

Er I klar til en digitaliseringsrejse?

Drejebog

"Mange tilbud på komplekse IT-projekter er som et mangelfuldt svar på et upræcist spørgsmål."

- Bent Mosgaard -

Forstå I

(Det skal en topleder forstå i indledningen og under anskaffelsen)

September 2024

Indhold – FORSTÅ I

1	Indledning.....	3
1.1	Læsevejledning generel (T-1).....	3
1.2	Læsevejledning denne del (T-1).....	3
1.3	Digitaliseringsrejse (T-1).....	4
1.4	Ledelses strategiske adfærd (T-2).....	5
2	En D-rejse natur	7
2.1	Vigtig at forstå (T - 2).....	7
2.2	Projekttriangel (PRE - 2).....	8
2.3	Projektkompleksitet (PRE - 2).....	9
2.4	Videns opsamling (PRE-2).....	10
2.5	Udfordringer (PRE - 2).....	11
2.6	Typen af D-rejser (T - 3).....	12
3	Opsummering.....	13
3.1	Opsummering på udfordringer for virksomheden (T - 2).....	13
3.2	Opsummering på udfordringer leverandøren (T - 2).....	14
4	Resultat hvis ikke (T - 2).....	15
5	Hvad bør ledelsen sikre.....	17
5.1	Topledelsens inden opstart (T-2).....	17
5.2	Hvad ville jeg gøre i opstarten? (T - 2).....	18
5.3	Hvad ville jeg gøre under "scoping"? (PRE - 2).....	18
5.4	Hvad ville jeg gøre under "Udbuddet"? (PRE - 2).....	18
5.5	Hvad ville jeg gøre, hvis D-rejser "slinger"? (PRE - 2).....	19
6	D-rejse Dokumenter.....	20
6.1	D-rejse intro (PG - 2).....	20
6.2	D-rejse – Forstå I (PRE - Dette dokument- 2).....	21
6.3	D-rejse – Fakta (PG - 2).....	22
6.4	D-rejse – Hvem (PG - 2).....	23
6.5	D-rejse - Hvordan 1 (PG - 1).....	24
6.6	D-rejse – Hvordan 2 (PG - 1).....	25
6.7	D-rejse – Forstå II (T - 1).....	26
6.8	D-rejse – Værktøjer (PL - 1).....	27

1 Indledning

1.1 Læsevejledning generel (T-1)

Denne drejebog er målrettet organisationer, der erkender, at digital transformation indebærer andet og mere end blot anskaffelsen af nyt IT-udstyr – men som mangler indsigt i de aspekter og processer, der rækker ud over IT-delen.

De primære målgrupper for det komplette indhold er **topledelse** (T), **projektansvarlig** (PRE) samt **program-** (PG) **og projektledere** (PL).

Behovet for en detaljeret forståelse øges gennem disse roller, hvor "T" har behov for mindre detaljering, mens "PL" har størst behov for detaljer.

Det kan være relevant for projektdeltagere at se visse dele af materialet. Dog bør projektledelsen koordinere, hvilke sektioner der vil være værdifulde for dem at læse.

Når en af forkortelserne T, PRE, PG og PL er angivet i en overskrift, angiver det, at afsnittet er relevant for den pågældende rolle samt for de roller, der ønsker yderligere detaljer.

Dette dokument er relevant for alle kompetenceprofiler, og både topledelsen og projektejereren skal sætte sig ind i dets indhold. Afsnit 5 indeholder en vejledning til dem om, hvad der skal sikres i de indledende faser.

Sidst i dokumentet findes en oversigt over det samlede materiale. Oversigten tjener som et opslagsværk, der gør det muligt for læseren at lokalisere bestemte emner i de øvrige dokumenter.

Der vil over tid blive udviklet en video pr. dokument. Videoen vil indeholde samme information/viden.

1.2 Læsevejledning denne del (T-1)

Det er mit ønske, at læseren vil gennemgå alt materiale i den rækkefølge, det er udarbejdet, eftersom hvert dokument eller video bygger videre på den forudgående information. Springer læseren over dele af indholdet, risikerer man således at mangle fundamentet til at forstå de efterfølgende sektioner.

Formålet med denne del: Materialet om digitaliseringsrejse er tiltænkt virksomheder, der vil forstå, hvad en digitaliseringsrejse indebærer, og hvordan de kan opnå succes med den. Materialet giver viden om kompleksiteten, udfordringerne, kompetencerne og fordelene ved en digitaliseringsrejse.

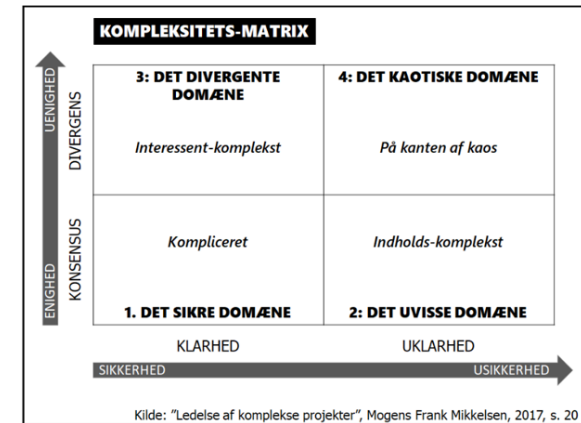


MOSGAARD

VIDEN TIL FORANDRING

Indholdet af materialet om digitaliseringsrejse: Materialet om digitaliseringsrejse består af flere dokumenter og videoer (i fremtiden), der dækker forskellige aspekter af en digitaliseringsrejse. De afdækker blandt andet, hvordan man:

- vurderer sin egen virksomheds kompleksitet og behov for digitalisering
- vælger den rigtige løsning og leverandør
- organiserer og leder en digitaliseringsrejse
- håndterer de typiske udfordringer og frustrationer, der kan opstå undervejs
- sikrer en effektiv implementering og forankring af den nye løsning
- opnår kontinuerlige forbedringer og udvikling efter digitaliseringsrejsen



Det er vigtigt at understrege, at der er en del andre ting, som også kan gå galt i en D-rejse. Hvis kompetencen til at løse **de 25 væsentligste udfordringer** er til stede, er det imidlertid min erfaring, at alle øvrige udfordringer også kan løses over tid.

1.3 Digitaliseringsrejse (T-1)

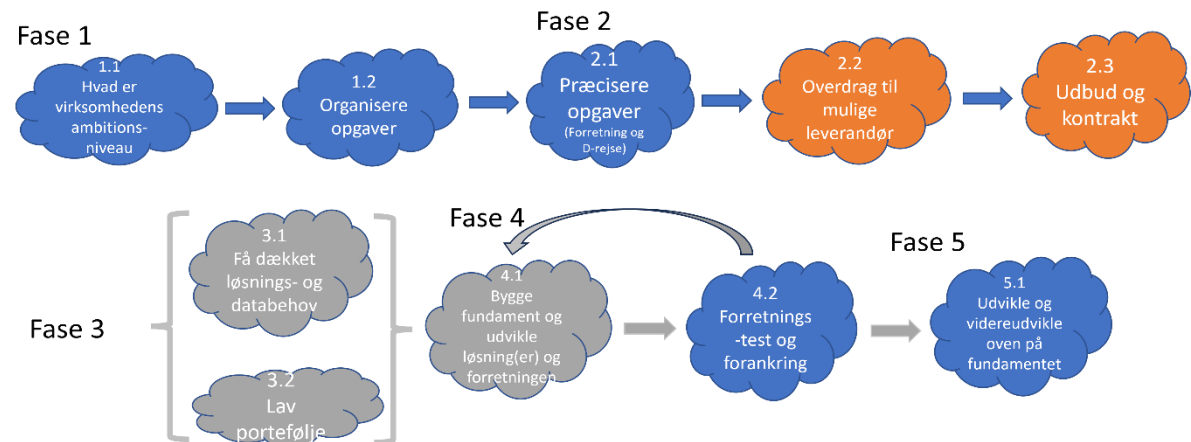
En digital transformation kan illustreres som vist i figuren.

- Blå faser** Virksomhedens eget ansvar
- Orange faser** Inddragelse af eksterne konsulenter
- Grå faser** Teknisk og løsningsmæssig støtte fra ekstern IT-leverandør.

Mange virksomheder bliver overraskede over, at de selv skal håndtere den organisatoriske og procesmæssige side i de grå faser.

I komplekse D-rejser er det nødvendigt med en indkøbs- og implementeringsproces for hver større løsning, der indgår i D-rejsen (fase 2-4).

Fase 1 kræver overvågning fra topledelse (T) og projektansvarlig (PRE) for at sikre, at



- de nødvendige kompetencer er til stede
- væsentlige interessenter involveres
- ledelsen og forretningen modnes og gøres klar til at møde en IT-leverandør
- ledelsen forstår mest muligt af:
 - hvad der kræves af organisationen for at gennemføre en D-rejse
 - hvad man kan forvente fra de enkelte IT-leverandører

I fase 2 er det vigtigt, at topledelse (T) og projektansvarlig (PRE) sikre at:

- forretningen hjælpes til at kommunikerer deres ønsker og behov
- frustrationer håndteres tidligt i forløbet for at minimere uenigheder og overraskelser.

Fase 1 og 2 handler i bund og grund om at **indsamle og organisere virksomhedens viden** for at kunne overføre den til en potentiel IT-partner. Dette kræver deltagelse af de relevante interessenter for at sikre en dyb forståelse af indholds- og interessentkompleksiteten og videns modningen.

I fase 3 og 4 overleveres detaljeret forretningsindsigt til IT-leverandøren, som dernæst skal formidle information om løsningen tilbage til organisationen.

Organisationens ansvar efter overleveringen er dernæst:

1. At identificere de ønsker/behov, som man har overset i fase 1 (og dem vil der være en del af)
2. At sikre, at IT-leverandøren har forstået ønsker/behov rigtigt
3. At tjekke løsningen for mulige fejl/mangler
4. At adoptere den nye løsning og de nye processer
5. At understøtte en sikker implementering.

Det krævede antal loops for at opnå forandringer og involverer både virksomhedens operation og leverandørernes konsulenter og varierer med kompleksiteten i de forskellige forretningsområder.

1.4 Ledelses strategiske adfærd (T-2)

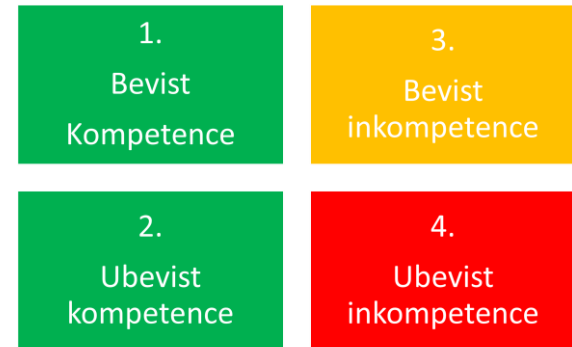
Virksomheder leder ofte efter undskyldninger for at nå deres mål lettere. Lederne holder, hvad jeg kalder "balkontaler" uden fuldt overblik over de videre implikationer.

De seks mest almindelige "balkontaler" lyder sådan her:

MOSGAARD

VIDEN TIL FORANDRING

1. "Vi skal bare have nyt ERP."
2. "Vi skal have bare have "ren standard". Derfor adopterer vi de best practice-processer, som andre sikkert allerede har tænkt."
3. "IT-leverandøren har prøvet det mange gange, så de ved, hvad der skal gøres."
4. "Vi skal bare have en implementering så hurtigt som muligt."
5. "Vi skal have den billigst mulige implementering."
6. Projekter, der varer mere end 6 måneder, er problematiske, så vi skal kunne afslutte vores D-rejse inden for denne tidsramme.



Virksomheder fra kategori 4 i figuren til højre benytter sig ofte af den nævnte metode. Jeg har dog endnu ikke hørt om nogen, der har haft succes med de omtalte "strategier".

I mindre digitale transformationer (BIB og PP1) kan denne tilgang muligvis være tilstrækkelig. Det vil imidlertid ikke være tilfældet for større D-rejser, hvor der er en langt større indholds- og interessenkompleksitet, og hvor transformationen derfor altid vil komme til at bestå af mange delprojekter, selvom det kan virke kostbart.

2 En D-rejses natur

2.1 Vigtig at forstå (T - 2)

Mange virksomheder, der begiver sig ud på den digitale transformationsrejse, er overbeviste om, at de besidder de rette kompetencer for at få succes. Alligevel støder de fleste på udfordringer. Og det var netop det, der motiverede mig til at udvikle et samlet materiale om digitale transformationer.

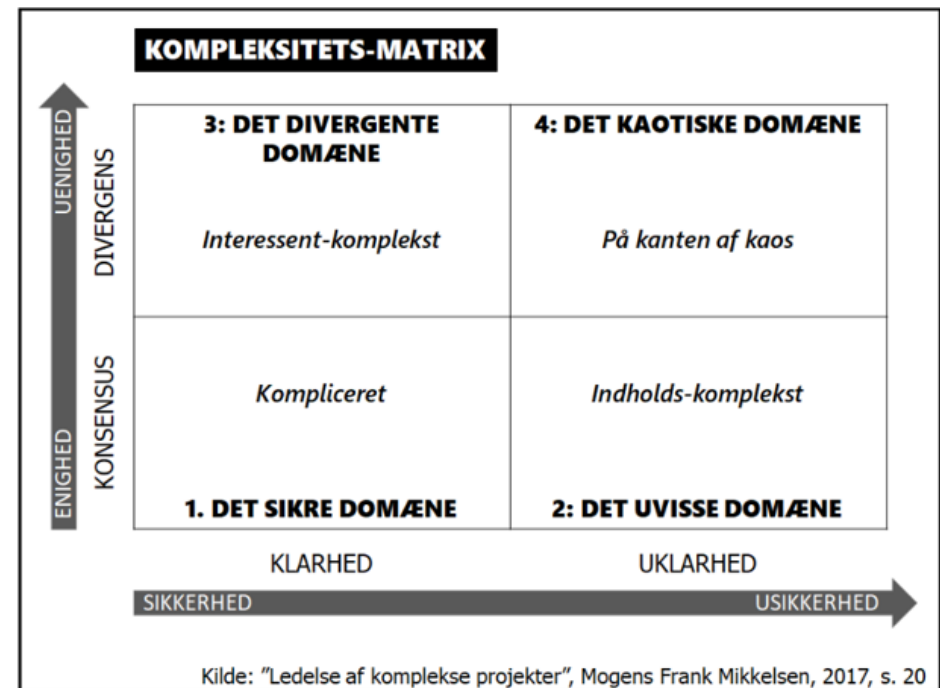
For at sikre en god start på processen er det kritisk, at ledelsen accepterer:

- at det nødvendige skal gøres for at opnå succes i projektet, og at dette er afhængigt af (se figuren):
 - Interessentkompleksitet (Uenighed)
 - Indholdskompleksitet (Uforudsigelighed)
- at man skal vurdere, hvordan kompleksiteter håndteres bedst:
 - Interessentkompleksitet kan kun håndteres via involvering, og størrelsen er uforudsigelig og bliver med sikkerhed undervurderet
 - Indholdskompleksitet kan kun håndteres via præcisering af scope
- at viden om forretningen er hos nøglemedarbejdere, og at involvering af disse kræves af flere årsager. Dette emne er behandlet dybere i dokumentet "D-rejse – Hvem"
- at balkontale-modellerne er nemme at udtrykke, men ubrugelige i praksis, hvis man ønsker at opnå succes i D-rejsen.

At anerkende disse fire punkter vil resultere i de største forbedringer med færrest mulige ressourcer (tid og økonomi).

Det er også afgørende at erkende, at når en virksomhed indleder en digital transformation, har den potentiale til løbende udvikling gennem forbedring af eksisterende løsninger og opgradering af nye. Dette kræver dog en projektkultur, der understøtter evolution.

Dertil bør ledelsen allerede fra begyndelsen af transformationsprocessen overveje behovet for en kulturændring og for at optimere projektkulturen, selv efter den primære digitale transformation er fuldført.



2.2 Projekttrianglen (PRE - 2)

I de næste par afsnit vil jeg gå i dybden med konceptet for en D-rejse og dens intrikate natur, ligesom jeg vil begynde at anvende "projekttrianglen" herunder.

Denne figur kan benyttes for alle kompleksiteter af D-rejser. Opgaver, projekt, porteføljer og D-rejse.

De tre elementer i modellen er stærkt forbundne – ændringer i en variabel fører således nødvendigvis til justeringer i mindst én af de andre.

Den klare fordel ved denne model er, at det, når omfanget er defineret, giver mulighed for at vurdere behovet for ressourcer og en realistisk tidsramme for D-rejsen.

Hvis der er færre ressourcer end nødvendigt for et givent omfang, og man vil holde fast i tidsrammen, indebærer det, at selve opgavens størrelse må reduceres for at opretholde balancen i trekanten. Alternativt bør planen tillade mere tid, forudsat at ressourcer vil være tilgængelige i den ekstra periode.

Diagrammet påpeger også nødvendigheden af at definere "omfanget", som lederne føler præcist beskriver det aktuelle scenarie.

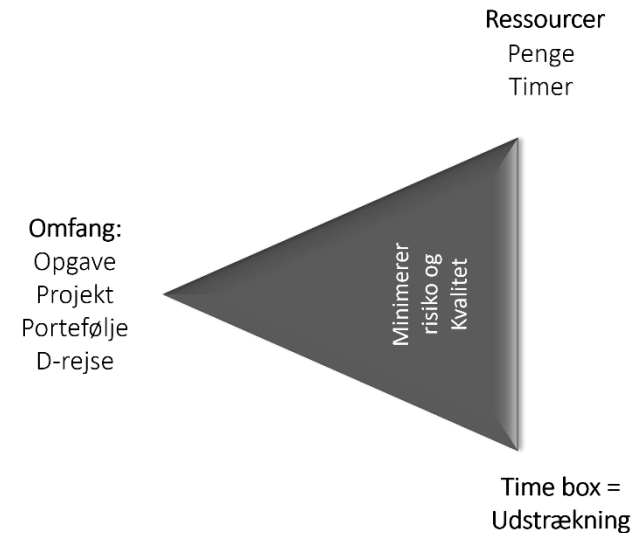
Simpelt sagt betyder det, at hvis "omfanget" defineres med **både indholdsmæssige og interessentrelaterede kompleksiteter** in mente, findes der ingen billigere eller hurtigere måde at skabe og implementere en D-rejse på, end hvad især interessentkompleksiteten kræver. Disse to kompleksiteter bør derfor klarlægges så nøjagtigt som muligt, så tidligt i processen som muligt.

Det mest afgørende for implementeringen er organisationens beredskab og modenhed, hvilket hverken kan opnås omkostningseffektivt eller fremskyndes undtagen ved at udføre nødvendige aktiviteter.

De gevinster, der forventes, har altid en effekt på opgavens omfang og dikterer omfanget af den nødvendige indsats samt ressourceforbruget for at gennemføre en D-rejse. Det er dog kritisk at bemærke, at digitalisering på visse områder kan være tvungen og kun tilbyde marginale fordele.

Naturligvis er det lederne, der bestemmer tidspunktet, hvor omfanget af en D-rejse skal være præcist defineret. Efter min opfattelse bør dette ske så tidligt som muligt i forløbet for at sikre det mest nøjagtige estimat og påbegynde håndtering af uenigheder allerede fra start. Det er også vigtigt for at kunne udforme en løsningsarkitektur og projektplan, som giver en helhedsforståelse af alle nødvendige løsninger, og som inkluderer essentielle aktiviteter til at implementere disse, vel vidende at dette bliver revideret en del gange.

Udfordringen ligger i, hvordan en virksomhed definerer "omfanget" af en D-rejse, og hvem der skal inddrages i denne proces.



2.3 Projektkompleksitet (PRE - 2)

"Omfanget" under en D-rejse drejer sig om at definere udbredelsen af ændringen i de tre dimensioner, som fremgår nedenfor.

Udførelsen af en 3D kompleksitetsvurdering for virksomhedens D-rejse er essentiel for dens succes, men det er samtidig en opgave som kræver en del kompetence. Ledelsen må bære det sidste ansvar for, at evalueringen sker tilstrækkeligt.

Kompleksiteten i D-rejser vil selvsagt variere mellem forskellige virksomheder og afhænger af elementer såsom virksomhedens størrelse (se afsnit 2 i "D-rejse – Fakta").

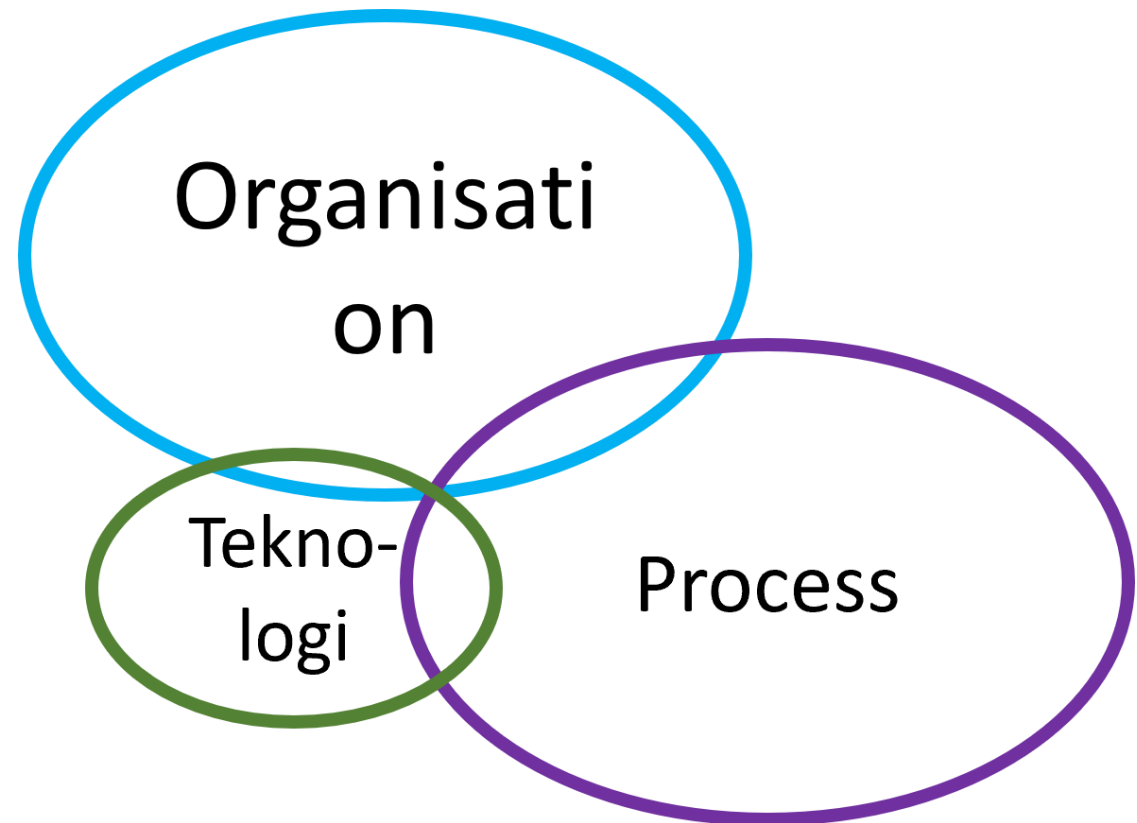
Som leder skal du være klar over, at IT-leverandørens estimat kun er et bud baseret på et teknologisk synspunkt. Ved mindre D-rejser kan dette være tilstrækkeligt.

For større D-rejser er det imidlertid afgørende at forstå opgavens fulde omfang på tværs alle tre dimensioner. Det er således min erfaring, at IT-leverandører kun sjældent har den nødvendige dybdegående ekspertise til at bedømme ændringerne inden for den proces- og organisationsmæssige dimension.

Af samme grund skal virksomhedens ledelse udpege en ansvarlig person til at præcisere "omfanget" i de to øvrige dimensioner. Denne person skal naturligvis have tiden, fagligheden og erfaringen, der er påkrævet for at definere "omfanget" af disse dimensioner og forstå de nødvendige aktiviteter for at opnå de ønskede forandringer på proces- og organisationsniveau.

Manglen på kompetence inden for både topledelse og projektledelse medfører en høj risiko for mislykkede projekter.

I afsnit 2.5 er de væsentligste udfordringer skitseret, som ledelsen og projektledelsen gerne skal forstå. Hvis ledelsen og projektledelsen forstår disse udfordringer, er der en stor sandsynlighed for, at den nødvendige kompetence er til stede i organisationen på topledelsesniveau, og det er det, som skal sikre, at kompetenceniveauet bliver tilstrækkeligt i projektledelsen.



2.4 Videns opsamling (PRE-2)

For effektivt at definere "omfanget" af en digital transformation, er det afgørende, at projektet understøttes af den nødvendige ekspertise til at forstå virksomhedens krav inden for de tidligere nævnte tre dimensioner.

Denne ekspertise kan fremstå på to måder:

1. som eksplicit viden, der repræsenterer klart definerede og strukturerede oplysninger om firmaets behov, som kan deles med potentielle leverandører
2. som tavs viden, en dyb indsigt, der er kendt blandt nøglemedarbejderne i virksomheden, men som måske ikke er formaliseret til nem videregivelse.

Undlades det indledende arbejde med at indsamle, strukturere og formidle denne omfattende viden, kan det resultere i:

1. de udfordringer beskrevet i afsnit 2.5
2. resultatet af digitaliseringsrejsen analyseret i afsnit 4

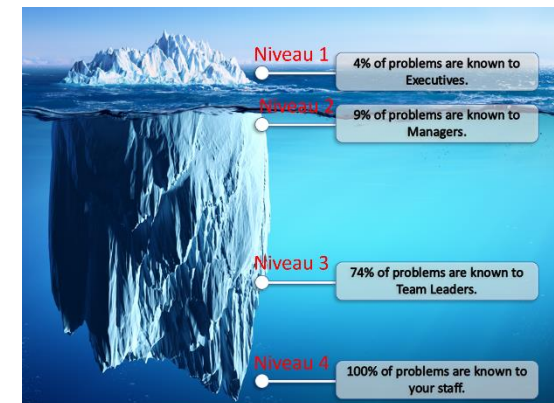
Kompleksiteten i indhold og interesser skal forstås grundigt, hvilket kun sjældent kan håndteres af en enkelt person i større D-rejser. Jo større virksomheden er, desto større bliver interessenkompleksiteten.

"Indholdskompleksiteten" øges ikke automatisk med virksomhedens størrelse, men chancen er høj. Før et firma påbegynder en digital transformation, er det kritisk at evaluere sin nuværende situation, især inden for to væsentlige områder:

1. Har firmaet en projektleder, der kan:
 - a. Sikre udførelsen af de nødvendige aktiviteter i starten af D-rejsen.
 - b. Styre og sikre korrekt implementering af processerne
2. Har vi i forretningen:
 - a. Ressourcerne blandt kompetente medarbejdere til at deltage
 - b. Kendskab til hvad virksomheden ønsker at udvikle
 - c. Til højre kan både mit eget og Sidney Yoshida's forslag ses om, hvem der bør involveres for at håndtere "indholdskompleksitet".

Manglende elementer på disse områder skal bringes på plads, før en digital transformation påbegyndes.

I "4. D-rejse – Hvem" beskriver jeg mere detaljeret, hvilke profiler og kompetencer der bør inkluderes i en digital transformation.



2.5 Udfordringer (PRE - 2)

For at styre de udfordringer, der berører virksomhedens digitaliseringsproces, er det væsentligt, at projektejeren har forståelse for dem.

En typisk digitalisering består af fem primære faser, før man når til løbende forbedringer, og for hver fase har jeg lavet toplisten over "de fem største potentielle problemer". Relevansen af disse udfordringer og den arbejdsmængde, der kræves for at mindske dem, varierer med projektets kompleksitet. Ofte får IT-leverandører kun en begrænset rolle i at støtte disse udfordringer, som skal forventes og bør håndteres internt.

Visse udfordringer, markeret med blå ramme, gælder for alle projekter, mens andre typisk er relevante for store projekter.

Det er essentielt for ledelsen at sikre, at projektplanlægningen inddrager håndtering af disse udfordringer. En dialog med IT-leverandøren om, hvilke udfordringer de vil engagere sig i, er også vigtig.

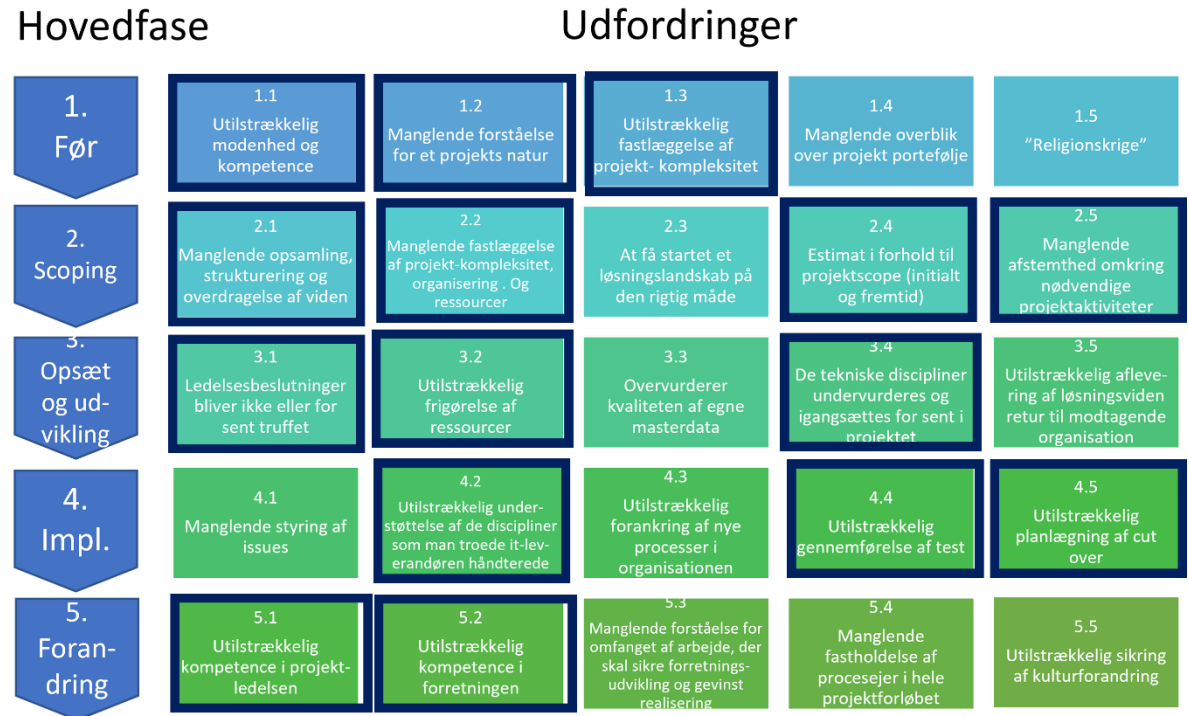
I bund og grund bør der være to kompetencer til stede i enhver organisation, ud over dem der allerede findes i den daglige drift:

1. Projektledelses-kompetence
 - a. Bør være internt ved alle projektyper
 - b. Ved mindre projekter være en del af en drifts-/IT-medarbejders tid
2. IT-kompetence, som evt. kan outsources delvist

Ignoreres disse udfordringer fører det med sikkerhed til forsinkelser i go-live og kræver ekstra ressourcer, hvilket ofte betyder et overskredet budget.

De 25 udfordringer er altid i mit fokus, især de første 10 udfordringer under forretningsanalysen, for at skabe et solidt fundament. Desuden involveres jeg ofte som rådgiver i senere faser for at hjælpe med at minimere risici relateret til de resterende udfordringer.

"Del 8 – Udfordringer" giver en detaljeret beskrivelse af hvert problem for dem, der ønsker mere information.



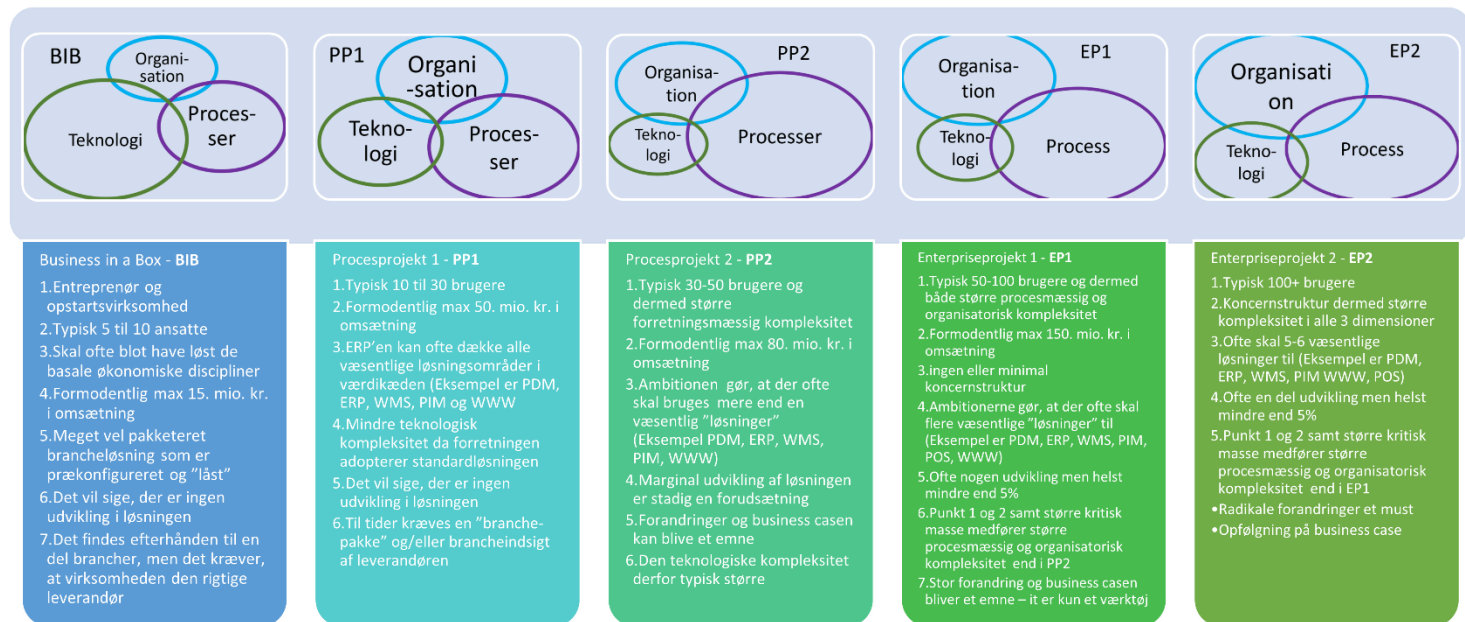
2.6 Typer af D-rejser (T -3)

En vigtig, men udfordrende opgave er at vurdere kompleksiteten af ens egen D-rejse. Ofte fokuseres der kun på den teknologiske kompleksitet, mens de procesmæssige og organisatoriske dimensioner undervurderes pga. manglende ledelses- og projektledelseskompetence i både virksomheden og dens it-leverandør. For at hjælpe med dette, har jeg illustreret fem forskellige typer af kompleksitet nedenfor:

Figuren forsøger at skildre forskellige kompleksiteter i D-rejser og illustrerer dem i de tre dimensioner, der gælder for alle D-rejser.

Illustrationen er konstrueret, så cirklerne størrelse angiver arbejdet i én dimension relativt til de to andre dimensioner.

Under hver figur har jeg forsøgt at forklare nogle aspekter af virksomheden og it-løsningerne, som kan hjælpe jer med at placere jeres egen D-rejse i en bestemt kompleksitet.



Desværre er kompleksitet ikke så let at kategorisere, som jeg har forsøgt her. Forhåbentlig har I nu en bedre forståelse af, hvad jeg mener, når jeg taler om kompleksitet i tre dimensioner.

Da en digitaliseringsrejse kan sammenlignes med udviklingen og implementeringen af en IT-strategi i en virksomhed, er teknologi-dimensionen i D-rejse EP2 naturligvis betydeligt større end teknologi-dimensionen i en D-rejse BIB. Dette afspejles dog ikke i figuren. Derfor burde EP2-figuren være markant større end BIB-figuren, hvilket templatens desværre ikke tillader.

En nøjagtig vurdering af kompleksiteten i jeres D-rejse er afgørende for at træffe de rigtige beslutninger og forstå, hvilken viden og hvilke færdigheder der skal være til stede i organisationen for at sikre succes med denne rejse.

3 Opsummering

3.1 Opsummering på udfordringer for virksomheden (T - 2)

Jeg vil herunder trække essensen ud af de foregående afsnit og pege på, hvilke kompetencer jeg ofte oplever, at **virksomheder** er ubeviste om, at de mangler i deres organisation, og som er årsagen til, at de fejlvurderer kompleksiteten af egen D-rejse.

For alle virksomheder	Gælder for større
Manglende forståelse for, hvad der påvirker et projekts kompleksitet	Manglende forståelse for en D-rejse og utilstrækkelig kompetence til at gennemføre en sådan
Manglende projektledelse og utilstrækkelig involvering af forretningen	Utilstrækkelig projekt- og forandringsledelse
Manglende videns opsamling, strukturering og overdragelse af denne til en leverandør	Utilstrækkelig bevågenhed fra topledelse og ledelsen
Undervurdering af det interne ressourcebehov	Kraftig undervurdering af behovet for interne ressourcebehov såvel til projektledelse som fra forretningen

Når man skimmer ovennævnte punkter igennem, kan jeg sige med sikkerhed, at den manglende forståelse ikke skyldes ond vilje, men mest af alt handler om ubevidst inkompetence hos de ansvarlige.

Men dette bliver med tiden, og ofte på den hårde måde, ændret til bevist inkompetence, og så er det muligt at forbedre området. Nogle ansvarlige kommer desværre aldrig til denne erkendelse, og det må deres nøglemedarbejder så lide under.

3.2 Opsummering på udfordringer leverandøren (T - 2)

Jeg vil herunder trække essensen ud af de foregående afsnit og peger på, hvilke kompetencer jeg ofte oplever, at **IT-leverandørerne** er ubeviste om, at de mangler i deres organisation, og som er årsagen til, at de fejlvurderer kompleksiteten af virksomheders D-rejse.

For leverandørerne og ved alle virksomheder	For leverandørerne og ved større virksomheder
Manglende forståelse for, hvad der påvirker et projekts kompleksitet, særligt omkring processer og organisationsudvikling.	Mange leverandører taler meget til processer og forandringsledelse og kan efterlade kunden med et indtryk af, at man får hjælp til dette af IT-leverandøren, hvilket jeg endnu ikke har oplevet.
Leverandøren udfordrer ikke kunden på dennes organisering omkring: 1. Projektledelse 2. Forretningsorganisering og involvering.	Grundet ovennævnte punkt indeholder planerne fra en IT-leverandør ikke alle aktiviteter i en D-rejse, der skal håndtere de procesmæssige og organisatoriske udfordringer. Planerne angiver derfor heller ikke klart, hvilke aktiviteter leverandøren involverer sig i, og hvilke denne ikke hjælper med.
Leverandøren udtrykker ikke over for kunden, hvis denne: 1. Ikke har gjort sit forarbejde godt nok 2. Ikke har klargjort deltagerne til at møde leverandørerne.	Dette efterfulgt af en meget uklar kommunikation til køberne (virksomheden) medfører, at disse selv skal håndtere disse udfordringer.
Leverandøren sikrer ikke en mere detaljeret projektplan, med en klar rolle og ansvarsfordeling, inden en aftale indgås.	Manglende forståelse for projektportefølje og i at vurdere en organisations projektmodenhed.

Også her drejer dette sig for mange leverandører om ubevidst inkompetence. Samtidig har leverandøren ret beset en interesse i, at kunden starter projektet med en utilstrækkelig beskrivelse af "opgaven" og med en forkert organisering. Dette medfører nemlig, at leverandøren kommer tidligere i gang med at fakturere timer, ligesom leverandøren skal bruge flere timer på at håndtere de ubeskrevne ønsker/behov og på at rydde op efter udfordringer, når de opstår.

4 Resultat hvis ikke (T - 2)

Kompleksiteten af enhver D-rejse har som tidligere nævnt tre dimensioner, som det er illustreret i figuren nedenfor. Indholdskompleksitet er i hhv. teknologi- og procesdimensionerne, mens interessentkompleksitet er indeholdt i proces- og organisationsdimensionen.

Jeg har flere gange nævnt, at en stor del af en D-rejse IKKE understøttes af en IT-leverandør. Dette er illustreret ved det, som i figuren nedenfor er til højre for den blå streg i kompleksitetsfiguren. Hertil skal det pointeres, at de "25 væsentligste udfordringer" (Afsnit 2.4) primært henhører under netop den procesmæssige og organisatoriske dimension.

En kompleks D-rejse er kendetegnet ved, at den bliver meget stor i de to dimensioner "processer" og "organisation". Derfor er det meget vigtigt, at man ikke forsøger at spare aktiviteter væk i projektplanen, som skal minimere risikoen for at udløse udfordringer i netop disse dimensioner.

Ved større D-rejser kan der meget vel være mere end 65 % af aktiviteterne, som kun marginalt eller slet ikke er understøttet af IT-leverandøren. Ved mindre D-rejser er det selvfølgelig væsentlig færre aktiviteter, der er i D-rejsen, men stadig er det ca. 40 %, man skal sikre selv, og de fleste af disse er primært i indledningen og i scopingfasen.

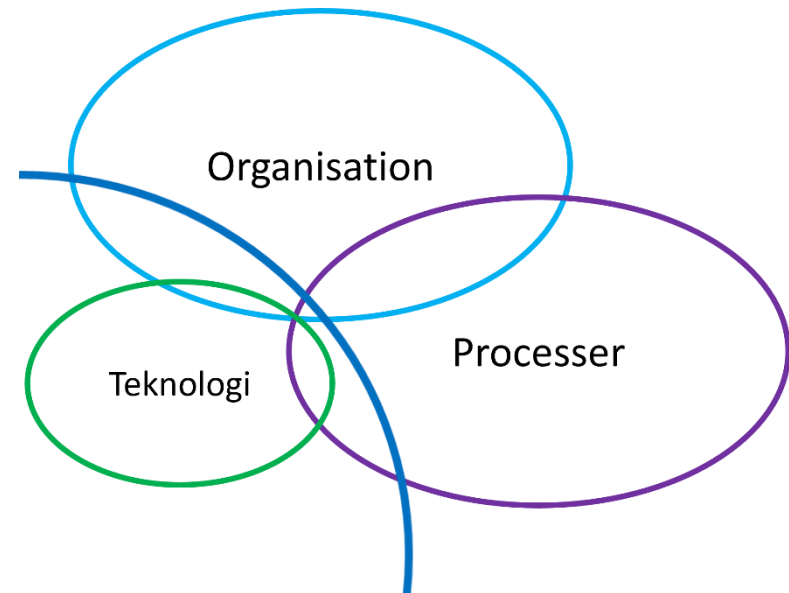
Hvis ikke virksomheden har kompetencer med i D-rejsen, der har indsigt i det, der er beskrevet i de tidligere afsnit i denne del, reduceres sandsynligheden for, at virksomheden forhindrer/minimerer en eller flere mulige udfordringer. Det vil med sikkerhed resultere i:

1. At rejsen bliver meget kaotisk
2. At rejsen ikke bliver en god oplevelse for nogen
3. At virksomheden ikke opnår de forretningsmæssige fordele, den havde håbet på.
4. At timeboksen vil blive udvidet kraftigt
5. At estimatet bliver væsentlig større, end det som tilbuddet tidligere har indeholdt

Hvad værre er: Nøglemedarbejderne slides op i et forsøg på at redde D-rejsen. Hvis summen af de udfordringer, der opstår, på samme tidspunkt i projektforsøget bliver for store, oplever jeg i værste fald, at nøglemedarbejderne siger op. Hertil kommer, at D-rejser til tider stoppes.

Vi kan være enige om, at i så fald har leverandøren givet dårlig rådgivning. Men jeg bliver også nødt til at sige:

1. At virksomheden sandsynligvis ikke har:
 - a. Løst de interne opgaver, som kræves omkring udfordringerne
 - b. Sikret at levere det, som er krævet af en organisation i forbindelse med en D-rejse og udfordringerne forbundet hermed



MOSGAARD

VIDEN TIL FORANDRING

2. At virksomhedens ledelse åbenlyst ikke har haft kompetencen til at være kritisk over for de oplæg og planer, denne har modtaget fra IT-leverandøren
3. At ledelsen ikke har forstået det, som jeg har beskrevet i dette dokument.

Den dårlige rådgivning fra IT-leverandøren består, som tidligere nævnt, efter min mening i følgende:

1. Ikke præcist at have forklaret virksomhedens ledelse, hvad IT-leverandøren leverer, og hvad virksomheden selv skal håndtere
2. Ikke at have sagt fra, hvis virksomhedens indledende arbejde ikke er gjort tilstrækkeligt
3. Ikke at have informeret kunden om, at projektet ikke er organiseret korrekt.

Jeg er overbevist om, at for de fleste IT-leverandørers vedkommende ikke handler om uvilje, at dette ikke oplyses, men derimod om manglende kompetence.

Når man alligevel meget sjældent ser retssager, der giver en virksomhed medhold i, at de har fået "dårlig rådgivning", hænger det sammen med, at det er vanskeligt at fastslå, om en kuldsejlet D-rejse skyldes, at IT-leverandøren ikke har forklaret ovennævnte tilstrækkeligt, eller om problemet ligger i kundens evne til at forstå ovennævnte.

Uanset hvad, er det virksomhedens ledelse, der skal kunne vurdere, hvad leverandørens evner og kompetencer rækker til i forhold til D-rejsen kompleksitet, og selv sikre, at den manglende kompetence hos IT-leverandøren dækkes af interne kompetencer.

5 Hvad bør ledelsen sikre

5.1 Topledelsens inden opstart (T-2)

I dette afsnit uddyber jeg, hvad jeg som topleder ville følge op på hos sin projektejer i opstarten.

I **opstarten** (Fase 1.1) ville jeg følge op på følgende:

1. Ledelsen er enige om:
 - a. At man skal gøre det nødvendige for at opnå succes i projektet
 - b. At acceptere, at viden om forretningen er hos nøglemedarbejderne (afsnit 2.4), og at involveringen af disse kræves af flere årsager
 - c. At balking-modellerne er nemme at udtrykke, men ubrugelige, hvis man ønsker at opnå succes i D-rejsen
2. Har nogen omkring ledergruppen/projektet tilstrækkelig forståelse for "de 25 udfordringer", som er relevante for virksomhedens D-rejse, så disse mulige udfordringer minimeres?

Hvis vedkommende "kun" forstår udfordringerne, er det vigtigt at alliere sig med en, der kan facilitere disse, således af effekten af disse minimeres. Det vil **IKKE** være en IT-leverandør, der sikrer dette.
3. Har virksomheden en intern person, der kan påtage sig rollen som intern projektleder og facilitator, og har vedkommende kompetencen og tiden?
4. Er kompleksitetsvurderingen udarbejdet tilstrækkeligt
 - a. Indholdskompleksitet
 - b. Organisatoriske kompleksitet



Hvis virksomhedens ledelse ikke kan svare ja til alle punkterne, bliver ledelsen nødt til at skaffe sig de nødvendige kompetencer, inden D-rejsen påbegyndes.

Grundlæggende skal I søge hjælp udefra, hvis virksomheden ikke har en profil, der mindst en gang har prøvet at gennemføre en D-rejse. Hjælpen skal bruges til at få "sat hjørneflagene" rigtigt, og til at vurdere, om de nødvendige kompetencer er til stede til at gennemføre en D-rejse.

Husk som topleder, at det er ledelsen, der har det ultimative ansvar for, at planen for D-rejsen indeholder aktiviteter, der sikrer, at de 25 udfordringer er håndteret, og i at forandringen lykkes.

5. Er der sket en tilstrækkelig bearbejdning af kontraktssættet (her skal man være meget opmærksom på leverandørtypen)?

Det sidste, jeg ville gøre, inden jeg underskriver kontrakten, er at afdække følgende sammen med leverandøren:

1. Hvilken hjælp kan virksomheden forvente at få:
 - a. omkring aktiviteterne i projektplanen (rolle- og ansvarsfordeling)
 - b. i forhold til de resterende "15 udfordringer"Desuden er det vigtigt, at virksomheden har en plan B for nogle af de resterende udfordringerne, som kan træde i kraft, hvis IT-leverandøren svigter af kompetencemæssige årsager. Det kunne f.eks. være omkring flow-test og cut over-plan.
2. Er det indledende arbejde fra virksomhedens side er gjort tilstrækkeligt
3. Er projektet er organiseret korrekt i forhold til leverandørens organisering
4. Er der referencer, der kan bekræfte IT-leverandørens fortrinligheder.

Det er projektejeren, der underskriver kontrakten, og hvis projektejeren ikke er en del af topledelsen, er det topledelsen, der underskriver.

Sluttelig skal vi konstatere, om vi er lykkedes med at minimere de "første 10 udfordringer". Er det ikke tilfældet, er det tid til eftertanke.

Herfra kan projektejer og projektledelse gennemføre projektet. I større virksomheder vil topledelsen dog som minimum være en del af styregruppen, som blev etableret i opstarten.

5.5 Hvad ville jeg gøre, hvis D-rejsen "slingrer"? (PRE - 2)

Jeg vil tage oversigten over udfordringer fra "Afsnit 2.4" og identificere, hvilke udfordringer der er fejlet og hvorfor. Jeg vil selvfølgelig sætte D-rejsen på pause, mens dette arbejde foregår.

Hvis ikke virksomheden er i stand til at lave denne vurdering selv, vil jeg få tilknyttet en kompetence, som er i stand til at gøre det.

Med den største sandsynlighed vil en eller flere af punkterne herunder være årsagen til udfordringerne:

1. Der mangler kompetence i D-rejsen
2. Komplexiteten er undervurderet
3. Leverandøren kan/vil ikke understøtte "de 25 udfordringer" i det omfang, som virksomheden havde forventet
4. IT-leverandøren underperformer.

Det sidste punkt skal IT-leverandøren selvfølgelig løse, men de tre andre bliver en intern opgave.

6 D-rejse Dokumenter

6.1 D-rejse intro (PG - 2)

Til herunder ses indholdsfortegnelsen "D-rejse - Intro". Indholdsfortegnelsen i dokumentet kan godt afvige fra den, der er herunder, da dokumentet løbende bearbejdes.

Målsætningen med "D-rejse - Intro" er at give læseren/seeren:

1. Et indblik i hvorfor:
 - a. Materialet omkring D-rejser er udviklet
 - b. Man bør læse materiale
 - c. En virksomhed starter en D-rejse
 - d. Den nødvendige kompetence er vigtig
2. En introduktion til mig og mine rådgivere, som har hjulpet med at udvikle materialet om D-rejser
3. Eksempler på referencer, som har arbejdet efter min model og med mine metoder
4. At få overblik over al materiale, der er lavet om D-rejser

Jeg håber også, at læseren efter at have læst dette dokument finder mine påstande tankevækkende og forklaringer interessante og derfor ønsker at søge yderligere viden i de øvrige dokumenter/videoer i D-rejseserien.

Dokumentet er for den, som ønsker at forstå (Projektejer og lignede), hvad al materiale omkring en D-rejse kommer af, hvad "det fulde materiale" indeholder.

Indhold – Intro

1 Indledning	3
1.1 Læsevejledning generel (T-1)	3
1.2 Læsevejledning denne del(T-1).....	3
1.3 Hvorfor, Hvem, Hvordan og Hvad (PG/PL)	4
2 Digitaliseringsrejse (D-rejse)	6
2.1 Digitaliseringsrejse (T-1)	6
2.2 Digitaliseringsrejse - det fulde materiale (T-1).....	7
3 Hvorfor (PRE)	9
3.1 Hvorfor dette materiale om D-rejser (PG/PL)	9
3.2 Hvorfor læse det fulde materiale om D-rejser (T-1).....	10
3.3 Hvorfor starte en D-rejse (T - 1).....	11
4 Fundament	13
4.1 Lidt om mig (PG/PL).....	13
4.2 En tak til (PRE)	13
4.3 Ofte stillede spørgsmål (PG/PL).....	14
5 Referencer (PRE)	16
5.1 Eksempler referencer mindre virksomheder (PG/PL)	16
5.2 Eksempler referencer større virksomheder (PG/PL).....	17
6 D-rejse Dokumenter	18
6.1 D-rejse intro (PG - Dette dokument - 1)	18
6.2 D-rejse – Forstå (PRE – 1).....	19
6.3 D-rejse – Fakta (PRE – 1).....	20
6.4 D-rejse – Hvem (PG – 1).....	21
6.5 D-rejse - Hvordan 1 (PG – 1).....	22
6.6 D-rejse – Hvordan 2 (PG – 1)	23
6.7 D-rejse – Topleddelse (T – 1).....	24
6.8 D-reise – Værktøier (PL – 1).....	25

6.2 D-rejse – Forstå I (PRE - Dette dokument- 2)

Til herunder ses indholdsfortegnelsen "D-rejse Forstå". Indholdsfortegnelsen i dokumentet kan godt afvige fra den, der er herunder, da dokumentet løbende bearbejdes.

Dette dokument skal en topleder læse og forstå, inden denne igangsætter en D-rejse, så denne som minimum kan bruge dette til:

1. at "tjekke" at der bliver gjort det rigtige
2. at forstå hvad virksomheden ser ind i

Målsætningen med "D-rejse – Forstå I" er hjælpe læseren/seeren med:

1. At forstå en D-rejse natur og kompleksitet
2. At kunne lave en grov vurdering af, om der mangler kompetence i virksomheden i forhold til at gennemføre en D-rejse
3. At forstå bedre hvilke udfordringer der ofte er i en D-rejse
4. At få et billede af hvad IT-leverandøren levere/understøtter, og hvad de ikke levere/understøtter
5. At få et indblik i, hvilke ting ledelsen skal sikre i de forskellige faser af en D-rejse
6. At få overblik over al materiale der er lavet omkring D-rejser

Håbet er så, at læseren/seeren forstår detaljerne i en D-rejse, og får et realistisk billede af og forståelse for, hvad det kræver at få gennemført en D-rejse på den rigtige måde.

Hvis læseren har læst "D-rejse indsigt" er afsnit 1.2 og hele afsnit 2 en gentagelse.

Afsnit 3, 4 og 5 i dette dokument er for den travle leder, som ikke er interesseret i alle detaljer, men gerne vil have et realistisk billede, af de udfordringer, der typisk er i en virksomheds D-rejse. Men min klare anbefaling er at læse hele dokumentet.

Resten er for den topleder/topledelse og projektledelse, som ønsker af forstå en D-rejse udfordringer.

Indhold – FORSTÅ I

1 Indledning	3
1.1 Læsevejledning generel (T-1).....	3
1.2 Læsevejledning denne del (T-1).....	3
1.3 Digitaliseringsrejse (T-1).....	4
1.4 Ledelses strategiske adfærd (T-2).....	5
2 En D-rejse natur	7
2.1 Vigtig at forstå (T-2).....	7
2.2 Projekttriangel (PRE-2).....	8
2.3 Projektkompleksitet (PRE-2).....	9
2.4 Videns opsamlings (PRE-2).....	10
2.5 Udfordringer (PRE-2).....	11
2.6 Typer af D-rejser (T-2).....	12
3 Opsummering	13
3.1 Opsummering på udfordringer for virksomheden (T-2).....	13
3.2 Opsummering på udfordringer leverandøren (T-2).....	14
4 Resultat hvis ikke (T-2)	15
5 Hvad bør ledelsen sikre	17
5.1 Topledelsens inden opstart (T-2).....	17
5.2 Hvad ville jeg gøre i opstarten? (T-2).....	18
5.3 Hvad ville jeg gøre under "scoping"? (PRE-2).....	18
5.4 Hvad ville jeg gøre under "Udbudet"? (PRE-2).....	18
5.5 Hvad ville jeg gøre, hvis D-rejse "slingrer"? (PRE-2).....	19
6 D-rejse Dokumenter	20
6.1 D-rejse intro (PG-2).....	20
6.2 D-rejse – Forstå I (PRE - Dette dokument-2).....	21
6.3 D-rejse – Fakta (PG-2).....	22
6.4 D-rejse – Hvem (PG-2).....	22
6.5 D-rejse – Hvordan 1 (PG-1).....	24
6.6 D-rejse – Hvordan 2 (PG-1).....	25
6.7 D-rejse – Forstå II (T-1).....	26
6.8 D-rejse – Værktøjer (PL-1).....	27

6.3 D-rejse – Fakta (PG – 2)

Til højre ses indholdsfortegnelsen "D-rejse - Fakta". Indholdsfortegnelsen i dokumentet kan godt afvige fra den, der er herunder, da dokumentet løbende bearbejdes.

Målsætningen med "D-rejse - Fakta" er at give læseren/seeren:

1. En forståelse for forskellige kompleksiteter af D-rejser
2. En gæt på mængden af nødvendige projektaktiviteter, der skal forventes i en D-rejse af en given kompleksitet, og heraf hvor mange af disse virksomhederne kan forvente at få støtte til fra IT-leverandøren
3. Et realistisk bud på økonomi for D-rejser af forskellige kompleksiteter
4. Et gæt på udstrækningen for en D-rejse, og hvilket internt ressourcebehov der skal forventes for en virksomhed
5. At få overblik over alt materiale, der er lavet omkring D-rejser

En IT-leverandør vil ofte kun have et bud på udstrækningen og investeringen, men dette bud vil med sikkerhed ikke være tilstrækkeligt. Des større kompleksiteten i D-rejsen bliver, des mere urealistisk vil buddet være. De øvrige emner, jeg har givet et bud på, har IT-leverandører ofte ikke et bud på.

De bud IT-leverandøren har, er ofte ikke der, hvor det ender, og de væsentligste forklaringer på dette kan ses i "D-rejse – Forstå"

Håbet er, at læseren/seeren i dette afsnit får et realistisk billede af og forståelse for, hvad det kræver at få etableret en D-rejse på den rigtige måde. Dette kan de matche op imod buddene fra IT-leverandørerne og eventuelt bruge det til at få en fælles forventningsafstemning.

Jeg håber også, at læseren efter at have læst dette dokument finder mine påstande tankevækkende og forklaringer interessante og derfor ønsker at søge yderligere viden i de øvrige dokumenter/videoer i D-rejseserien.

Afsnit 3.3 og 4.2 i dette dokument er for den travle leder, som ikke er interesseret i alle detaljer, men gerne vil have et realistisk billede af en virksomheds D-rejse (CEO). Men min klare anbefaling er at læse hele dokumentet.

Resten af dokumentet er for den som ønsker at forstå (Projekter og lignede), hvad al materiale omkring en D-rejse kommer af, hvad "det fulde materiale" indeholder.

Indhold - Fakta

1 Indledning	3
1.1 Læsevejledning generel (T-1).....	3
1.2 Læsevejledning denne del(T-1).....	3
1.3 Digitaliseringsrejse (T-1).....	4
2 D-rejser præcisering	6
2.1 Typer af D-rejser (T - 1).....	6
2.2 D-rejse og forudsætninger (PG).....	7
3 Alle D-rejser	9
3.1 D-rejse og projektaktiviteter (PG - 1).....	9
3.2 D-rejser og udstrækning og ressourcer (T - 1).....	10
3.3 D-rejse og investering (T - 1).....	11
4 Større D-rejser	12
4.1 D-rejser og ressourcer til portefølje (PG - 1 - Ej færdig).....	12
4.2 D-rejse og porteføljeinvestering (PG - Ej færdig).....	13
5 D-rejse Dokumenter	14
5.1 D-rejse intro (PG - 1).....	14
5.2 D-rejse – Forstå (PG - 1).....	15
5.3 D-rejse – Fakta (PG – Dette dokument - 1).....	16
5.4 D-rejse – Hvem (PG - 1).....	17
5.5 D-rejse - Hvordan 1 (PG - 1).....	18
5.6 D-rejse – Hvordan 2 (PG - 1).....	19
5.7 D-rejse – Toplethed (T - 1).....	20
5.8 D-rejse – Værktøjer (PL - 1).....	21

6.4 D-rejse – Hvem (PG – 2)

Til højre ses indholdsfortegnelsen "D-rejse – Hvem". Indholdsfortegnelsen i dokumentet kan godt afvige fra den, der er herunder, da dokumentet løbende bearbejdes.

Målsætningen med "D-rejse – Hvem" er at hjælpe læseren/seeren med:

1. At forstå frustrationer og at disse skal håndteres (forandringsledelse)
2. At forstå, hvilke faser der er nødvendige for forskellige kompleksiteter for D-rejser af forskellige kompleksiteter
3. At forstå, hvilke kompetencer det er nødvendig at have til stede for at gennemføre en D-rejse
4. At blive i stand til at vurdere, om der er en intern kompetence i virksomheden, som kan sættes i spidsen for at gennemføre en D-rejse, alternativt at ansætte en sådan
5. At ledelsen får et indblik i ressourcebehovet for at gennemføre en D-rejse
6. At ledelsen i større virksomheder får:
 - a. en forståelse for projektporteføljen
 - b. et indblik i investeringens mulige størrelse
 - c. en forståelse for forskellen på en projektleder og en programleder
7. At få overblik over al materiale, der er lavet omkring D-rejser

Afsnit 1.2, 4.3, 4.4 og 5.1 til 5.2 er gentagelse fra de forrige D-rejsedokumenter.

Afsnit 3, 4.4 og 5 vil være interessant for den topledelse, der skal vurdere hvorvidt virksomheden er klar til en D-rejse.

Program-/Projektledelsen vil have interesse i den resterende del af dokumentet.

Hvis ikke mindst en fra ledelsen forstår alt, hvad der har været beskrevet i dokumenterne "Indsigt", "Fakta", "Forstå" og "Hvem", bør ledelsen søge eksternt bistand for at sikre, at specielt følgende er tilstrækkeligt:

1. D-rejsekompleksiteten er korrekt
2. Kompetence på projektledelsen matcher D-rejses kompleksitet

Husk, at helt overordnet er det virksomhedens ledelse, og ikke en IT-chef eller en IT-leverandør, der er ansvarlig for en D-rejses succes eller fiasko.

Indhold – Hvem

1 Indledning	3
1.1 Læsevejledning (T-1)	3
1.2 Digitaliseringsrejse - det fulde materiale (T-1)	3
2 Kompetenceprofil	5
2.1 Frustrationer og forandringsledelse (PG)	5
2.2 Projektmodel og hvem (PG - 4)	6
2.3 Roller ved D-rejser (PG- 4)	7
2.4 Ledelses beslutninger (PG)	8
3 Rolleudbydning (PRE)	9
3.1 Projektleder (Rolle 1 og 8)	9
3.2 Procesjer (Rolle 3 of 7)	10
4 Interessant for alle typer D-rejser	11
4.1 Projektkonfigurator (PG)	11
4.2 Projektplan og aktiviteter (PG)	12
4.3 Generisk ressourceberegning (PRE)	13
4.4 D-rejser og udstrækning og ressourcer (T - 3)	14
5 Kun interessant for større D-rejser	15
5.1 Projekt portefølje (PRE)	15
5.2 D-rejse og porteføljeinvestering (PG - Ej færdig)	16
5.3 Programleder (PRE - Rolle 1, 2 og 8)	17
6 D-rejse Dokumenter (PRE)	18
6.1 D-rejse intro (Dette dokument - 1)	18
6.2 D-rejse – Forstå (PG – 1)	19
6.3 D-rejse – Fakta (PG – 1)	20
6.4 D-rejse – Hvem (PG – 1)	21
6.5 D-rejse - Hvordan 1 (PG – 1)	22
6.6 D-rejse – Hvordan 2 (PG – 1)	23
6.7 D-rejse – Topledelse (T – 1)	24
6.8 D-rejse – Værktøjer (PL – 1)	25

6.5 D-rejse - Hvordan 1 (PG – 1)

Til højre ses indholdsfortegnelsen "D-rejse – Hvordan 1". Indholdsfortegnelsen i dokumentet kan godt afvige fra den, der er herunder, da dokumentet løbende bearbejdes.

Målsætningen med "D-rejse - Hvordan 1" er at hjælpe læseren/seeren med:

1. At forstå de enkelte faser i en projektmodel og indholdet i faserne
2. At forstå, hvilke elementer der bør være indeholdt i et projektscope
3. At forstå, hvilken forretningsviden viden der er relevant at opsamle, strukturere og overdrage i forbindelse med at lave et forretningsscope
4. At forstå nogle emner, som ofte er relevante for alle større D-rejser, såsom:
 - a. Tekniske discipliner
 - b. Løsningslandskab
 - c. Flowtest
 - d. som IT-leverandøren typisk ikke understøtter væsentligt
5. At få overblik over al materiale, der er lavet omkring D-rejser

De nævnt emner er opdelt i, hvilke emner der er interessante for alle (afsnit 3), og emner som typisk er relevante for "større" D-rejser (afsnit 4). Emner fra afsnit 4 kan dog også være relevante ved mindre komplekse D-rejser.

Disse emner kan selvfølgelig bringes i spil situationsbestemt og i et nedskaleret omfang af emnet, så det er tilpasset D-rejsens kompleksitet.

Emnerne fra afsnit 4 er eksempler på discipliner, som gør, at det bliver nødvendigt at opgradere projektlederen til programleder, hvilket er en "tungere" profil end en projektleder.

Afsnit 1.2 og 2 er gentagelse fra de forrige D-rejsedokumenter.

Projektledelsen vil have interesse i dette dokument.

Indhold – Hvordan 1

1 Indledning	3
1.1 Læsevejledning	3
1.2 D-rejse det fulde materiale	3
2 Projektmodel	5
2.1 Projektmodel og projekttyper (Ej færdig).....	5
2.2 Udbud og kontrakt (Alle)	6
3 Væsentlig for alle	7
3.1 Hovedformål pr. faser (Alle).....	7
3.2 Projektscope.....	8
3.3 Forretningens behov/ønsker	9
3.4 Overordnede krav	10
3.5 Struktur estimat scopet (Ej færdig)	11
4 Væsentlige for større D-rejser	12
4.1 Hovedformål pr. faser (Større).....	12
4.2 Tekniske discipliner (Ej færdig)	13
4.3 Løsningslandskab (Ej færdig).....	14
4.4 Flowtest (Ej færdig)	15
5 D-rejse dokumenter	17
5.1 D-rejse - Intro	17
5.2 D-rejse - Fakta	18
5.3 D-rejse - Forstå	19
5.4 D-rejse – Hvordan alle (dette dokument).....	20
5.5 D-rejse – Hvordan større 1	21
5.6 D-rejse – Hvordan større 2	22
5.7 D-rejse - Værktøjer	23

6.6 D-rejse – Hvordan 2 (PG – 1)

Til højre ses indholdsfortegnelsen "D-rejse – Hvordan 2". Indholdsfortegnelsen i dokumentet kan godt afvige fra den, der er herunder, da dokumentet løbende bearbejdes.

Målsætningen med "D-rejse – Hvordan 2" er at hjælpe læseren/seeren med:

1. En dybere forståelse for yderligere emner, som berører alle virksomheder, og som IT-leverandørerne typisk ikke understøtter
2. At forstå nogle yderligere væsentlige emner for større D-rejser
3. Indblik i den mulige forandring, virksomheden kan opnå omkring deres forretningsudvikling, hvis man forankrer de metoder og værktøjer, man har lært at bruge under en D-rejse
4. At få overblik over al materiale, der er lavet omkring D-rejser

Hvis læseren har læst "D-rejse indsigt" er afsnit 1.2 en gentagelse.

Afsnit 4 bør være interessant for den topleder, der står for udviklingen af virksomheden.

Dette øvrige materiale vil være interessant for projektledelsen af en D-rejse.

Indhold – Hvordan 2

1 Indledning	3
1.1 Læsevejledning	3
1.2 D-rejse det fulde materiale	3
2 Væsentlig for alle	5
2.1 Masterdata	5
2.2 Fremdriftsmåling og issues	6
2.3 Cut over plan	7
2.4 Kontinuerlige forbedringer	8
3 Væsentlig for større	9
3.1 Religionskrige.....	9
3.2 Roll out.....	10
3.3 IT afdeling efter en D-rejse	11
3.4 Kulturforandring	12
4 Udfordringer og vinkler	13
4.1 Hvorfor undervurderes de 25 udfordringer.....	13
4.2 Status på udfordringer	14
5 D-rejse dokumenter	15
5.1 D-rejse - Intro	15
5.2 D-rejse - Fakta	16
5.3 D-rejse - Forstå	17
5.4 D-rejse – Hvordan alle (dette dokument).....	18
5.5 D-rejse – Hvordan større 1	19
5.6 D-rejse – Hvordan større 2	20
5.7 D-rejse - Værktøjer.....	21

6.7 D-rejse – Forstå II (T – 7)

Nedenfor finder du indholdsfortegnelsen for "D-rejse – Forstå II". Bemærk venligst, at denne indholdsfortegnelse kan variere fra den i det faktiske dokument, da det løbende opdateres.

Dette dokument skal en topleder læse og forstå, inden denne igangsætter en implementering af en D-rejse, så denne som minimum kan bruge dette til:

1. at "tjekke" at der bliver gjort det rigtige
2. at forstå hvad virksomheden ser ind i

I "Forstå I" findes alt, en topleder bør kende til i de første faser af en D-rejse, frem til løsning(er) er implementeret.

Dette dokument indeholder de nødvendige oplysninger, som en topleder skal kende fra anskaffelsen til den endelige implementering.

Målsætningen med "D-rejse – Forstå II" er hjælpe læseren/seeren med:

1. At forstå de væsentligste udfordringer der er i implementeringsfasen
2. At få et billede af hvad IT-leverandøren levere/understøtter, og hvad de ikke levere/understøtter
3. At få et indblik i, hvilke ting ledelsen skal sikre i de forskellige faser af en D-rejse
4. At få overblik over al materiale der er lavet omkring D-rejser

Forudsætningen for at læse dette dokument, er at læseren har læst og forstået "Forstå I"

Indhold – Forstå II

1	Indledning	4
1.1	Læsevejledning generel (T-1).....	4
1.2	Læsevejledning denne del (T-1).....	4
1.3	Digitaliseringsrejse (T-1).....	5
1.4	Ledelses strategiske adfærd (T-2).....	6
1.5	Typer af D-rejser (T-1).....	7
2	Væsentlige udfordringer	9
2.1	Udfordringer herfra (PRE - 7).....	9
2.2	Kommet forkert i gang (T -3).....	10
2.3	Roller ved D-rejser (T-4).....	11
2.4	Projektportefølje (T-4).....	12
2.5	D-rejser og udstrækning og ressourcer (T - 3).....	13
2.6	D-rejse og investering (T - 3).....	13
3	Opsummering	15
3.1	Opsummering på udfordringer for virksomheden (T - 2).....	15
3.2	Opsummering på udfordringer leverandøren (T - 2).....	15
3.3	Resultat hvis ikke (T - 2).....	16
4	Hvad ville jeg gøre som topleder	18
4.1	Under design og udvikling (T-2).....	18
4.2	Under forretningstest (T - 2).....	19
4.3	Ved go live (T - 2).....	20
5.1	Hvad ville jeg gøre, hvis D-rejsen "slingrer"? (PRE - 2).....	21
6	D-rejse Dokumenter	22
6.1	D-rejse intro (PG - 1).....	22
6.2	D-rejse – Forstå (PRE – 1).....	23
6.3	D-rejse – Fakta (PRE – 1).....	24
6.4	D-rejse – Hvem (PG – 1).....	25
6.5	D-rejse - Hvordan 1 (PG – 1).....	26
6.6	D-rejse – Hvordan 2 (PG – 1).....	27
6.7	D-rejse – Topleddelse (T – 1).....	28
6.8	D-rejse – Værktøjer (PL – 1).....	29

6.8 D-rejse – Værktøjer (PL – 1)

Til højre ses indholdsfortegnelsen "D-rejse – Værktøjer". Indholdsfortegnelsen i dokumentet kan godt afvige fra den, der er herunder, da dokumentet løbende bearbejdes.

Målsætningen med "D-rejse - Værktøjer" er at give læseren/seeren:

1. Intro til de værktøjer, jeg har udviklet over tid til opsamling og strukturering af forretningsviden for overdragelse til potentielle leverandør
2. Intro til de værktøjer, jeg har udviklet over tid til konfigurering af nødvendige og relevante projektaktiviteter baseret på den tredimensionale kompleksitet (Projektscope)
3. Yderligere respekt for det, som bør ske under hele en D-rejse
4. At få overblik over al materiale, der er lavet omkring D-rejser

Værktøjerne, som er nævnt i punkt 2 og 3, er en ramme, som jeg har bygget, baseret på erfaringer, jeg har fra mine projekter.

Disse rammer er baseret på 40 års arbejde med IT-projekter og forretningsudvikling, og jeg har igennem de sidste otte år konstant videreudviklet værktøjerne, så de understøtter forretningsscope og projektplanlægningen bedre og bedre.

Når det er vigtigt at bearbejde virksomhedens forretningsscope, er det for at:

1. kunne kommunikere det mest mulige præcise forretningsscope til IT-leverandørerne
2. opnå mest mulig forretningsudvikling
3. modne medarbejderne til at møde IT-leverandøren og være præcise
4. forbedre mulighederne for at få et retvisende estimat for en D-rejse.

Indhold - Værktøjer

1 Indledning	3
1.1 Læsevejledning	3
1.2 D-rejse det fulde materiale	3
2 Værktøj forretningscop (BCF-FA)	5
2.1 BCF-FA indehold	5
2.2 PLC og organisering	6
2.3 Overordnede krav	7
2.4 Features	8
2.5 PCF	9
2.6 Initiativer	10
3 PROJ-KONF	11
3.1 Overordnet	11
3.2 Aktiviteter	12
3.3 Kritisk vej	13
3.4 Forudsætninger	14
3.5 Ressourcebehov	15
4 D-rejse dokumenter	16
4.1 D-rejse - Intro	16
4.2 D-rejse - Fakta	17
4.3 D-rejse - Forstå	18
4.4 D-rejse – Hvordan alle (dette dokument)	19
4.5 D-rejse – Hvordan større 1	20
4.6 D-rejse – Hvordan større 2	21
4.7 D-rejse - Værktøjer	22

Dette materiale vil kun være interessant for og give inspiration til den, som skal eksekvere projektet.