

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 Topleder I

(Det skal en topleder forstå i indledningen)

April 2025

INDHOLD – FORSTÅ Topleder I

1 Management summary (A-1)	3
2 Indflyvning – Digitaliseringsrejse	4
2.1 Indledning (A - 1)	4
2.2 Forventningsafstemning (A - 1)	5
3 Digital transformation	6
3.1 Hvorfor starte en D-rejse (A - 1)	6
3.2 Hvorfor en D-rejse – til bestyrelsen (S - 1)	7
3.3 Hvad er en digitaliseringsrejse (A-1)	8
3.4 Ledelses strategiske adfærd (A-1)	9
4 Fakta	10
4.1 Typer af D-rejser (A - 1)	10
4.2 D-rejser og udstrækning og ressourcer (A - 1)	11
4.3 D-rejse og investering (A - 1)	12
5 Afslutning - Topleder overvejelse (A - 1)	13

1 Management summary (A-1)

Dokumentet præsenterer en omfattende guide til, hvordan virksomheder kan forberede sig på og gennemføre en digitaliseringsrejse. Det understreger betydningen af klar forventningsafstemning mellem virksomheder og IT-leverandører for at sikre en vellykket transformation.

Udviklingen af samarbejdsmodellen mellem kunder og IT-leverandør er gået alt for langsom, og med store spild på kunde- og leverandør siden. I dette dokument får du forklaringen hvorfor.

- **Forberedelse til digitalisering:** Virksomheder bør vurdere deres beredskab til digital transformation og forstå kompleksiteten i processen.
- **Forventningsafstemningens vigtighed:** Mange transformationer mislykkes på grund af dårlig forventningsafstemning, hvilket kan føre til misforståelser og ineffektivitet.
- **Identifikation af udfordringer:** Dokumentet identificerer 25 væsentlige udfordringer i digitale transformationer og foreslår metoder til at tackle dem.
- **Definition af digital transformation:** Digital transformation beskrives som implementeringen af digital teknologi for at forbedre forretningsprocesser og skabe værdi gennem innovation.
- **Trinvis tilgange:** En trinvis tilgang til transformation anbefales for at reducere risici og forbedre chancerne for succes.
- **Ledelsens rolle:** Toplederens engagement er afgørende for at sikre, at de rette kompetencer er til stede, og at transformationen forløber som planlagt.



Økonomiske aspekter: Det er vigtigt at forstå de økonomiske konsekvenser af digitalisering, herunder omkostningerne ved investeringer i nye systemer og teknologier.

I alt mit materiale om transformationer får du en model og nogle metoder, der minimerer udfordringerne, sikre forventningsafstemningen, og hjælper både ledelsen i købende virksomhed og begge parter, med at komme bedre i mål.

2 Indflyvning – Digitaliseringsrejse

Indflyvningen indeholder emner, der er vigtige for forståelsen for, hvorfor det går galt, og for at kunne se løsningen.

2.1 Indledning (A - 1)

Jeg har arbejdet i 40 år med digitale transformationer, både som IT-leverandør og på kundens side. En af de væsentligste årsager til at jeg begyndte at dokumentere min viden om dette emne er, at jeg har observeret mange transformationer, der ikke når deres mål, samt hvad der virker.

I mange år har vi diskuteret, at fejlslagne transformationer ofte skyldes dårlig forventningsafstemning, hvor kunden ikke præcist formulerer sine behov overfor IT-leverandøren, og IT-leverandøren ikke klart kommunikerer, hvordan de kan støtte kundens transformation.

Arbejdet med at forbedre forventningsafstemningen går efter min mening alt langsomt, og fremskridtene de sidste 40 år har været begrænsede.

Det giver ikke mening at diskutere skyld. Fokus bør være på, hvordan vi kan få det til at ske.

Jeg har deltaget i en del succesfulde transformationer, hvilket har motiveret mig til at udvikle materiale (Drejebog for praktikker), der kan løse ovennævnte. Den beskrevne model i materialet, kan forbedre forventningsafstemningen mellem digitaliseringssøgende virksomheder og IT-leverandører, og som vil forbedre samarbejdsmodellen markant.

Dette skal opnås ved en præcisering af, hvad der mangler i mange transformationer i dag.

Min påstand er, at hvis ovennævnte model benyttes/indarbejdes i din virksomheds transformation, vil samarbejdsmodellen være væsentlig forbedret og succesraten i transformationen være væsentlig forbedret, og mange bekymringer vil være undgået.

I det fulde materiale vil du finde de 25 væsentligste udfordringer, som der i mange transformationer mangler en præcis forventningsafstemning af, hvem der faciliterer og udfører opgaven.

Der vil også være uddybende forklaringer af disse emner, samt input til hvilke aktiviteter der bør indarbejdes i projektplanen for at minimere/fjerne effekten af udfordringerne. Det fulde materiale forklarer både for topledere, projektejer og projektleder, hvordan de bør indarbejde dette.



2.2 Forventningsafstemning (A - 1)

For at præcisere betydningen af forventningsafstemning anvendes en simpel figur, som vist på siden.

Figuren med de tre ellipser illustrerer de tre dimensioner, der findes i alle transformationer, og som tilfører kompleksitet:

- Organisationsdimensionen tilfører interessentkompleksitet.
- Procesdimensionen tilfører indholdskompleksitet.
- Indholdskompleksitet tilfører teknologisk kompleksitet.

Forskellen på transformationer ligger i omfanget af disse tre kompleksiteter. Det væsentlige er at forstå følgende:

- It-leverandøren afklarer og understøtter primært den teknologiske kompleksitet og i nogen grad proceskompleksiteten, så længe det ligger inden for standardens muligheder (til venstre for "den blå streg" = IT-projekt).
- Minimum 40% og op til ca. 70% af aktiviteterne vil ligge i dette område, afhængig af transformationens kompleksitet.
- Denne del skal virksomheden selv håndtere (alt til højre for "den blå streg" = Forandringsprojekt).

Eksempler på områder til højre for den blå streg inkluderer:

- De fleste aktiviteter omkring anskaffelse.
- Forretningsudvikling og strategisk sammenhæng
- Forandringsledelse.

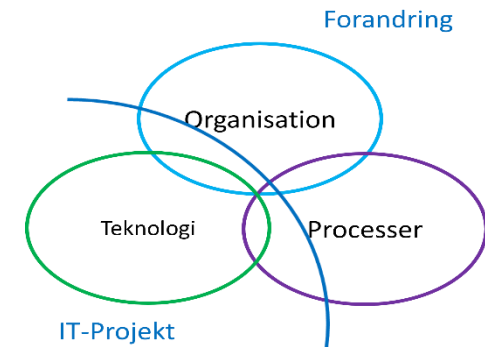
Der ses ofte udfordringer i, at it-leverandører ikke altid klargør, hvad der kræves i et forandringsprojekt, eller kunderne har svært ved at forstå leverandørernes forklaringer. Alternativt kan kunden mangle indsigt i opgaverne i et forandringsprojekt og derfor forvente, at IT-leverandøren håndterer alt.

Dette resulterer samlet set i, at der opstår mange "blinde vinkler" under transformationer. Det vil jeg beskrive i dette materiale, så du som virksomhedsleder, ved at læse dette, får den fulde forventningsafstemning, og den som du med stor sikkerhed ikke kan opnå, sammen med en IT-leverandør. Så du vil få en af det, som ligger til højre for den blå streg i figuren ovenfor.

Klassisk projektledelse og implementering behandles ikke i mit materiale, det er der mange andre, der er dygtigere til, og som har lavet tilsvarende materiale.

Denne viden bør anvendes i alle transformationer til:

- Afstemning med en kommende IT-leverandør.
- Fastlæggelse af kompetenceprofilen for ledelsen omkring transformationen.
- Organisering af projektet.



3 Digital transformation

3.1 Hvorfor starte en D-rejse (A - 1)

Når man søger på digital transformation, fremkommer følgende:

Digital transformation

Formålet med implementeringen er at øge værdien gennem innovation, opfindelse, forbedret kundeoplevelse, forbedret medarbejderoplevelse samt effektivitet.

Med fokus på effektivitet og omkostningsminimering definerer Chartered Institute of Procurement & Supply (CIPS) "digitalisering" som:

Praksis med at omdefinere modeller, funktioner, operationer, processer og aktiviteter ved at udnytte teknologiske fremskridt til at opbygge et effektivt digitalt forretningsmiljø – et miljø, hvor gevinster (operationelle og finansielle) maksimeres, og omkostninger samt risici minimeres.

Selvom der er tilgange, der ser digital transformation som en mulighed, der skal gribes hurtigt, hvis farerne ved forsinkelser skal undgås, har en nyttig trinvis tilgang til transformation kaldet

Discovery-driven planning (DDP) vist sig at være effektiv ved løsning af digitale udfordringer, især for traditionelle virksomheder. Denne tilgang fokuserer på trinvis transformation fremfor en alt-eller-intet-tilgang. Fordele ved DDP inkluderer risikoreduktion, hurtig reaktion på skiftende markedsforhold og øget succesrate for digitale transformationer.

Digitalisering skal således medføre optimering, medarbejdertrivsel eller forbedret kundeservice, hvilket dette materiale lægger stor vægt på at sikre. Grundprincipperne i DDP-modellen understøtter, at vi gør det nødvendige for at nå målene så sikkert som muligt, uden at overdrive indsatsen.



Der kan med garanti, findes mange andre præciseringer af, hvad årsagen skal være, til at der igangsættes en transformation, men jeg syntes ovennævnte meget rammende.

Så man skal ikke gennemføre digitalisering, for digitaliseringens skyld. Det skal kun ske, vis virksomheden opnår værdi af digitaliseringen.

3.2 Hvorfor en D-rejse – til bestyrelsen (S - 1)

Følgende er et eksempel på sammendrag af ledelsens foreslåede plan til bestyrelsen i en mellemstor eller større virksomhed med henblik på godkendelse af en digital transformationsproces:

ERP-systemet er centralt for virksomhedens drift og håndterer områder som salg, produktion, indkøb, lagerstyring, distribution og økonomi. Det nuværende ERP-system er forældet og indeholder specialudviklinger samt "semi-løsninger" til specifikke behov som produktudvikling (PDM) og logistik (WMS). Systemet opfylder ikke længere virksomhedens kernebehov inden for produktudvikling, planlægning, produktionsovervågning, kvalitetssikring og lagerstyring og baserer sig på flere IT-applikationer og Excel-modeller med begrænset integration.

ERP-plattformen, der anvendes, vil snart blive udfaset af leverandøren, hvilket fører til manglende opdateringer og support. Virksomheden kan fortsætte med det eksisterende system med mindre justeringer, men en modernisering er nødvendig for fremtidige forretningsbehov. Opgradering af det nuværende system er komplekst grundet mange specialtilpasninger. Ledelsen overvejer derfor, om den nuværende platform stadig er optimal for både nutidige og fremtidige behov.

I 2020 blev et projekt igangsat med udvikling af et nyt værktøj til produktionsplanlægning integreret med det eksisterende ERP-system. Projektet mislykkedes pga. organisatoriske engagementer og utilstrækkelig projektilgang. Lærdom fra dette anvendes til kommende projekter.

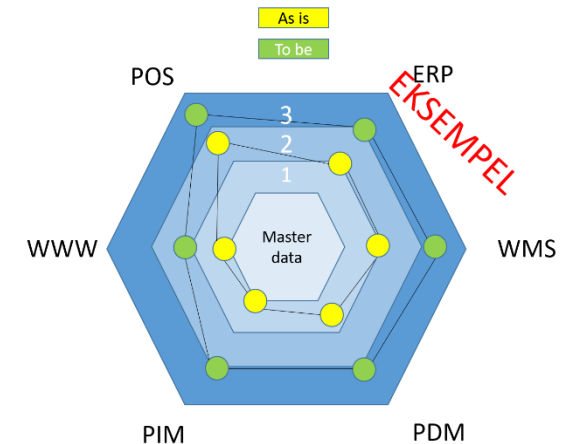
Et nyt initiativ blev lanceret i 2022 for at evaluere og optimere processer, identificere og implementere systemløsninger, der understøtter virksomhedens vækst. Målet er at sikre, at IT-porteføljen imødekommer alle organisationens krav, inklusive en ny ERP-løsning og yderligere apps samt systemer, der kræver integration med ERP-systemet. Dette vil minimere brugen af eksterne systemer og regneark ved at holde løsningerne simple og standardiserede.

Ved valg af løsninger ud over ERP som PDM, WMS og MRP skal systemerne matche virksomhedens ambitioner og støtte fremtidig ekspansion. Herudover ønsker vi, at lade de ønskede løsninger understøtte de funktionsområder, de er tiltænkt, og ikke udvikle løsninger til at understøtte funktioner, de traditionelt ikke understøtter. Vi ønsker "Best og breed".

Investeringen bør være i et bredt system, som overgår nuværende behov og styrker den digitale transformation uden at begrænse fremtidige muligheder.

En standard ERP-løsning forventes at dække de fleste behov initialt, og målet er ikke at udvikle den perfekte løsning fra starten. Projektets succes afhænger af engagement fra hele organisationen, grundig procesanalyse og optimering. Fokus vil være på at dække et bredere spektrum end det aktuelle og vurdere konventionelle arbejdsmetoder for forbedring uden blot at replicere eksisterende processer og systemkonfigurationer.

For mindre omfattende transformationen vil teksten generelt være kortere, og "Best og breed" vil være erstattet af "Best of suite", hvilket indebærer én primær løsning og en stor reduktion af den teknologiske kompleksitet.



3.3 Hvad er en digitaliseringsrejse (A-1)

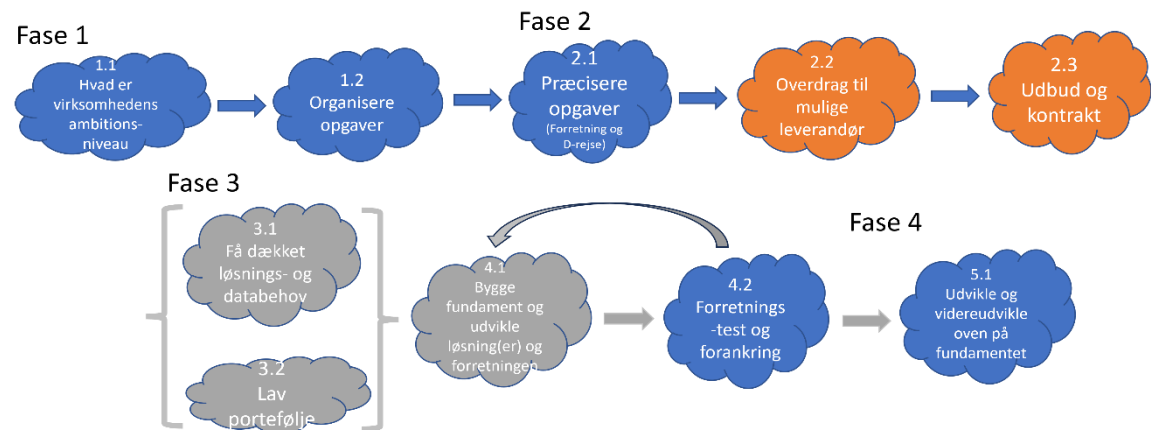
Som tidligere nævnt, handler en digital transformation ikke handler om teknologi for teknologiens skyld, men om at nå forretningsmål, og opnå den ønskede markedsposition, bedre kundeservice og/eller medarbejdertrivsel

En digital transformation kan illustreres som et flow af processer og aktiviteter tilpasset kompleksiteten af transformationen. Jo mere kompleks D-rejsen er, desto flere processer og aktiviteter kræves der i de enkelte faser.

De største årsager til mislykkede transformationer opsummerer jeg herunder:

- Manglende forståelse for kompleksiteten af en D-rejse
- Utilstrækkelig kompetence i forhold til kompleksiteten
- Manglende evne til at opsamle, strukturere og overdrage forretningsbehov
- Manglende model til at eksekvere komplekse projekter

Herunder er en kort forklaring af hvad topledere og projektets ledelse skal sikre i de enkelte faser i figuren, som er vist ovenfor, er:



Fase 1: kræver overvågning fra ledelsen for at sikre en tilgang, der matcher kompleksiteten og at de rigtige kompetencer er til stede.

Fase 2: skal projektejer og projektansvarlig sikre, at forretningen involveres korrekt for at opsamle viden om ønsker og behov, som derefter overdrages til potentielle IT-partnere. Toplederen bør "overvåge" dette, for at sikre, hvem der skal understøtte den procesmæssige og organisatoriske dimension af transformationen.

Fase 3: Her overleveres forretningsindsigt til IT-leverandøren, som formidler et løsningsforslag tilbage til organisationen. Løsningen implementeres via de nødvendige løsninger, og gennem flere loops i de funktionsområder, der er i scope. Forretningsmedarbejdere og konsulenter samarbejder for at opnå de ønskede ny "best practice" baseret på standard, og det er vigtigt at sikre at opsamle og strukturere den forretnings- og løsningsviden, der sker i fasen.

Fase 4: Virksomheden begynder at anvende den nye platform og videreudvikler processerne med de nye teknologiværktøjer, som ikke kræver tekniske it-medarbejdere. Samtidigt udvikles kulturen i organisationen, så forbedringer bliver en naturlig del af hverdagen.

3.4 Ledelses strategiske adfærd (A-1)

Virksomheder har forskellige strategier blandt topledelsen. Jeg vil ikke sige, at nogle adfærd er bedre end andre, men min model passer til visse adfærd, men ikke til alle.

Jeg har skitseret fire adfærdsformer; adfærd 1 og 2 vil finde min metode effektiv, adfærd 4 kan overtages, mens adfærd 3 vil finde metoden for besværlig.

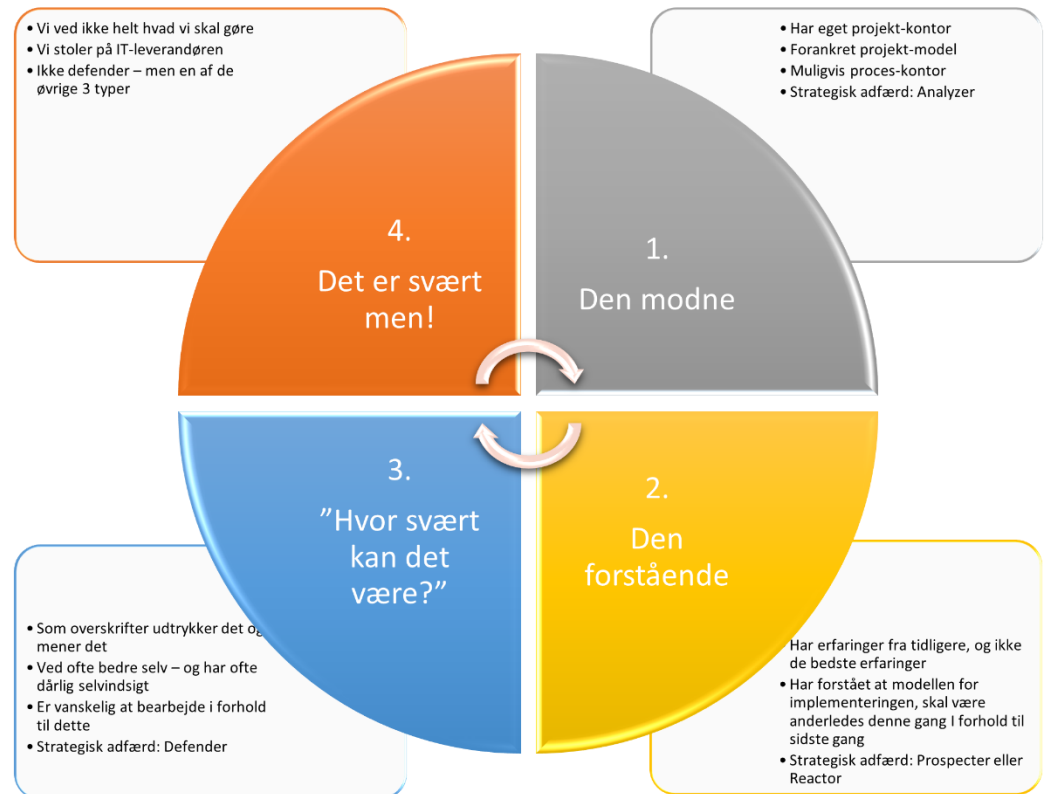
Adfærd type 3 og til tider type 4, vil kigge mere i retning af hvad jeg betegner som "balkontaler". De seks mest almindelige "balkontaler" lyder således:

- "Vi skal blot have et nyt ERP-system."
- "Vi skal blot implementere "ren standard". Derfor adopterer vi de best practice-processer, som andre allerede har anvendt."
- "IT-leverandøren har prøvet det mange gange, så de ved, hvad der skal gøres."
- "Vi skal implementere så hurtigt som muligt."
- "Vi skal have den billigst mulige implementering."
- "Projekter, der varer mere end seks måneder, er problematiske; derfor skal vi kunne afslutte vores D-rejse inden for denne tidsramme."

Ovenstående metoder indebærer en "pressende" adfærd, som jeg ikke har haft gode erfaringer med, men de kan måske virke med de rette kompetencer.

Jeg omtaler denne model som "Rockermodellen", hvilket jeg vil uddybe senere.

Efter min mening er "Rockermodellen" risikabel i komplekse transformationer, da de høj indholds-, interessent- og teknologisk kompleksitet ofte gør dem ineffektive. Det er vigtigt at forstå forudsætningerne for denne model, før man alligevel forsøger at anvende "Rockermodellen".



4 Fakta

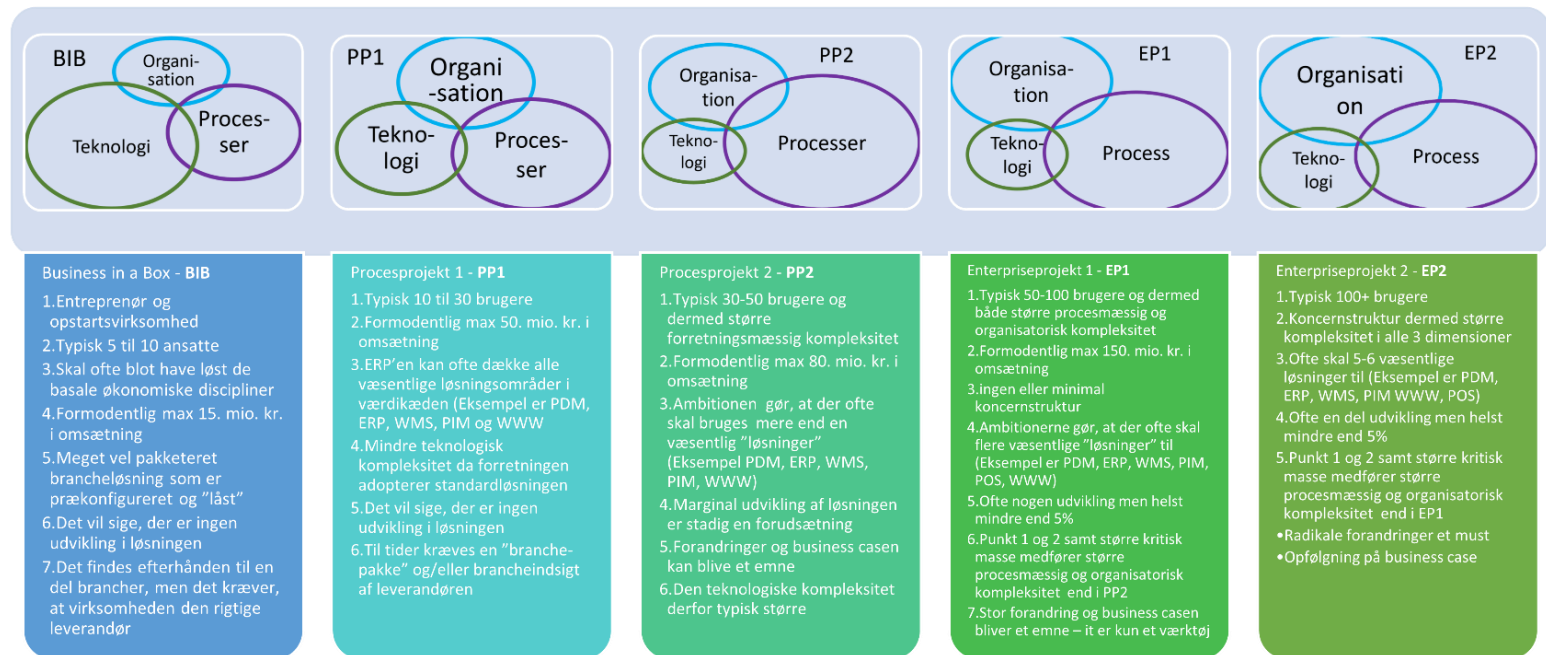
4.1 Typer af D-rejser (A -1)

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. Dette vil selvfølgelig blive væsentlig uddybet, igennem de "5 Forstå-dokumenter".

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.

Nogle vil endda gå så vidt, at de ikke vil kalde en "BIB" for et projekt, men blot en opgave, som med sikkerhed kan gennemføres efter "Rockermodeellen".

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.

4.2 D-rejser og udstrækning og ressourcer (A - 1)

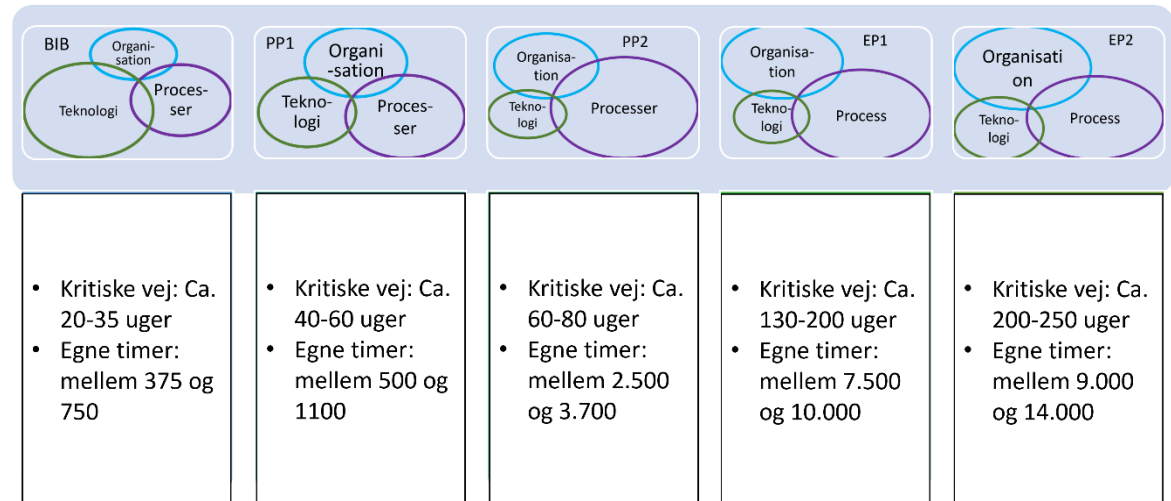
Når jeg skal lave en plan for en D-rejse, benytter jeg altid de generiske planer fra projekt-konfiguratoren som udgangspunkt. Her vælger jeg oftest den plan som hører til kompleksiteten over mine forventninger til den D-rejse's kompleksitet, jeg skal påbegynde arbejdet med. Årsagen til at jeg har valgt en mere kompleks plan, er netop for at kompensere for, den simplificering som jeg har lavet i kompleksitetsbeskrivelsen i foregående afsnit.

Jeg gennemgår herefter alle aktiviteterne:

1. Fjerne en del aktiviteter "ud af" planen, da de ikke forventes at være relevant for D-rejse
2. Vurdere/revidere forventet udstrækningen af de enkelte aktiviteter
3. revidere ressourceforbrug pr. kompetenceprofil

Baserer på ovennævnte gennemgang, udarbejder konfiguratoren automatisk en beregning af udstrækning og ressourceforbrug, som er oplyst i figuren til højre.

Den kritiske vej er beregnet være for alle hovedløsninger og moduler, da moduler forventes at ske parallelt med implementeringen af de nødvendige hovedløsninger.



Ressourceberegningen, har de forudsætninger, som er skitseret i en anden del af materialet, vil kun indeholde:

1. at lave videns opsamlingen for den væsentlige forretningsviden generelt
2. at modne organisationen til at møde it-leverandør
3. at implementere den første hovedløsning med tilhørende moduler

Ressourceberegning og masterplan for en fuld portefølje, vil kunne findes i en anden del af materialet.

4.3 D-rejse og investering (A -1)

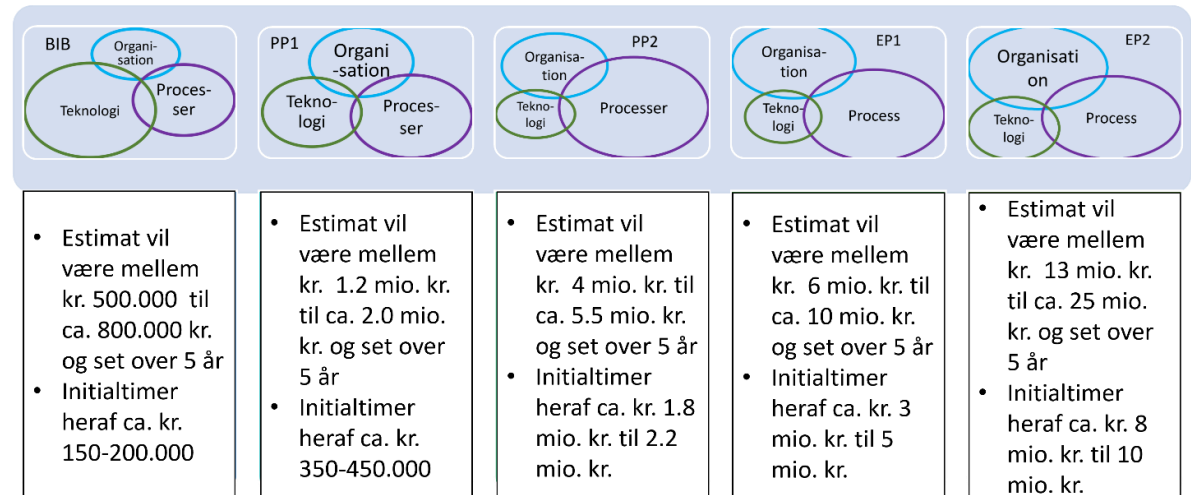
I figuren herunder fremgår mere præciseret, størrelsen af den investering der skal forventes foretaget, når der påbegynder en D-rejse.

Prismodellerne som bliver brugt af IT-branchen, har igennem de sidste mange år flyttede sig fra at virksomhederne købte hardware, licenser og timer, til at minimum hardware/hosting og licenser betales som månedlige/årlige betaling.

Hos nogle få leverandører vil det også stadig være muligt også at købe og betale licenser initialt.

Den nye prismodel er nok lavet af flere årsager, og disse er nok:

1. Løsningerne favner i dag mange flere procesklasser, og udviklingen af de enkelte områder, flytter sig voldsomt fra år til år, og leverandørerne mener selvfølgelig, at kunderne skal betale for denne udvikling.
2. fordi leverandørerne oplevede, at en del kunder købte og betalte de hele initialt, og herefter var det marginalt, hvad leverandørerne hørte fra disse.



Generelt vil den nye betalingsmodel være dyre for køberen, specielt hvis virksomheden har haft købt og betalt deres løsning for år tilbage.

Disse mener mange, har en "teknologisk og en modningsmæssig gæld" at betale. Disse vil med sikkerhed opleve at deres løsningslandskab bliver dyre, når en gammel platform skal skiftes.

For at gøre estimatet sammenlignelig, uanset hvad der skal betales initialt, månedlig eller årlig, laver jeg altid en samlet beregning for investeringen de første 5 år.

Hos de mindre D-rejser taler man om "best of suite", og det vil sige, at der primært kun skal bruges en hovedløsning, til at dække en virksomheds forretningsmodel. Estimeringen af de mindre D-rejser har jeg derfor kunnet lave et fulde estimat for BIB og PP1,

Hos de større D-rejser (PP2, EP1 og EP2), er der stort set altid tale om "Best of breed", så til tider skal der indhentes et tilbud pr. hovedløsning. Ved de større, er estimatet på denne side derfor i første omgang for udvikling af hele strategien, men kun for implementering af første hovedløsning.

Porteføljestimatet som kun er interessant for større D-rejser, har jeg forsøgt at estimere i senere del af materialet. Denne er dog med større usikkerhed, da investeringen ofte skal dække flere hovedløsninger og med mange moduler.

5 Afslutning - Topleder overvejelse (A -1)

Som topleder bør du overveje følgende spørgsmål før en transformation (Fase 1 af D-rejsen):

1. Kan ledelsen vurdere kompleksiteten af transformationen?
2. Er de nødvendige kompetencer til stede i virksomheden?
3. Forstår du som leder forskellen på en teknisk projektleder, og en som skal drive en kompleks forandring (I Forstå Topleder II får du hjælp til dette)
4. Har I identificeret de nødvendige projektaktiviteter og ressourcer?
5. Kan ledelsen udfordre it-leverandørens vurdering?

Hvis du ikke kan svare ja, og er en leder der tvivler på balkontalers anvendelighed (se afsnit 3.4), og som tror på dokumentets pointer og finder informationerne meningsfulde, skal du gennemgå det fulde materiale for at:

1. Kunne vurdere organisatorisk kompleksitet
2. Kunne bringes til at forstå nødvendige kompetenceprofiler
3. Kunne bringes til at forstå roller og ansvar i digital transformation
4. Få input til forandringsledelse
5. Opnå skræddersyet forretningsudvikling
6. Undgå forventningsafstemningens "sorte huller"

Toplederens rolle fortsætter i hele transformation, og herunder skitserer jeg de væsentligste opgaver, en topleder har i de enkelte faser af en transformation:

1. Under scoping (Fase 2): At være tæt på, for at forstå forrettningens behov, og sikre at scopet passer til organisationens modenhed
2. Under Implementeringen (Fase 3): Fastholde retningen, sikre ressourcer og løse organisatoriske barrierer
3. Efter implementering (Fase 4): Sikre at løsningen og de nye processer fastholdes, og at den nye projektkultur fastholdes

Hvis du har oplevet mindre succesfulde it-projekter og gerne vil have lidt flere ord på, kan et indlæg for ledelsen rekvireres via **bent@mosgaard.consulting**. Sæt 2-3 timer af til gennemgangen.

