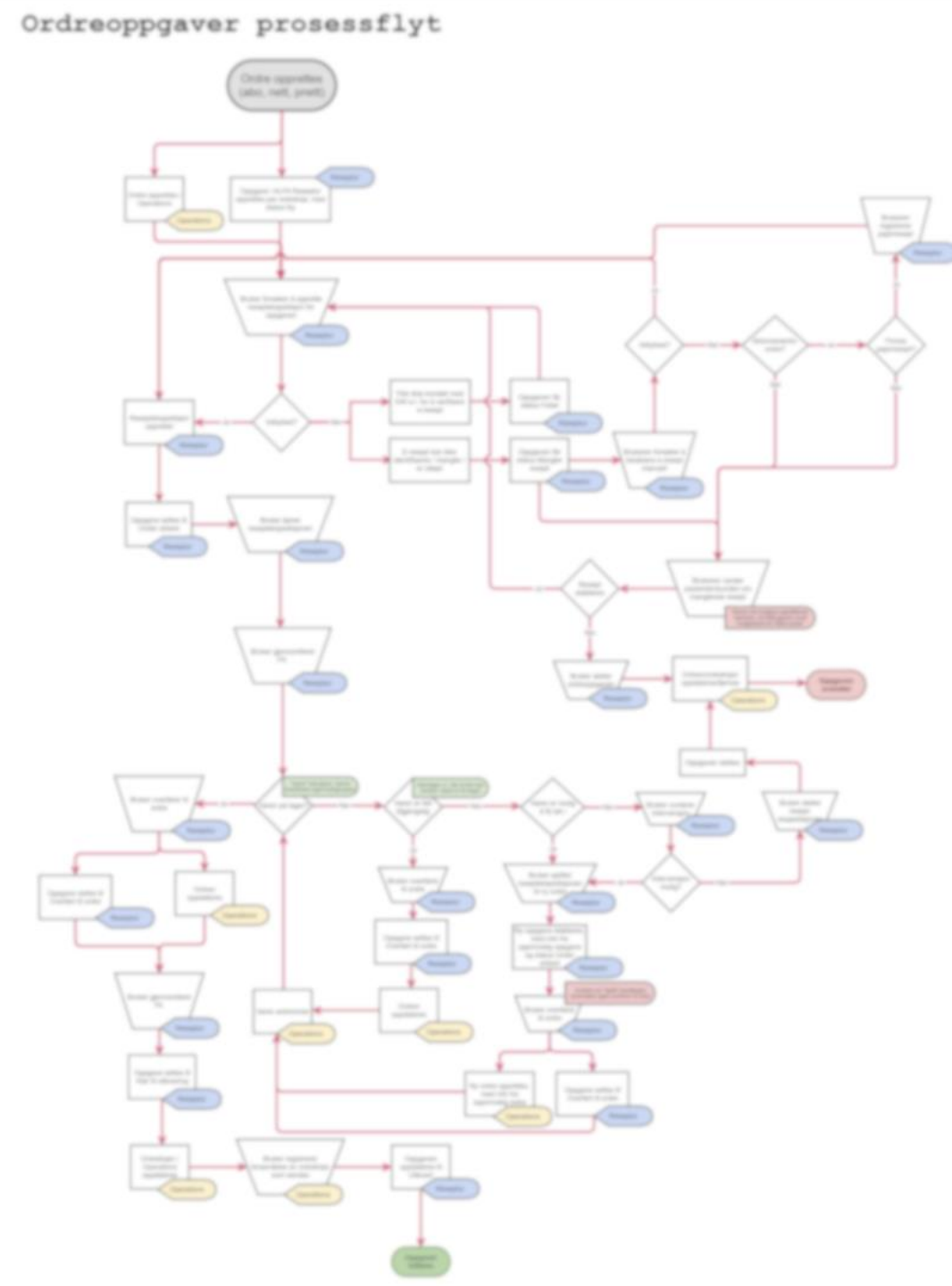
i HR

# Beskrive sammenhenger



# Visualisere flyt

- Arkitekt hos Apotek 1 forsøkte å beskrive TO BE-flyten for ordrehåndtering med bare ord
- Det var ingen felles forståelse av AS IS-flyten
- Jeg så raskt at her måtte vi begynne å tegne
- Var helt nødvendig for blant annet å
  - kunne identifisere painpoints
  - få oversikt over hva som er videreføring og hva som krever ny funksjonalitet
  - etablere godt nok grunnlag til å definere et velfungerende grensesnitt
  - kunne dele opp arbeidet i håndterlige og sammenhengende bolker

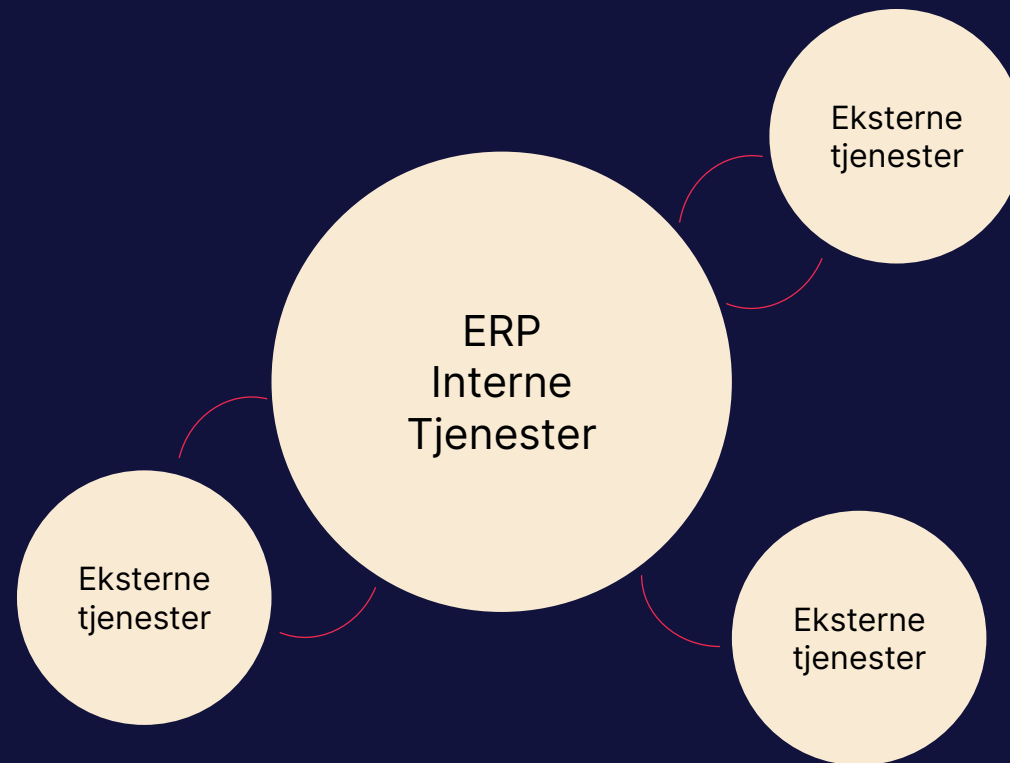


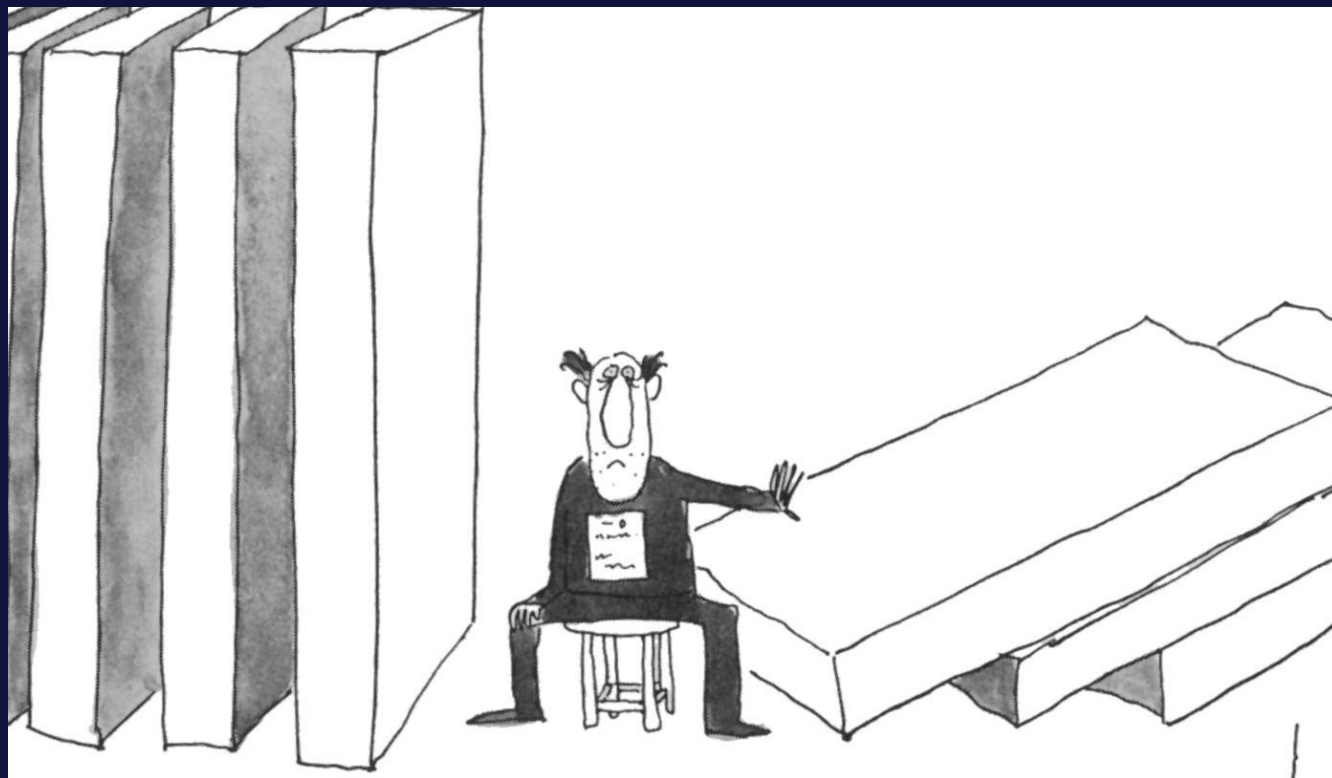
# Deres ERP

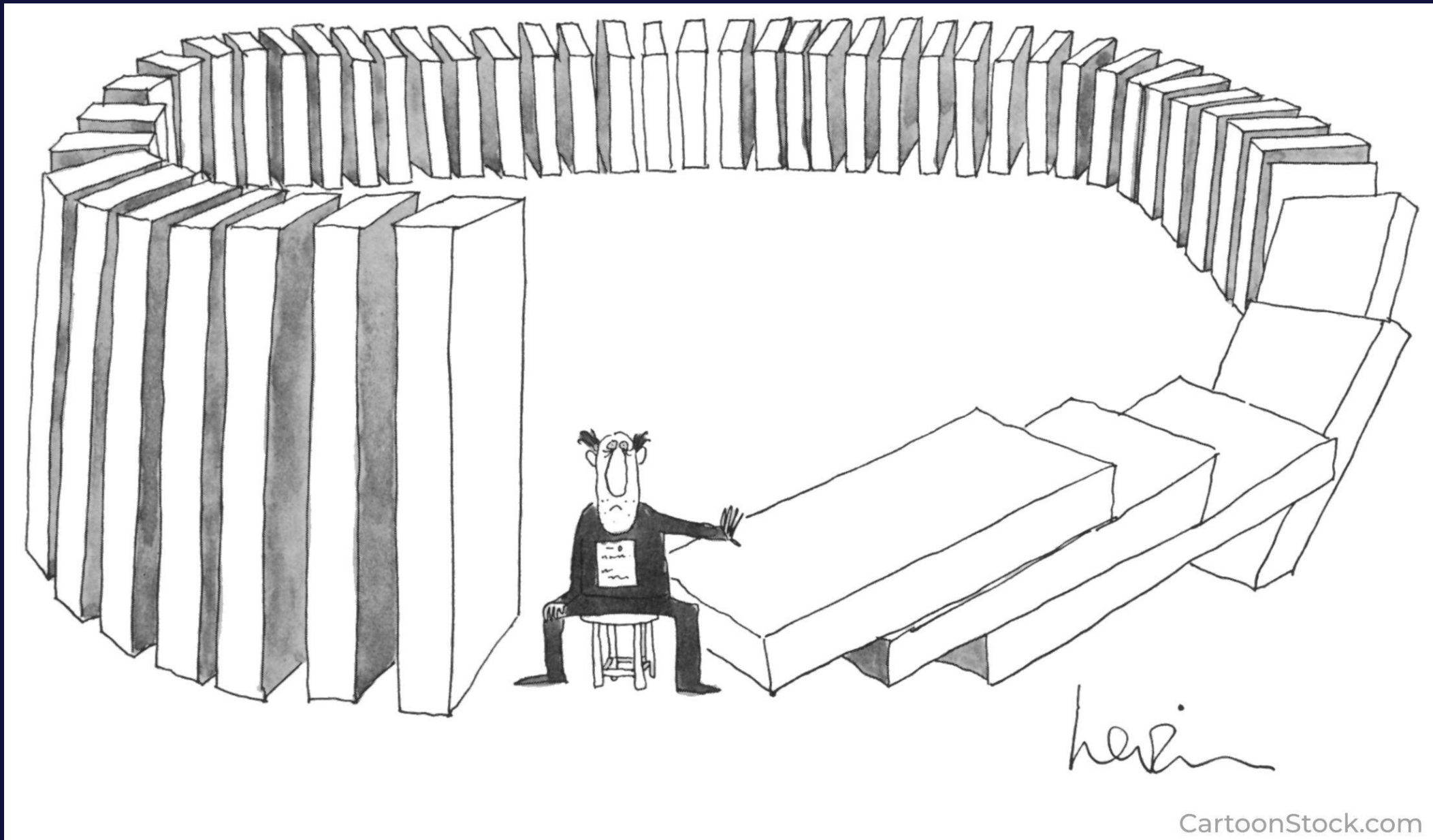


ERP  
Interne  
Tjenester

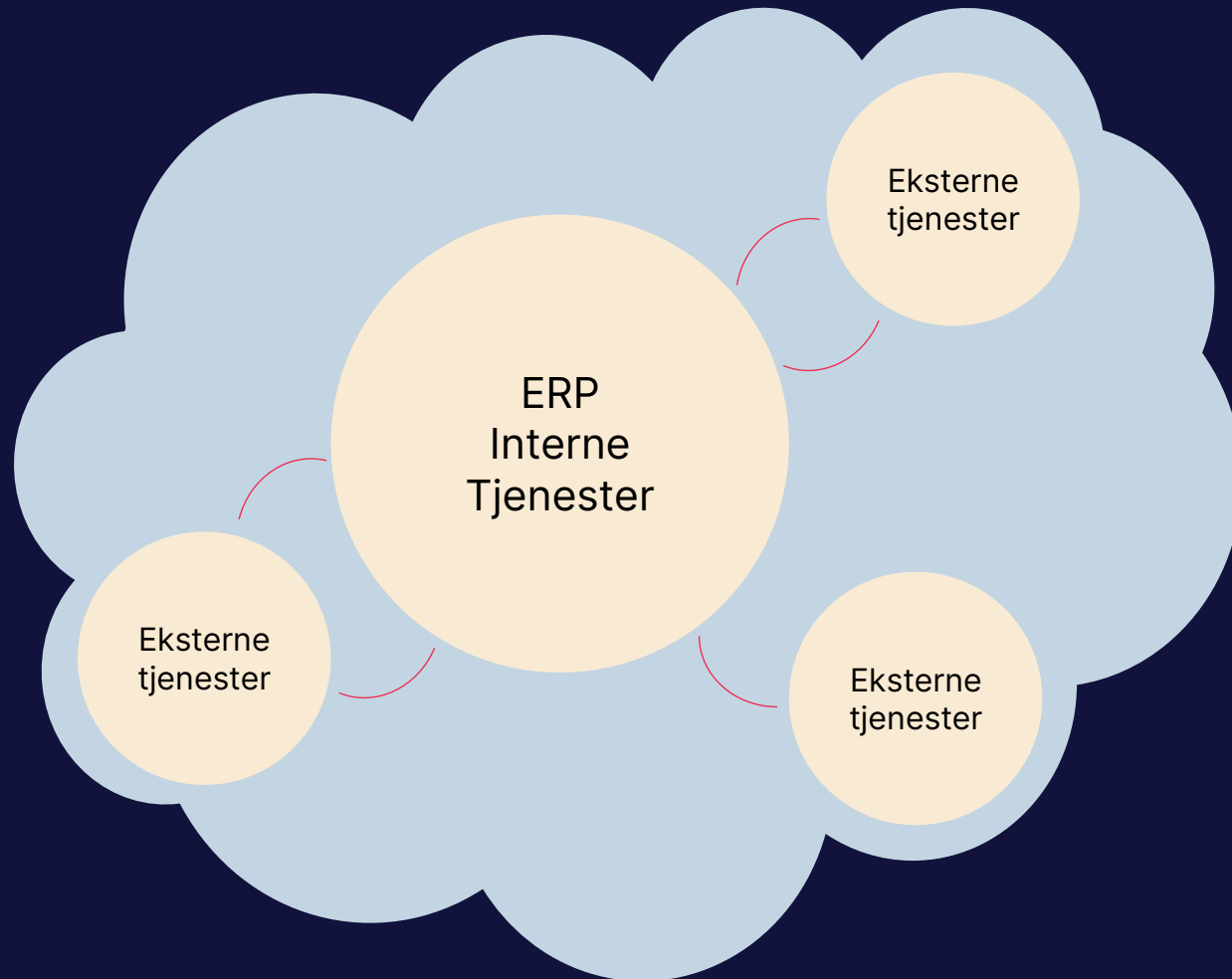
# Deres ERP og tjeneste/data flyt



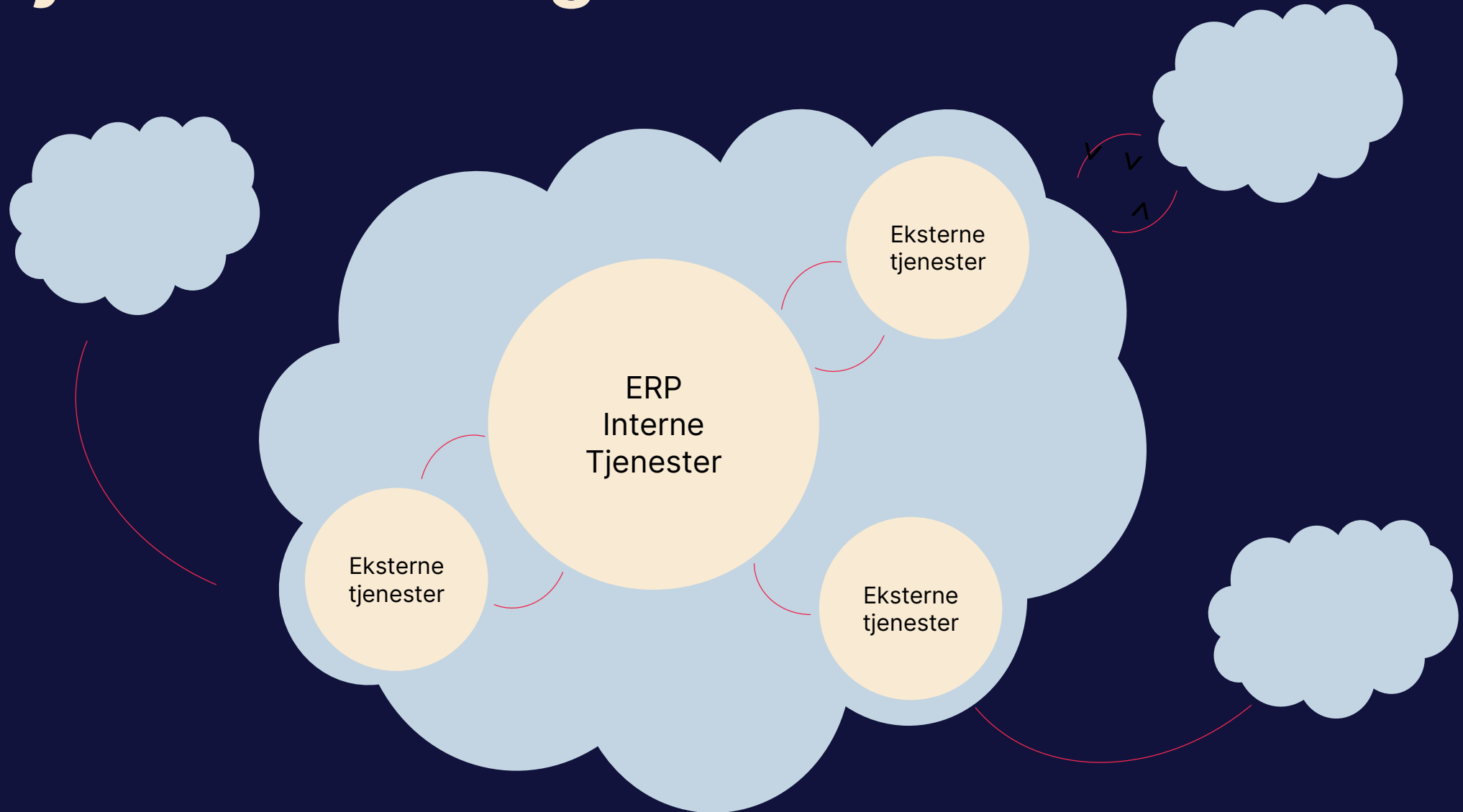




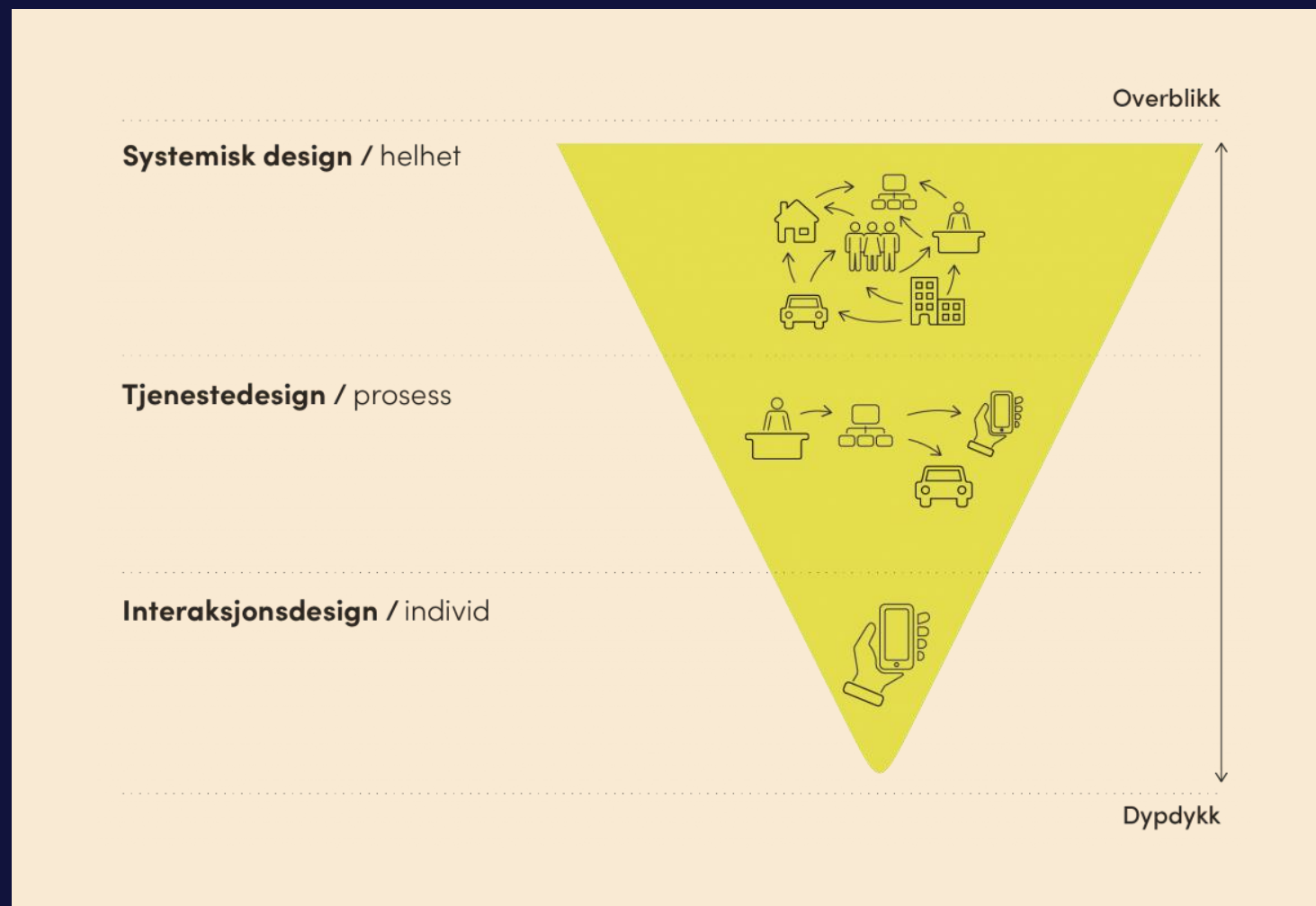
# System

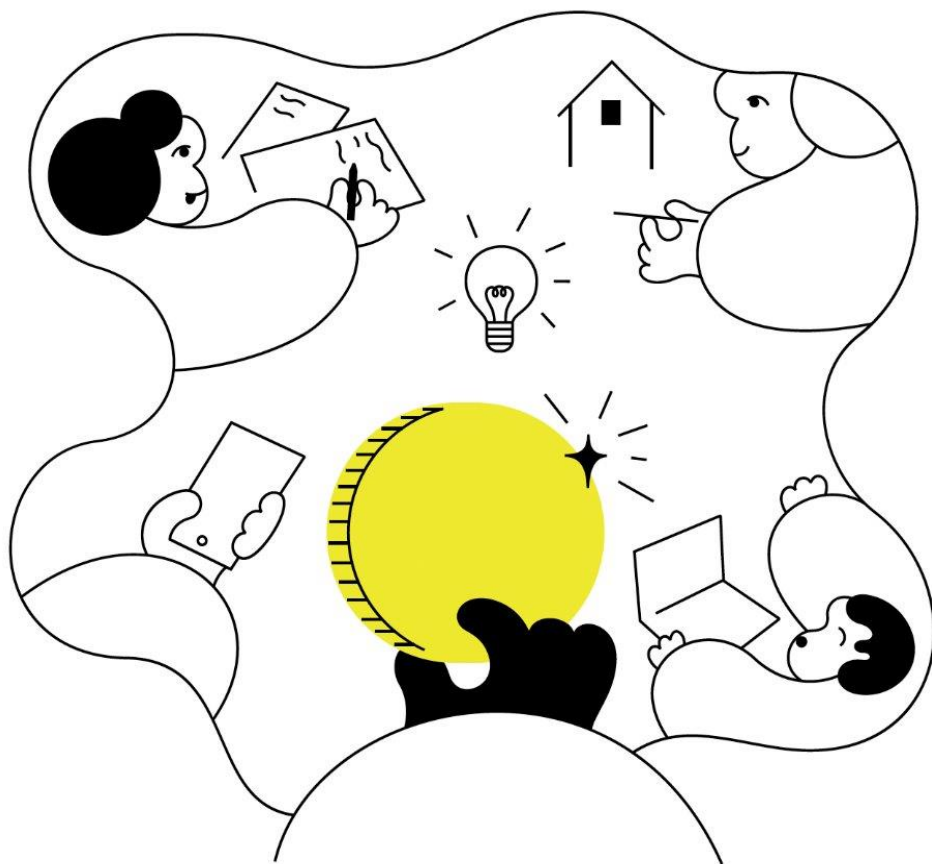


# Systemisk design



# Design





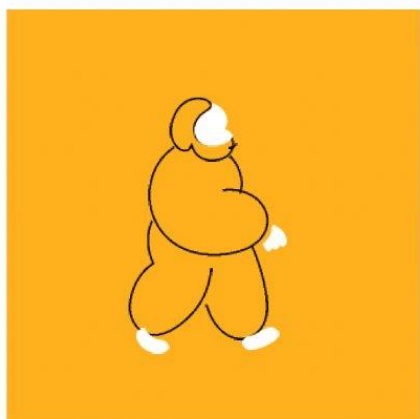
# Design som vekstdriver

En dybdestudie med funn fra Norges mest spennende vekstselskaper.

# Selskapene som bidro i studien

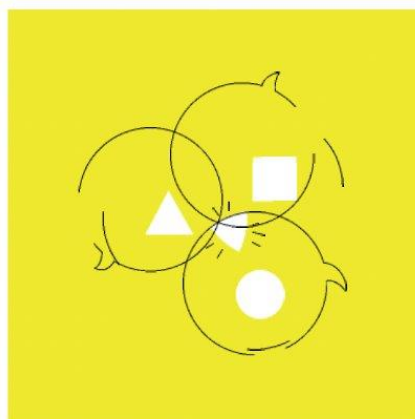


# Alle funn oppsummert



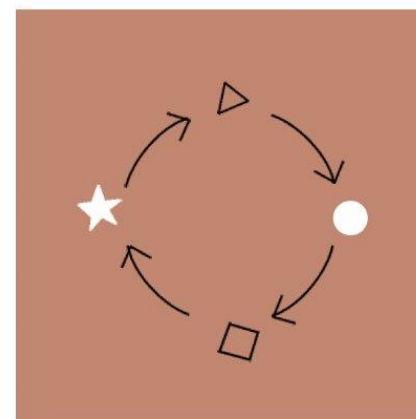
## Brukersentert

1. Innsikt som felles fundament
2. Start med ekspertene
3. Partnerskap med nøkkelpersoner
4. Observere, ikke bare lytte



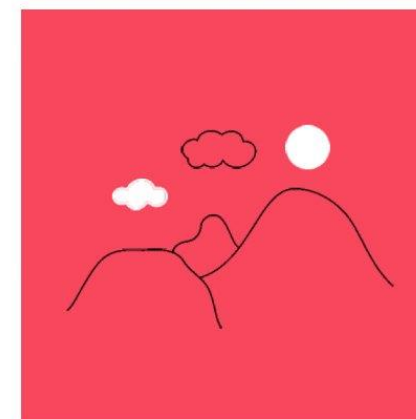
## Tverrfaglig

1. Samskaping på tvers av verdikjeden
2. Forankret på toppen
3. Autonomi med retning
4. Visualisering som felles språk



## Iterativt

1. Uferdig med vilje
2. Se langt for å bygge riktig nå
3. Forstår hva de må nå
4. Låse nå vs løse senere



## Helhetlig

1. Tydelig og intuitiv identitet
2. Verdiforslag som innovasjonskraft
3. Sømløs opplevelse på tvers
4. Samfunnsansvar som konkurransefortrinn

# Design + endringsledelse

- Samarbeid
- Felles forståelse og definisjon av problemer/floker
- Prioritere tiltak
- Inkludering
- Interne tjenester
- Eksterne tjenester



Verdiskapning

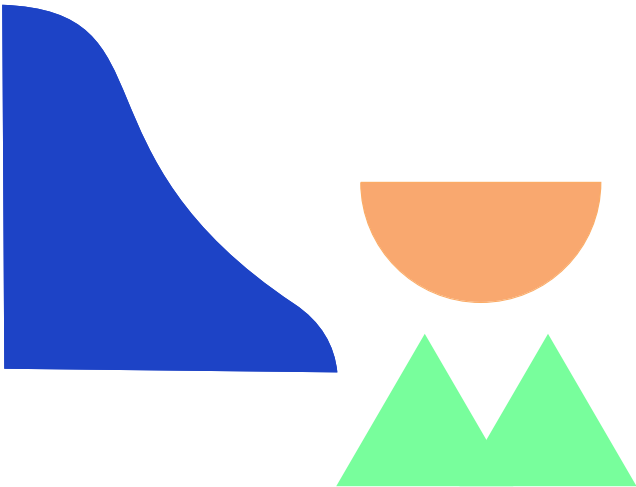
# HISTORIEN OM DA BOUVET BYTTET ERP LØSNING

Trude Hole

ERP prosjekteier (tidligere Finansdirektør) i Bouvet



# UTGANGSPUNKTET

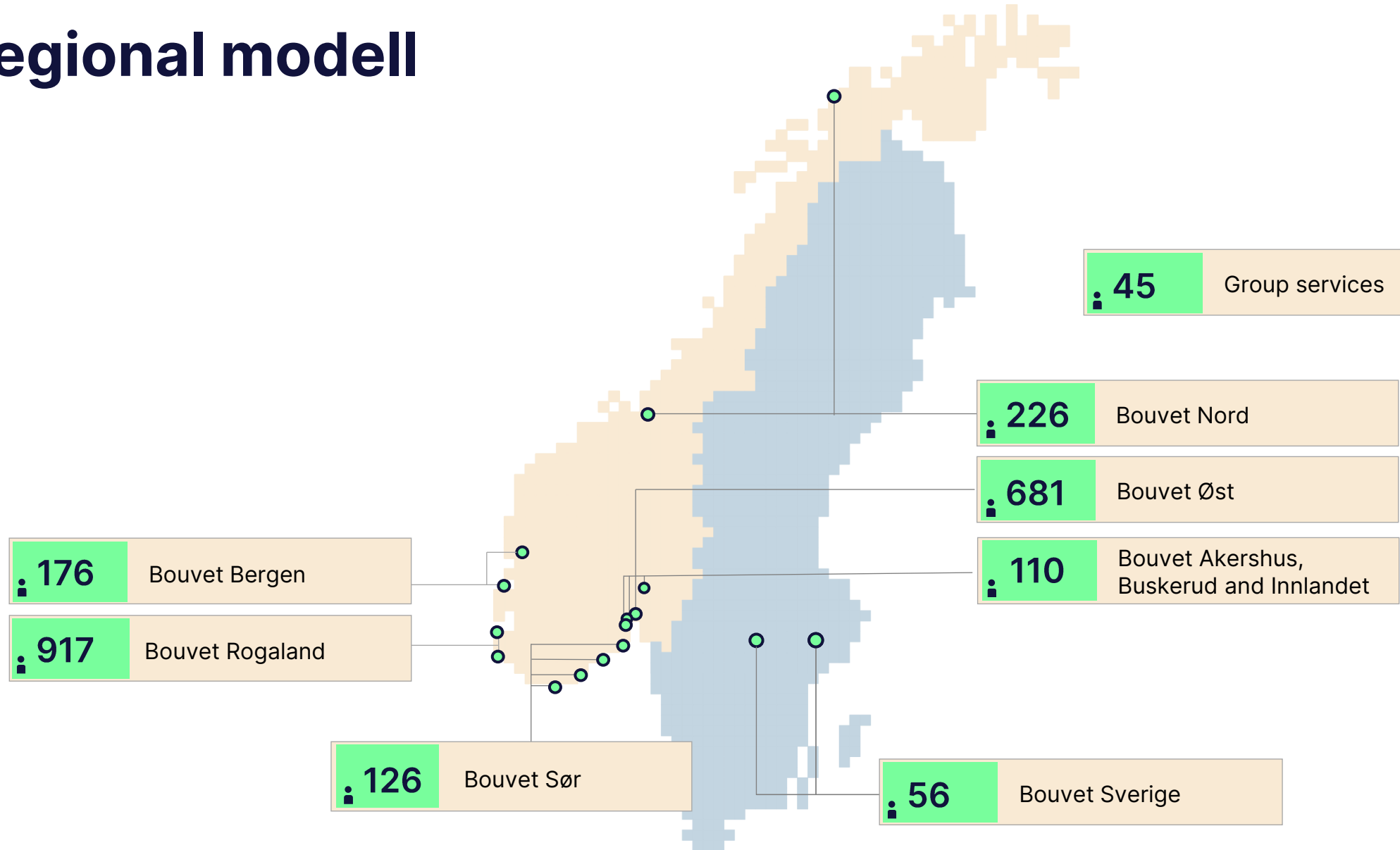


# BOUVETS AMBISJON

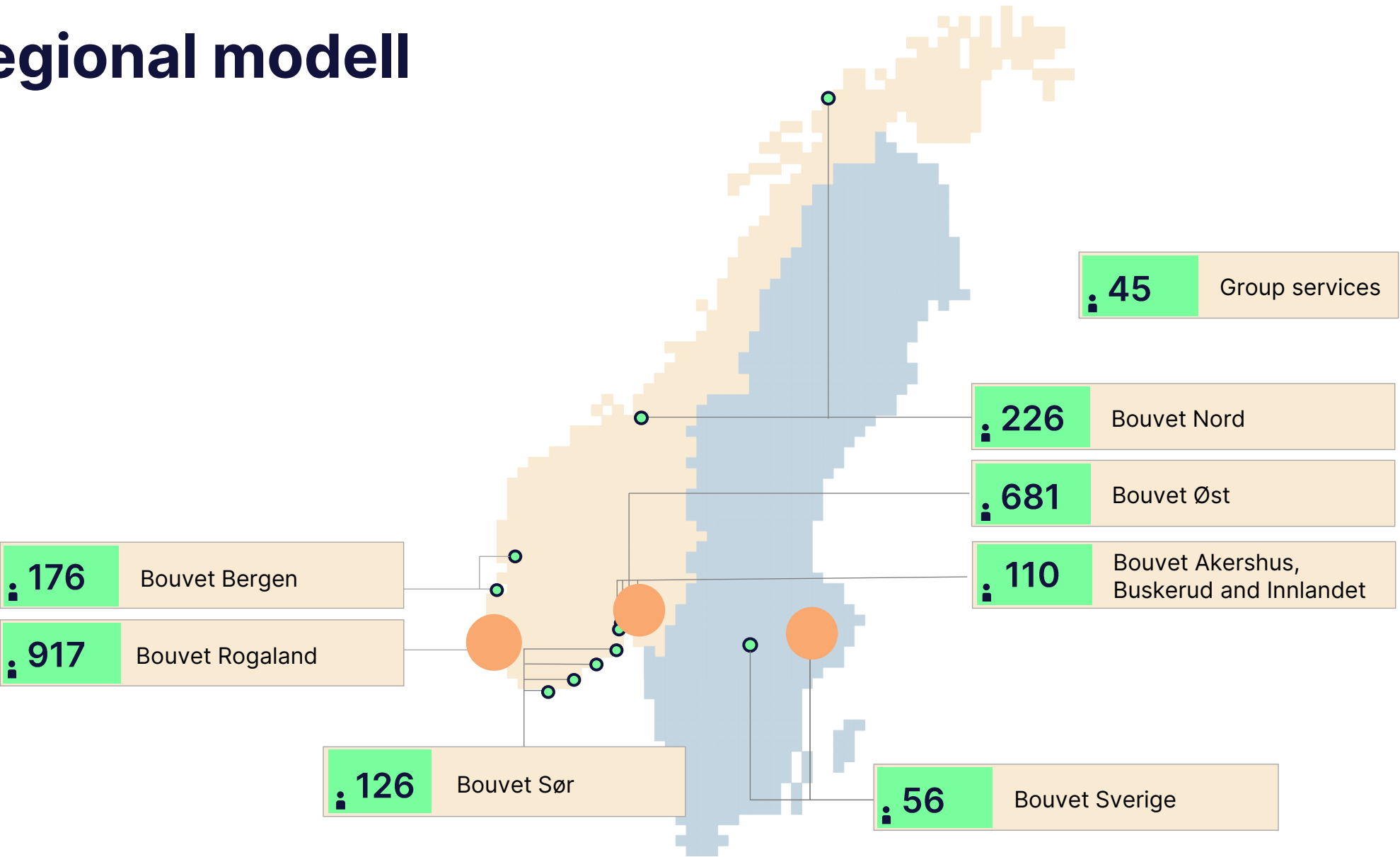
Vi skal være det mest troverdige  
konsulentselskapet med de mest  
fornøyde medarbeiderne og kundene.



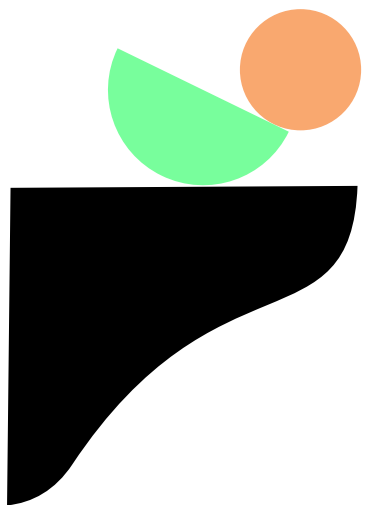
# Regional modell



# Regional modell







# PROSJEKTET

# Prosjektet skulle levere:

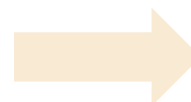
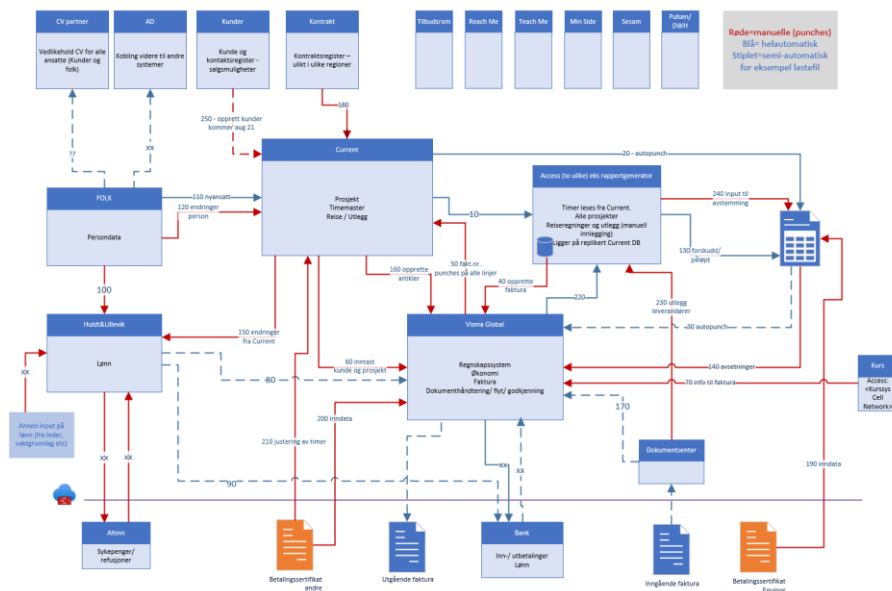
- Et nytt lønnssystem
- Et nytt regnskapssystem
- Integrasjoner mot alle omliggende eksisterende system. (Kunder, Folk, Current, Sesam, Kurs etc.)
- Forslag til endringer av prosesser for å støtte opp om en beste praksis i Bouvets kjerneprosesser

# Forretningsmål:

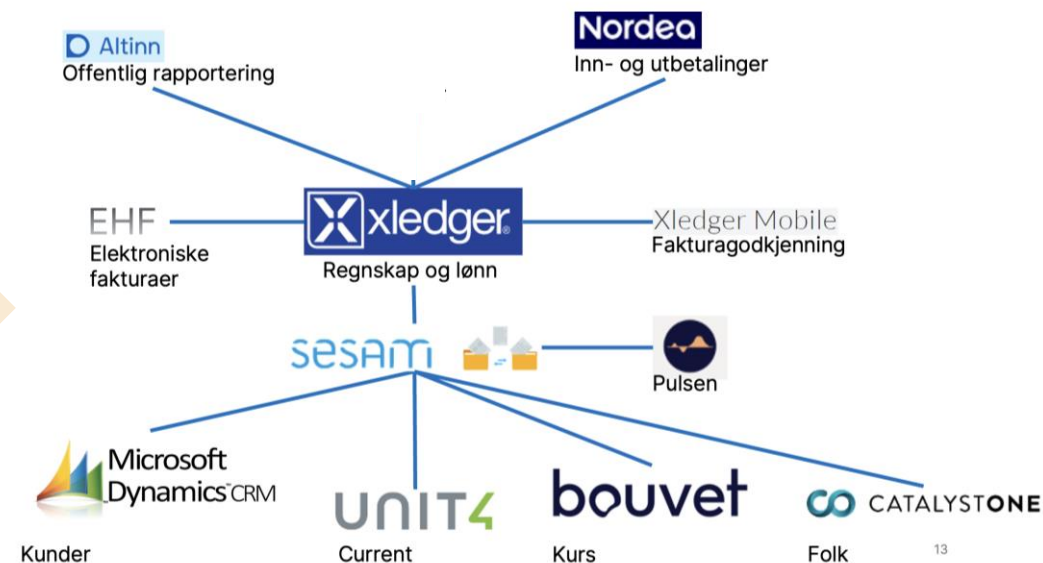
Etter innføring av nytt system skal:

- Ledere og prosjektledere skal ha fått en enklere hverdag
  - Nytt system skal gi bedre grunnlag for styring og gode beslutninger
- Beste praksis i våre prosesser
  - I hele verdikjeden for våre kjerneprosesser– fra prospekt til avslutning av oppdrag
- En robust arkitektur og dataflyt
  - God masterdata håndtering og fremtidsrettet integrasjonsverktøy
- En skalerbar, fleksibel og fremtidsrettet løsning

# Fra manuelle prosesser og silosystemer



# Til automatiserte prosesser og integrasjoner



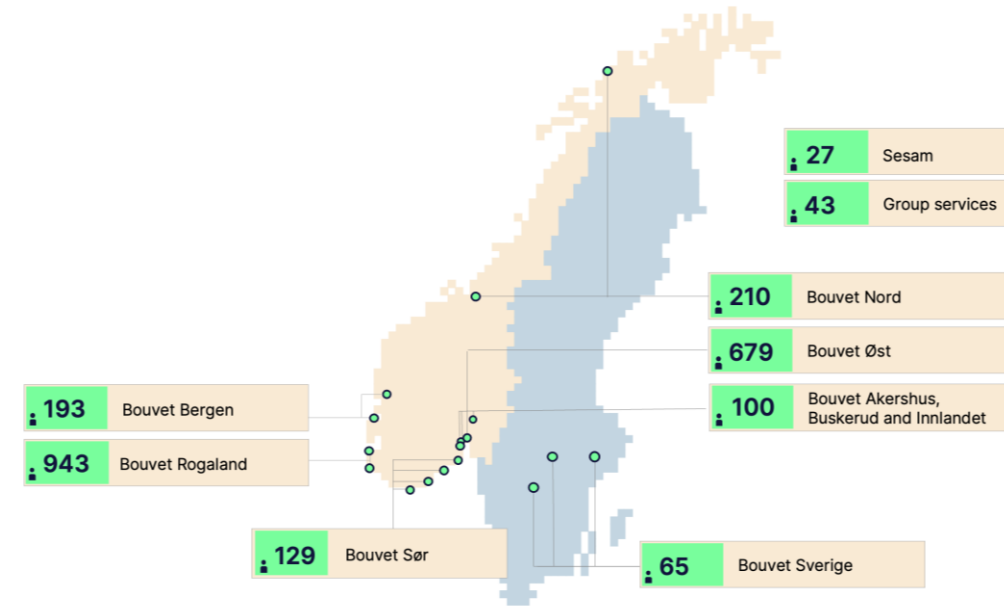
# Endringsreisen i økonomiavdelingen

- Fra **manuelle** oppgaver med kontroll – til **automatisering og opplevelsen av mangel på kontroll**
- **Fleksibilitet** til de enkeltes behov – til **standardprosesser og -system**
- **Kjente** oppgaver, oppgavefordelinger og prosesser – til **endrede og nye**
- Region Rogaland og Norge Felles har **samarbeidet** – nå over til mer **organisert og strukturert samarbeid**
- Stor **faglig integritet** – nå **forsinkelser** i prosjekt- og overgangsperioden

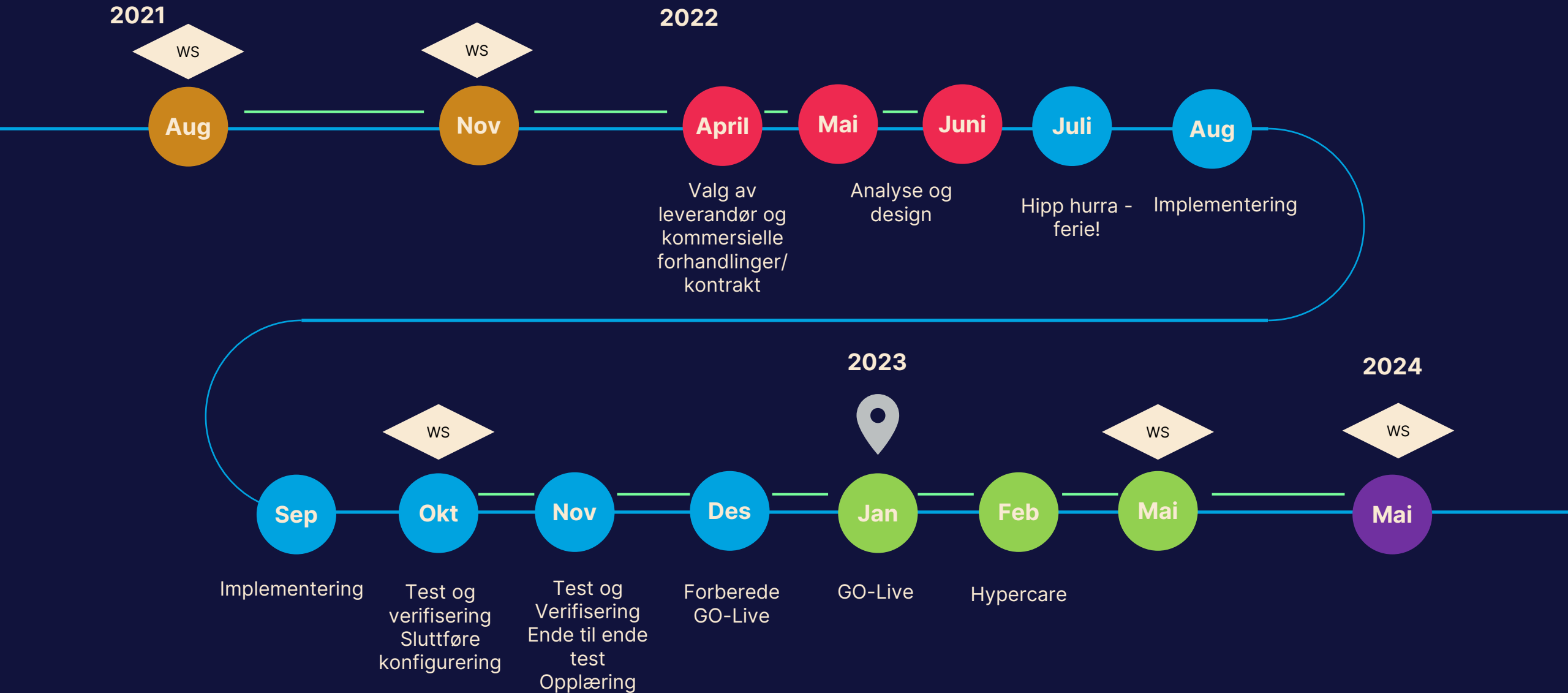


# Endringer i organisasjonen

- **Mindre fleksibilitet** iht enkeltbehov
- **Feil blir avdekket senere** pga automatisering som påvirker rapporter
- Integrasjon gir **dataene fra omkringliggende systemer nye funksjoner** som påvirker bruken av disse systemene og hovedprosessene:
  - Fra prospect/salg til prosjekt (salg-kontrakt-prosjekt-fakturering)
  - Fra behov til betaling (anskaffelser)
  - Fra ansettelse til en medarbeider slutter (medarbeiderreisen)

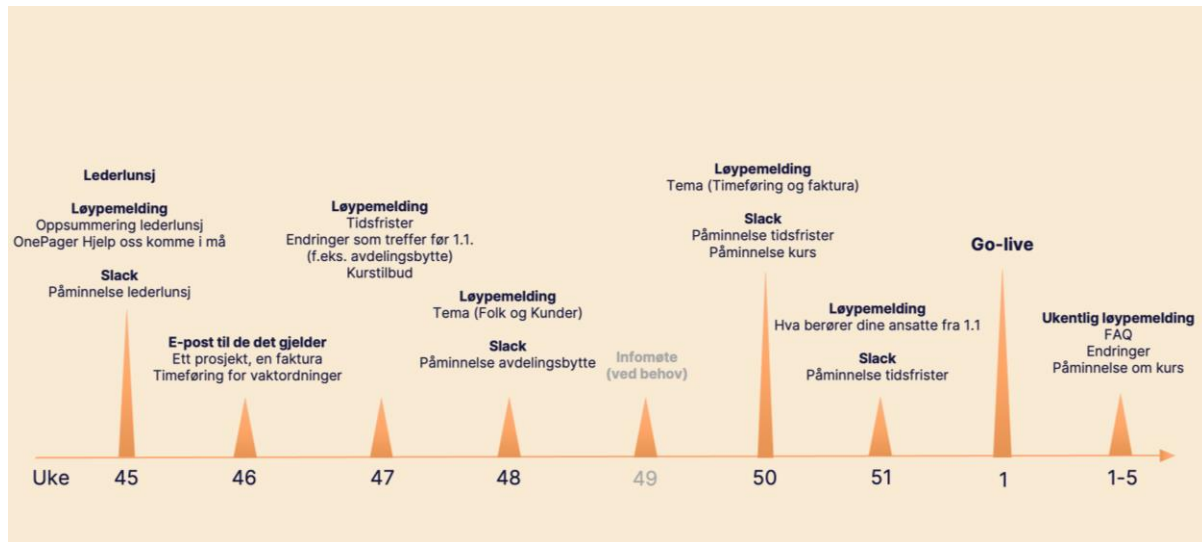


# Fremdrift

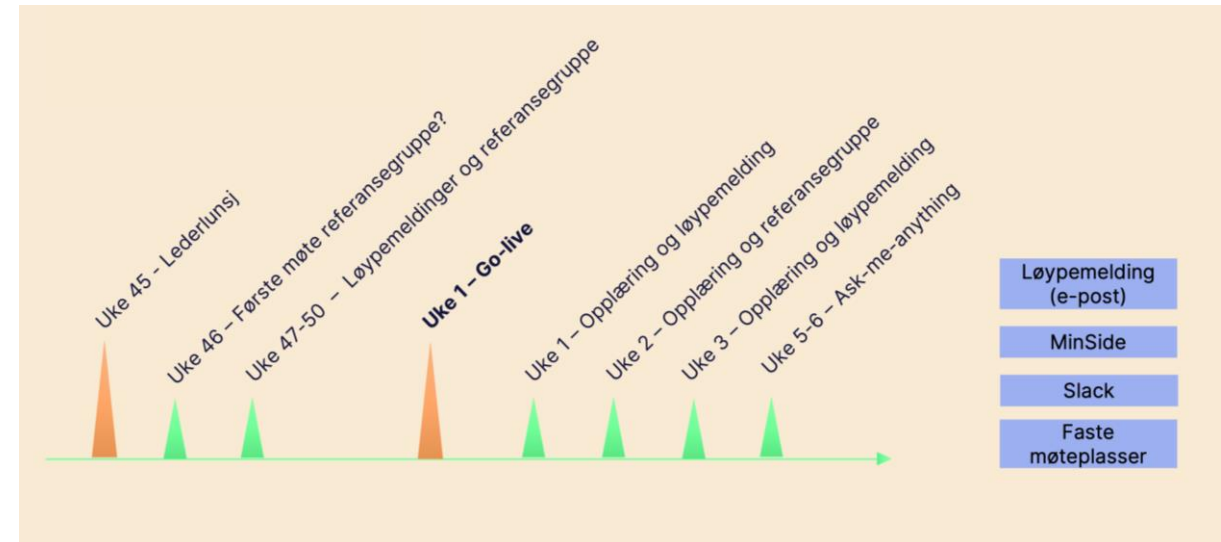


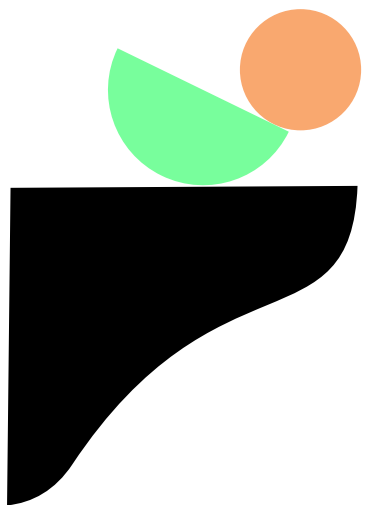
# Kommunikasjon og opplæring

## Kommunikasjon



## Opplæring





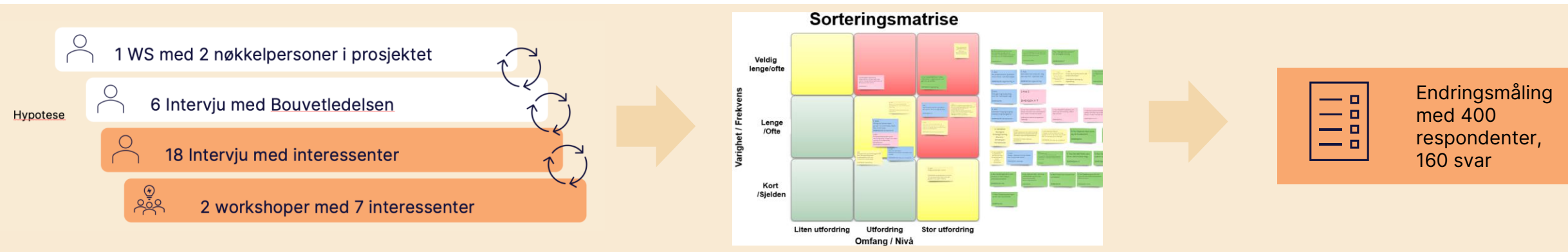
**HVORDAN GÅR DET  
EGENTLIG?**

# Forretningsmål:

Etter innføring av nytt system skal:

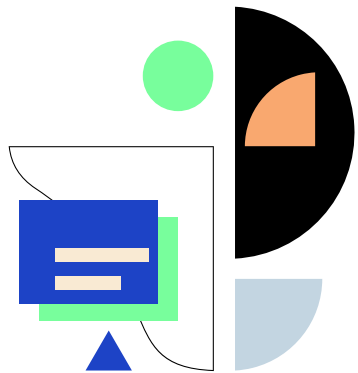
- Ledere og prosjektledere skal ha fått en enklere hverdag
  - Nytt system skal gi bedre grunnlag for styring og gode beslutninger
- Beste praksis i våre prosesser
  - I hele verdikjeden for våre kjerneprosesser– fra prospekt til avslutning av oppdrag
- En robust arkitektur og dataflyt
  - God masterdata håndtering og fremtidsrettet integrasjonsverktøy
- En skalerbar, fleksibel og fremtidsrettet løsning

# Innsikt for å se områder for videre prioriteringer

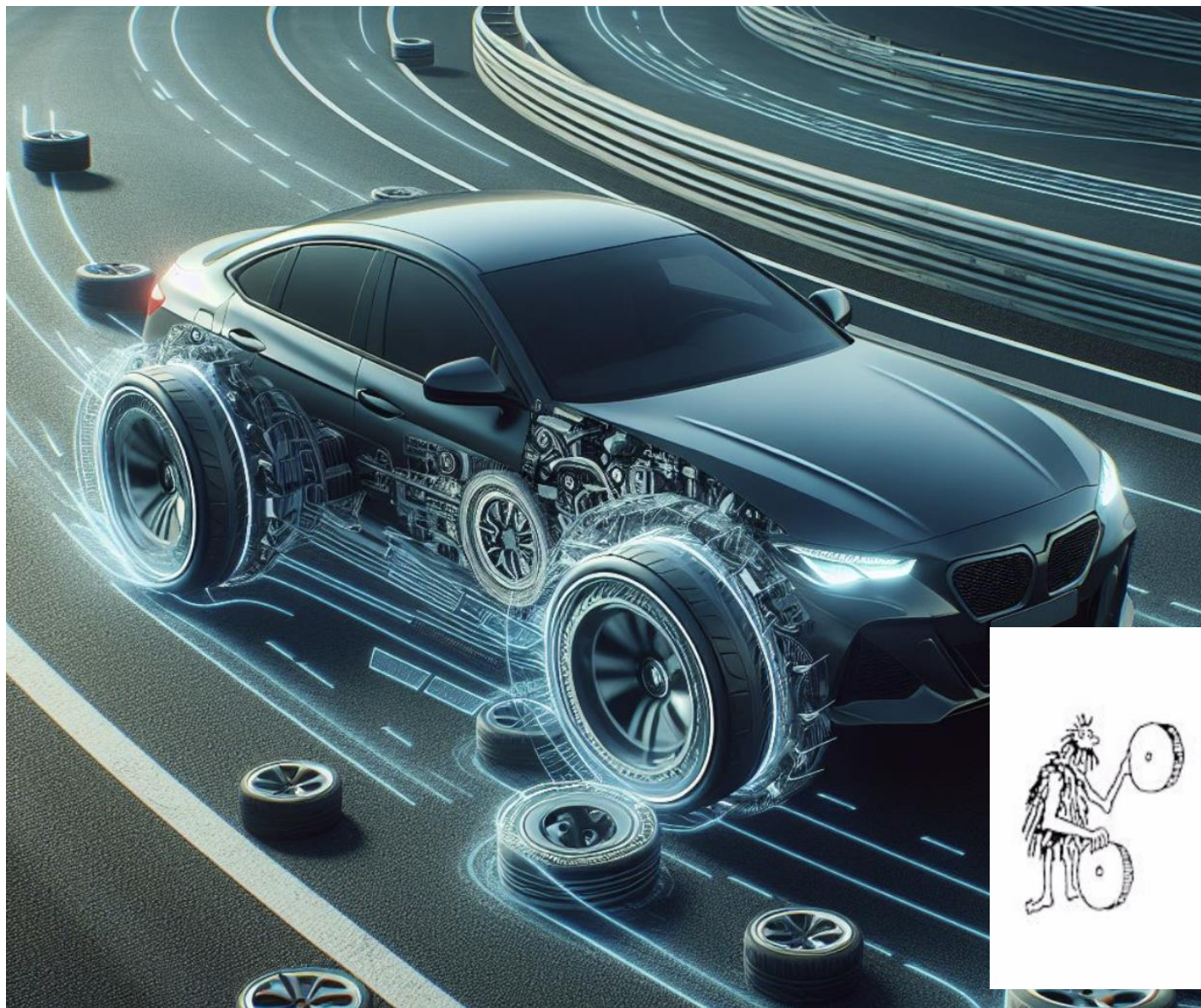


## Endringsdimensjoner:

1. System
2. Organisering
3. Prosess
4. Kompetanse

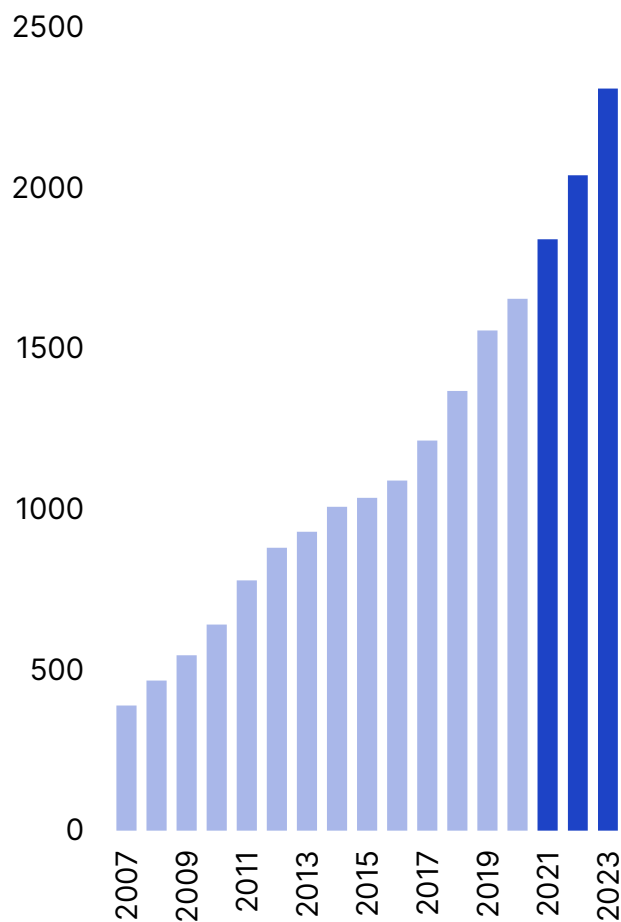


# OPPSUMMERING

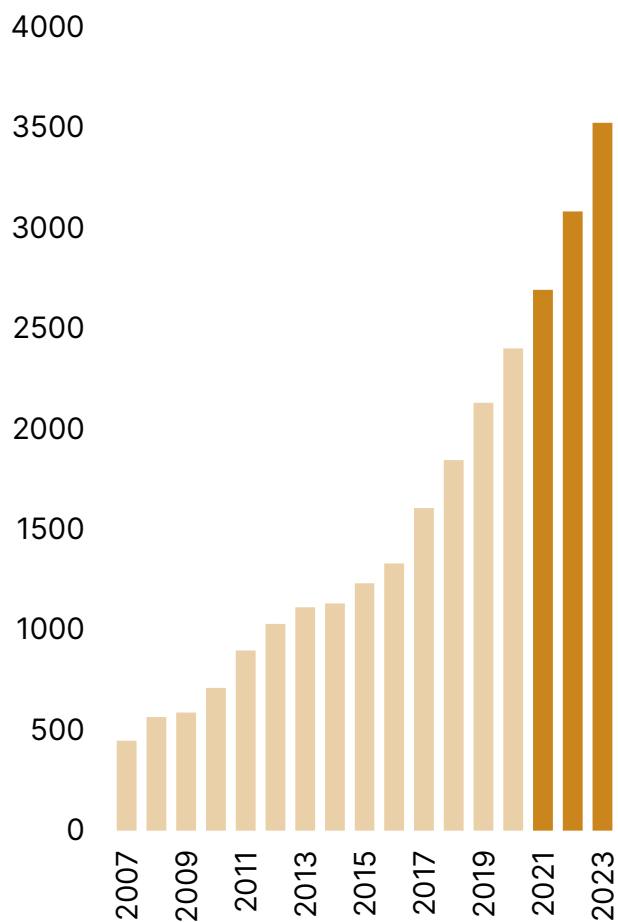


# 20+ med lønnsom vekst

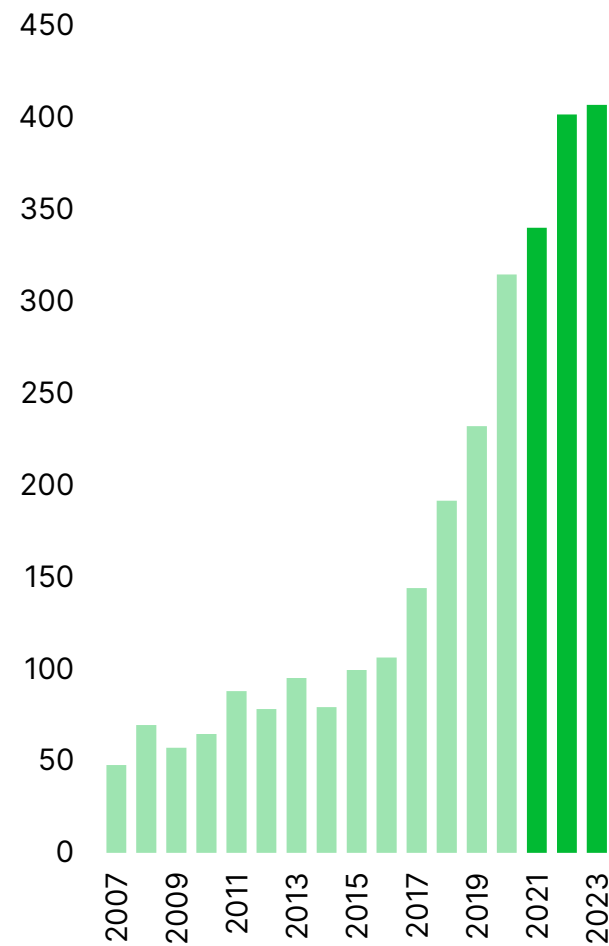
**Medarbeidere**

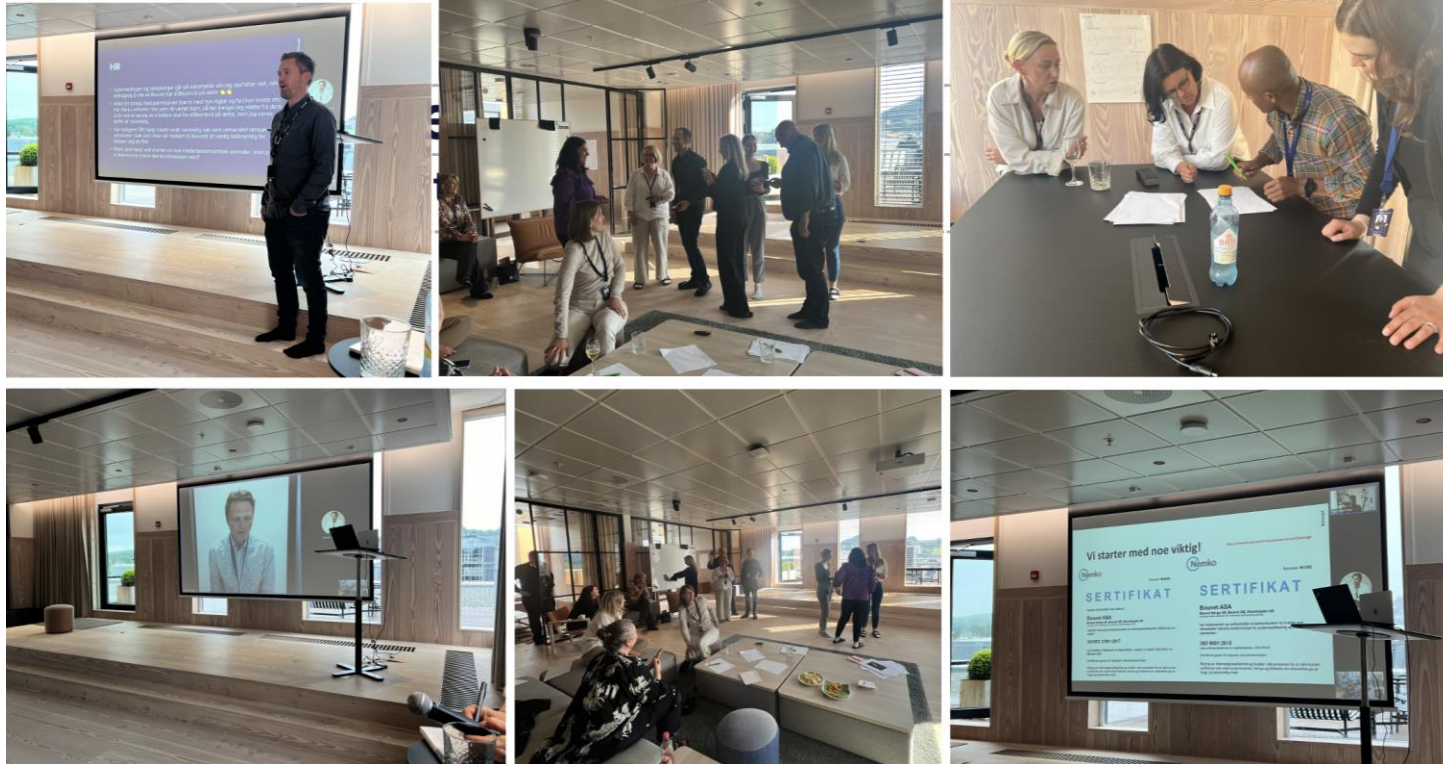


**Driftsinntekter**  
Millioner kroner

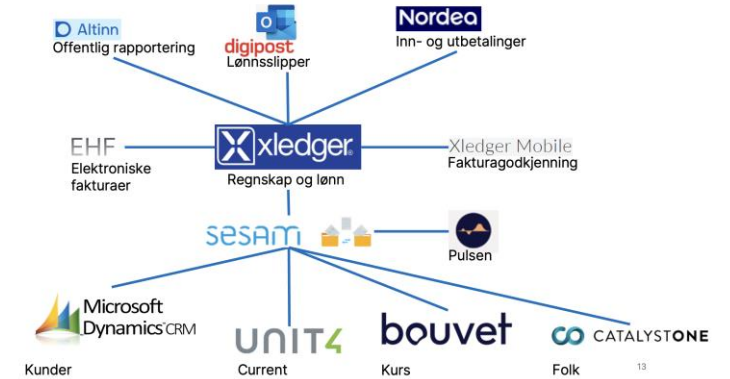


**Driftsresultat**  
Millioner kroner

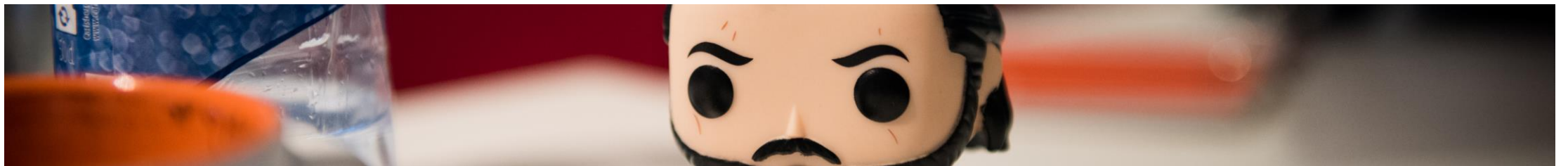


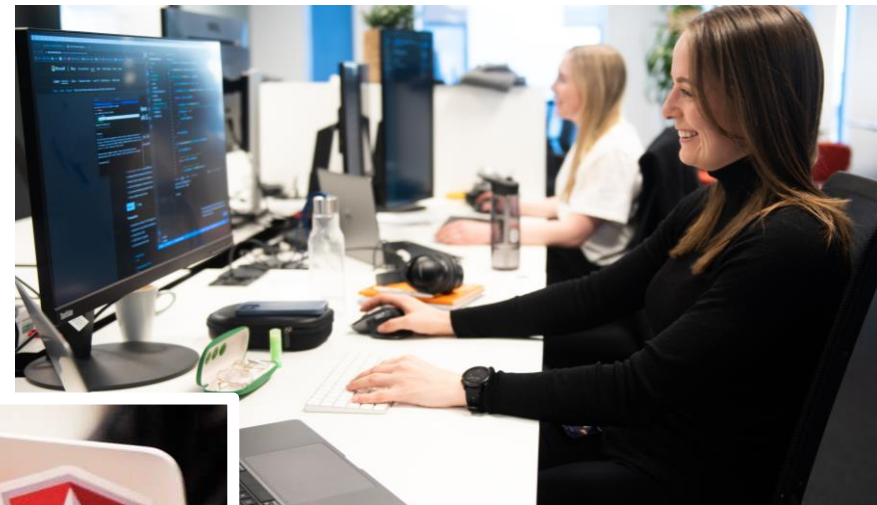


## Systemlandskap



Djevelen er i detaljene





# TID FOR SPØRSMÅL OG DISKUSJON



# TAKK FOR DELTAGELSE

Robert Sipina

[robert.sipina@bouvet.no](mailto:robert.sipina@bouvet.no)

+4795292551

Klaes Igelström

[klaes.igelstrom@bouvet.no](mailto:klaes.igelstrom@bouvet.no)

+4747388710

Trude Hole

[trude.hole@bouvet.no](mailto:trude.hole@bouvet.no)

+4797710344

Lars Marstein Lund

[lm@bouvet.no](mailto:lm@bouvet.no)

+4795931678

