

Er I klar til en digitaliseringsrejse?

Drejebog

"Et mål uden en plan er blot et ønske"

- Antoine de Saint-Exupéry -

Historie

Marts 2025

Indhold – Historie

1 Indledning	3
1.1 Management summary (A-1)	3
1.2 Digitaliseringsrejse - det fulde materiale (A-2)	4
1.3 Struktur i "Forstå-dokumenternes" indhold (A-1)	5
1.4 Struktur i de enkelte dokumenter (A-1)	6
2 Hvorfor	7
2.1 Hvorfor dette materiale om D-rejser (S-1)	7
2.2 Udfordringer Topledelse (A - 1)	8
2.3 Udfordringer Projektledelse (A - 1)	9
2.4 Hvorfor læse det fulde materiale om D-rejser (S-1)	10
3 Fundament	11
3.1 Lidt om mig (S-1)	11
3.2 Hvordan er indholdet blevet til og En tak til (S-1)	12
3.3 Ofte stillede spørgsmål (S-1)	14
4 Referencer	15
4.1 Eksempler referencer mindre virksomheder (A-1)	15
4.2 Eksempler referencer større virksomheder (S-1)	16
5 D-rejse Dokumenter	17
5.1 D-rejse – Forstå Topleder I (A – 3)	17
5.2 D-rejse – Forstå Topleder II (A – 3)	18
5.3 D-rejse – Forstå I (A - 3)	19
5.4 D-rejse – Forstå II (A – Dette dokument – 3)	20
5.5 D-rejse – Forstå III (A – 3)	21
5.6 D-rejse – Hvem og hvor meget (A/S –3)	22
5.7 D-rejse - Hvordan 1 (A – 3)	23
5.8 D-rejse – Hvordan 2 (S – 3)	24
5.9 D-rejse – Værktøjer (S – 3)	25
5.10 D-rejse - Historie (S - 3)	26

1 Indledning

1.1 Management summary (A-1)

Dokumentet handler om digitaliseringsrejser og giver indsigt i nødvendige kompetencer og udfordringer ved digital transformation, rettet mod ledere, projektere samt program- og projektledere.

Indledning: Digitalisering er en afgørende rejse for moderne virksomheder, der ønsker at forblive konkurrencedygtige og innovative. Dokumentet giver en omfattende guide til digitaliseringsrejser, herunder nødvendige kompetencer og udfordringer.

Formål og Indhold: Dokumentet introducerer formålet med materialet, herunder en læsevejledning og en forklaring på, hvordan materialet er organiseret. Det opsummerer de vigtigste punkter og giver en detaljeret forklaring på, hvorfor en virksomhed bør starte en digitaliseringsrejse og hvilke fordele det kan medføre.

Interessentanalyse: Det identificerer og beskriver væsentlige interessenter som topledelse, projektere, program- og projektledere, og forklarer, hvordan deres informationsbehov varierer.

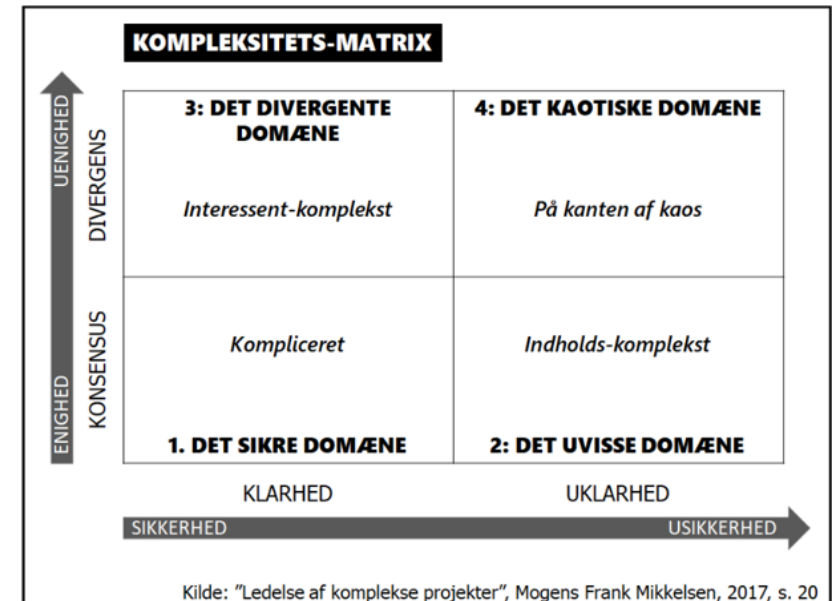
Faser af Digitaliseringsrejsen: Dokumentet beskriver de forskellige faser af digitaliseringsrejsen, de nødvendige aktiviteter og hvordan interessenterne skal involveres.

Kompetencer og Udfordringer: Det fremhæver vigtigheden af at have de rette kompetencer til stede og håndtere de udfordringer, der kan opstå under digitaliseringsrejsen.

Forståelse af en D-rejses Komplexitet: Det understreger vigtigheden af at forstå D-rejses kompleksitet og nødvendigheden af en model og metoder til at håndtere dem.

Erfaringer og Tak: Forfatteren deler sine erfaringer fra over 200 D-rejser og takker en gruppe rådgivere, der har bidraget til materialet.

Konklusion: En vellykket digitaliseringsrejse kræver en grundig forståelse af de involverede processer, de rette kompetencer og en klar plan. Dette dokument fungerer som en værdifuld ressource for ledere og projektledere, der ønsker at navigere gennem digital transformation med succes.



1.2 Digitaliseringsrejse - det fulde materiale (A-2)

Min mission er at udvikle samarbejdsmodellen mellem digitaliseringssøgende virksomheder og it-leverandører. For at understøtte dette mål er jeg blevet opfordret af tidligere kollegaer og samarbejdspartnere til at skrive om mine erfaringer.

Disse erfaringer er opsamlet både i min tid hos EG og sammen med kunder, der har haft den rette indstilling. Dette har resulteret i udviklingen af mange metoder og to centrale værktøjer, der sigter efter dette mål.

I 2022 begyndte jeg at lave en disposition og struktur til materialets indhold, og indtil videre har det resulteret i 9 dokumenter på hver ca. 20 sider. Dokumenterne svarer til udvikling og implementering af en fuld IT-strategi og vil løbende blive opdateret med ny viden og erfaringer.

Generelt indeholder disse dokumenter ikke klassiske projekt-discipliner, men uddybning af metoder og værktøjer, som ikke er tilstrækkeligt kendt og forstået, af de fleste af dem som leder og styre projekter. Brugen af disse vil forbedre samarbejdet mellem kunde og leverandør, og jeg vil betegne det som innovation af samarbejdsmodellen, på grund af det manglende, kendskab.

De primære målgrupper for det komplette materiale er **bestyrelsesmedlemmer**, **topledelse**, **projektejere** samt **program-** og **projektledere**, og emnerne er delt ud på rollerne i målgruppen efter det niveau, hvor kompetencen om emnet kan forventes at være, og hvor beslutningen om emnet ligger.

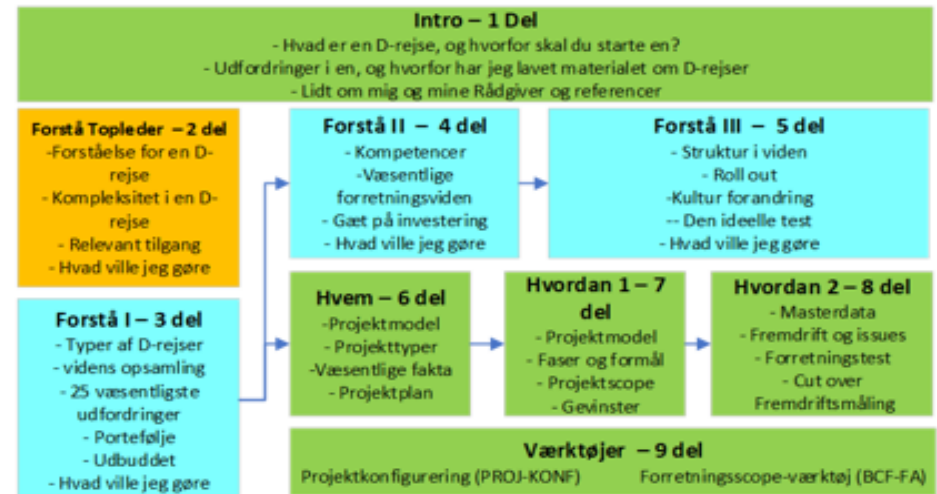
Det "mørkegrønne" dokument i figuren er udarbejdet til bestyrelsesmedlemmer, topledelsen og projektejere og indeholder strategiske emner. Formålet med dette dokument er at hjælpe topledelsen med ikke at undervurdere den transformation, de skal i gang med, og at vælge en tilgang, der matcher D-rejsens kompleksitet.

De "lyseblå" dokumenter "Forstå I, II og III" er udarbejdet til projektejere og programledere. Emnerne er taktiske og fokuserer meget på rammerne for projektet, og de vil kede de fleste topledere og overstige kompetencen hos mange klassiske projektledere. Formålet med dokumenterne er at hjælpe projektejere og programledere med at sætte rammerne for D-rejsens eksekvering og projektledelsen, så de kan forstå og styre en digital transformationsrejse.

De "grønne" dokumenter er lavet til projektledere, og emnerne her er meget operationelle. Formålet med disse dokumenterne er at give inspiration til projektledere og facilitatorer til, hvordan typisk oversete udfordringer kan håndteres optimalt i transformationen.

Dokumenterne i figuren er struktureret i en rækkefølge, der følger flowet i en transformation, og uagtet om du vælger at bruge min tilgang og projektmodel, vil du kunne finde meget inspiration til jeres transformation i materialet.

Hvis du måske har oplevet nogle mindre succesfulde it-projekter, og/eller du har fundet interesse for indholdet i D-rejse-materialet, men ikke overskue at skulle læse "Forstå-Dokumenterne", kommer jeg meget gerne og gennemgår dette for en eller flere i din virksomhed. Et sådan indlæg og materiale kan rekvireres på mail bent@mosgaard.consulting. Kravet er blot, at de deltagende sætter 2 til 3 timer af til gennemgangen. D-rejse-dokumenterne kan rekvireres på samme mail.



1.3 Struktur i "Forstå-dokumenternes" indhold (A-1)

Efter at have læst "D-rejse Forstå Topleder", og forhåbentlig fået en forståelse for de store rammer for tilgangen til D-rejsen, vil du som projektejer og programleder kunne få flere detaljer omkring rammerne i de øvrige "D-rejse Forstå-dokumenter".

Sagt med andre ord, det er en forudsætning, at du har læst "D-rejse Forstå Topleder", inden du læser "Forstå I, II og III", da en del af afsnittene fra "Forstå Topleder" vil være en forudsætning for at forstå nogle af afsnittene i "Forstå I, II og III".

Jeg har ikke behandlet alle emnerne omkring D-rejser i mind D-rejse dokumenter, alt der er klassisk projektledelse er fravalgt. Temaerne der er udvalgt, er emner:

1. Jeg ofte oplever, der ikke er bevidsthed om og/eller kompetence, til at håndterer disciplinerne tilstrækkeligt hverken hos virksomhederne eller IT-leverandøren
2. Der indeholder meget "nytænkning" for både virksomheder og for IT-leverandør
3. Der er innovation af den samarbejdsmodel, der er mellem virksomheder og IT-leverandør, der gennemfører D-rejser sammen
4. Som topledelsen negligerer eller undervurderer kraftigt, hvilket medfører meget forkerte rammer for D-rejser

Så det vil sige, at topledelse ofte kun har sig selv at stole på, i forbindelse med at disse emner bliver behandlet tilstrækkeligt.

Derfor er det essentielt, at mindst én person i topledelsen forstår indholdet af alle "Forstå-dokumenterne".

Projektejer og programleder skal sikre, at indholdet af disse implementeres effektivt i samarbejdsmodellen. Den viden fra "Forstå-dokumenterne" skal anvendes af ledelsen for at kunne udfordre projektledere og IT-leverandører på relevante emner.

"Forstå I" indeholder viden, der kan være med til at sikre en vellykket start på virksomhedens D-rejse. De øvrige "Forstå-dokumenter" giver tilsvarende vejledning til de senere faser af en D-rejse.



1.4 Struktur i de enkelte dokumenter (A-1)

Herunder har jeg beskrevet, hvordan jeg har lavet strukturen i de enkelte dokumenter. Alle "Forstå-dokumenter" indeholder:

1. En indledning med opsummering af dokumentet inklusiv en struktur for al D-rejse-materiale og for de enkelte dokumenter
2. En indflyvning med en gennemgang af emner, som virksomheder og leverandør overser eller ikke giver tilstrækkelig bevågenhed. Så afsnittene skal skabe indflyvning til forståelse for udfordringerne og retningen for løsningen (Referenceramme)
3. En afsnit som beskriver hvad der går galt
4. Et afsnit som beskriver løsningen på det som går galt
5. Et afsnit med en "One pager" for alle delene i D-rejsematerialet

Alle de operationelle dokumenter vil ikke indeholde afsnittet "hvad der går galt", da de vil beskrive, hvorledes udfordringer nævnt i "Forstå-dokumenterne, vil kunne håndteres, så deres afsnit vil være:

1. En indledning med opsummering af dokumentet inklusiv en struktur for al D-rejse-materiale og for de enkelte dokumenter
2. En indflyvning med en gennemgang af emner, som virksomheder og leverandør overser eller ikke giver tilstrækkelig bevågenhed. Så afsnittene skal skabe indflyvning til forståelse for udfordringerne og retningen for løsningen (Referenceramme)
3. Væsentlige metoder der understøtter succesfuld transformation
4. Et afsnit med en "One pager" for alle delene i D-rejsematerialet, som kan bruges til at friske emnerne op fra tidligere læste dele, men også til at søge emner



Intro-dokumentet falder udenfor denne struktur, da denne indeholder alle de emner omkring "D-rejse-materialet", som ikke vedrører noget omkring transformationen.

Nogle afsnit er interessante for alle virksomhedsstørrelser, men andre afsnit er mest interessant for større virksomheder. Markeringen er som følger ved afsnittene:

- **A** i "parentesen" i overskriften (A-1), er interessante for alle
- **S** i overskriften (S-1), er primært interessante for større virksomheder.

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

2 Hvorfor

2.1 Hvorfor dette materiale om D-rejser (S-1)

I 2021 skrev jeg en artikel på LinkedIn om, hvorfor mange IT-projekter og D-rejser fejler. Årsagerne var:

- Manglende kompetence i projektledelsen
- Utilstrækkelig indsigt hos topledelsen
- IT-leverandørens manglende evne/vilje til forventningsafstemning og at informere kunderne om deres kapacitet og forberedelser.

Generelt ser jeg ofte, at både kunder og IT-leverandører undervurderer kompleksiteten af D-rejser, hvilket fører til dårlige forventningsafstemninger og udførelser. Kunder forstår sjældent fuldt ud, hvad de får eller ikke får fra en D-rejse, og de gør ikke tilstrækkeligt forarbejde.

Jeg er blevet foreslået at ansætte medarbejdere eller skrive en bog om emnet – det er jeg stolt over, men jeg har ingen planer om at gøre det 😊



2.2 Udfordringer Topleddelse (A - 1)

Som tidligere nævnt behandler materialet om transformationer ikke emner og discipliner, som betragtes som almindelig projektledelse. Dette omfatter emner, der ofte håndteres af den interne projektledelse eller IT-leverandøren. Missionen er at udvikle samarbejdsmodellen mellem kunder og IT-leverandør for at opnå større succes i deres transformationer.

Derfor omhandler materialet om D-rejser primært områder, der ofte falder mellem to stole og dermed ikke håndteres tilstrækkeligt.

De 25 udfordringer i kategorien "udenfor" er vigtige for projektets ledelse at have styr på.

Nedenfor er en forslag til fordeling af disse udfordringer samt referencer til de respektive D-rejsedokumenter, hvor de enkelte udfordringer beskrives.

Virksomhedens topleddelse har ansvaret for:

- At vælge virksomhedens tilgang til projektet
- At vurdere transformationens kompleksitet
- At sikre, at de nødvendige kompetencer er til stede

Projektejeren skal forstå indholdet i Forstå I, II og III, da disse opgaver er ledelsesmæssige og relateret til de overordnede rammer for transformationen.

Hoved-
fase

Udfor-
dringer
Pr. fase

1. Initiering	2. Scoping	3. Design og opsæt	4. Test og implementering	5. Forandring
1.1 Utilstrækkelig modenhed og kompetence Forstå TL & Forstå I og Hvordan II	2.1 Manglende forståelse af struktur og overdragelse af viden (Modning deltager) Forstå III + II Hvordan I + II	3.1 Ledelses beslutninger og beslutninger bliver ikke eller for sent truffet Forstå III	4.1 Utilstrækkelig gennemførelse af test og fremdriftsmåling Forstå III	5.1 Utilstrækkelig kompetence i projektledelsen Hvem
1.2 Manglende forståelse for et projekts natur Hvordan II	2.2 Manglende blik til forudsættelser til virksomheden Forstå II	3.2 Utilstrækkelig frigørelse af ressourcer Forstå III	4.2 Manglende styring af issues Hvordan I	5.2 Utilstrækkelig kompetence i forretningen Hvordan II
1.3 Utilstrækkelig fastlæggelse af projekt-kompleksitet Forstå I	2.3 Utilstrækkelig struktur i udbud og estimat i forhold til sammenligning og opfølgning Forstå II	3.3 Hvordan II organisering af og kvalitet omkring egne masterdata Hvordan II	4.3 Utilstrækkelig understøttelse af de discipliner som man troede it-leverandøren håndterede Forstå II	5.3 Manglende forståelse for at sikre forretnings-udvikling og gevinst realisering Hvordan II
1.4 Manglende forståelse af projektet og tildele ressourcer i forhold til kompleksiteten Forstå I	2.4 Utilstrækkelig forståelse for descope og herunder revurdering af kompleksitet og ressourcer Forstå I	3.4 Hvordan I Discipliner undervurderes og igangsættes for sent i projektet Hvordan I	4.4 Utilstrækkelig forankring af nye processer i organisationen Hvordan II	5.4 Hvem Manglende fastholdelse af procesjer i hele projektforløbet Hvem
1.5 Manglende overblik over projektporteføljen => løsningslandskab Forstå I	2.5 Manglende alstemhed omkring nødvendige projektaktiviteter Forstå II	3.5 Hvordan I Utilstrækkelig overføring af løsningsviden retur til modtagende organisation Hvordan I	4.5 Utilstrækkelig planlægning af cut over Hvordan II	5.5 Forstå III Utilstrækkelig sikring af kulturforandring Forstå III

Ikke alle udfordringer behandles i "Forstå-dokumenterne", fordi visse emner er operationelle og derfor kan overdrages til projektledelsen. Dette gør det muligt for topleddelsen og projektejeren ikke at beskæftige sig med disse, hvis de allerede er iværksat.

2.3 Udfordringer Projektledelse (A - 1)

"Forstå-dokumenterne" indeholder informationer til virksomhedens topledelse og projektejer. I dette afsnit vil jeg uddybe de operationelle discipliner, som typisk håndteres af projektledelsen.

Dette omfatter alle dele af materialet, der ikke bærer "Forstå" i overskriften.

En anden del af min opgave er at lære virksomhederne at blive selvstændige i deres arbejde, fremfor at udføre opgaverne for dem. Materialet omkring D-rejse er første skridt mod at opnå dette mål.

Det er essentielt, at projektledelsen gennemgår alle "Forstå-dokumenterne" for at få indsigt i rammerne for transformationens eksekvering.

Specifikke dokumenter som "Hvem" og "Hvordan" vil være særligt relevante for projektlederen.

Derudover findes der to yderligere D-rejsedokumenter:

- **D-rejse værktøjer**, der beskriver de to værktøjer udviklet til:
 - Projektscope
 - Forretningsscope
- **D-rejse Udfordringer**, som indeholder en uddybning og analyse af alle identificerede udfordringer.

Hoved-fase

Udfordringer
Pr. fase

	1. Initiering	2. Scoping	3. Design og opsæt	4. Test og implementering	5. Forandring
	1.1 Utilstrækkelig modenhed og kompetence Forstå TL & Forstå I og Hvordan II	2.1 Manglende opstilling af strukturering og overdragelse af viden (Modning deltager) Forstå I+II+II Hvordan I + II	3.1 Ledelsesforståelse og beslutninger bliver ikke eller for sent truffet Forstå III	4.1 Utilstrækkelig gennemførelse af test og fremdriftsmåling Forstå III	5.1 Utilstrækkelig kompetence i projektledelsen Hvem
	1.2 Manglende forståelse for et projekts natur Hvordan II	2.2 Manglende hjælp til forberedelse af projekts natur Forstå II	3.2 Utilstrækkelig frigørelse af ressourcer Forstå III	4.2 Manglende styring af issues Hvordan I	5.2 Utilstrækkelig kompetence i forretningen Hvordan I
	1.3 Utilstrækkelig fastlæggelse af projekt-kompleksitet Forstå II	2.3 Utilstrækkelig struktur i udbud og estimat i forhold til sammenligning og opfølgning Forstå II	3.3 Utilstrækkelig organisering af og kvalitet omkring egne masterdata Hvordan II	4.3 Utilstrækkelig understøttelse af de discipliner som man troede it-leverandøren håndterede Forstå II	5.3 Manglende forståelse for at sikre forretnings-udvikling og gevinst realisering Hvordan II
	2.4 Forstå I af projektet og tildele ressourcer i forhold til kompleksiteten Forstå I	2.4 Utilstrækkelig forståelse for descopings og herunder revurdering af kompleksitet og ressourcer Forstå I	3.4 Discipliner undervurderes og igangsættes for sent i projektet Hvordan I	4.4 Utilstrækkelig forankring af nye processer i organisationen Hvordan II	5.4 Manglende fastholdelse af procesejere i hele projektforløbet Hvem
	1.5 Manglende overblik over projektporteføljen => løsningslandskab Forstå I	2.5 Manglende alstemhed omkring nødvendige projektaktiviteter Forstå II	3.5 Utilstrækkelig planlægning af løsningsviden retur til modtagende organisation Hvordan I	4.5 Utilstrækkelig planlægning af cut over Forstå III	5.5 Utilstrækkelig sikring af kulturforandring Forstå III

2.4 Hvorfor læse det fulde materiale om D-rejser (S-1)

For det **første** håber jeg, at alt materiale omkring D-rejser har hjulpet virksomhedens ledelse med:

- At få et realistisk billede af en D-rejser omfang.
- At forstå en D-rejser natur og kompleksitet.
- At vurdere, om virksomheden har de nødvendige kompetencer til stede til at igangsætte en D-rejse.
- At forstå, hvad en it-leverandør hjælper med, og hvad denne typisk ikke hjælper med (typiske væsentlige udfordringer i en D-rejse).
- At vurdere, om det kunne være aktuelt at søge hjælp udefra for bedre at kunne evaluere situationen i forhold til de ovennævnte punkter.

For det **andet** er mit meget ambitiøse mål, at med dette materiale kan gøre dialogen mellem kunden og IT-leverandøren mere skarp omkring samarbejdsmodellen og rolle/ansvarsfordeling. Dette vil ske ved at give begge parter et indblik i de væsentligste udfordringer, jeg ser i D-rejser (se også "2. D-rejser forstå" afsnit 2.4), og dermed åbne begge parter øjne for en D-rejser fulde indhold.

Forbedringen i samarbejdet vil bestå i, at enten bliver kunden i stand til bedre at forstå og afstemme med leverandøren, hvilken hjælp de kan forvente omkring de nævnte udfordringer, som ofte ender i "ingenmandsland" og bliver årsagen til, at D-rejser fejler, eller også bliver IT-leverandøren bedre til at informere kunden om, hvad der ikke leveres fra IT-leverandørens side.

Grundlæggende er det sikkert, at hvis parterne i en D-rejse hjælper hinanden med at sikre, at der er kompetence til stede og identificere de udfordringer, som jeg beskriver i "2 del afsnit 2.4", vil langt flere D-rejser ende succesfuldt.

Generelt skal det overvejes, hvor den typisk manglende kompetence i D-rejser skal placeres. Skal kunden selv have kompetencer til at dække disse udfordringer, og/eller skal it-leverandøren blive bedre til at hjælpe kunden med disse? Modellen vil naturligvis afhænge af, hvor kompetencen er til stede, og det ultimative er, at den er til stede hos begge parter.



3 Fundament

3.1 Lidt om mig (S-1)

Jeg har +40 års erfaring inden for IT-projekter, digital transformation og organisatoriske ændringer, hvoraf 32 år er brugt i EDB Gruppen i forskellige roller. I de seneste 20 år har jeg arbejdet som operationel managementkonsulent hos EG, og de sidste 10 år har jeg været Vice President med ansvar for management- og forretningskonsulenter samt udvikling af metoder og modeller til implementering af forandringer gennem ny IT.

Siden 2016 har jeg arbejdet som selvstændig konsulent, hvor jeg har assisteret virksomheder med at opnå større succes i deres digitale transformationer. Jeg har løbende udviklet og forfinet metoder og værktøjer til at støtte ledelsen og virksomheder i deres transformationsprocesser.

Herunder præsenteres et udvalg af de mest almindelige forretningsmodeller, jeg har arbejdet med:

Klassiske brancher	Specielle brancher
Fashion og beklædningsbranchen	Internethandel
Køkkenbranchen	Oplevelsesindustrien
Pengeinstitut og realkredit	Udlejning og service
Forsyningsvirksomheder	Postordre
IT-virksomheder, service og support	
Produktionsvirksomheder (Alm. Fremstilling, Fødevarer og Konfigurationer)	
Projektsælgende produktionsvirksomheder med service	

Observationer fra over 200 D-rejser danner grundlaget for D-rejse materialet.

Afsnit 4 indeholder referencer til mindre virksomheder med 3-30 brugere samt mellemstore og større virksomheder med ca. 30-1000+ brugere.

3.2 Hvordan er indholdet blevet til og En tak til (S-1)

Dette materiale er resultatet af et samarbejde med en gruppe eksperter, som alle har betydelig indsigt i D-rejser på forskellig vis. Mine rådgivere på projektet er:

Michael Storm: Tidligere Koncern CFO i flere større virksomheder som Hummel, er nu hos koncern CFO hos Dinex. Michael har gennemført adskillige Digitale transformation, hvoraf jeg har deltaget i flere.

Poul Ladefoged: Tidligere indehaver af ID Centeret og min chef gennem mange år. Poul var min mentor ved min indtræden i IT-branchen og opfordrede mig til at begynde mit skrivningsarbejde.

Rasmus Edelmann: Tidligere IT-konsulent og projektleder i flere større virksomheder, nu CIO hos Agri-NorCold. Rasmus har deltaget i adskillige D-rejser, og vi har samarbejdet om flere af disse projekter.

Thomas Klausen: Tidligere direktør for Tytex og nuværende CEO for Dansk Mode & Textil. Thomas har deltaget i flere D-rejser, og vi har arbejdet sammen i DM&T.

Aksel Nielsen: Tidligere ejer og direktør for AN Group, der har dedikeret sit arbejdsliv til at drive forandringer og automatisere store danske virksomheder som Novo og Rockwool.

Jan K. Larsen: Tidligere forskellige direktørstillinger i det private erhvervsliv, og i dag selvstændig men nogle af de største kompetencer jeg har set indenfor at gennemfører udbud, programledelse og projektledelse

Jeg ønsker at udtrykke min dybfølte taknemmelighed til dem alle for deres bidrag til:

- Identificeringen af relevante emner omkring D-rejser.
- Fokuseringen og finpudsningen af indhold for at gøre det letforståeligt for læsere med begrænset kendskab til D-rejser
- Hjulpet med til den struktur materialet har i dag

Skriveprocessen indebærer, at jeg først udarbejdede et rå dokument, som jeg sendte til ovennævnte rådgivere. De har derefter:

- Vurderet om hvert afsnit formidler forståelig mening for læseren.
- Bistået med at forfine teksten i de enkelte afsnit.
- Bidraget med ideer til nye afsnit, som de anser som relevante og udfordrende for en projektejer af en D-rejse.

Efterfølgende har jeg dokumenteret input baseret på min egen viden. Denne iterative proces er gentaget flere gange for alle afsnit i skriveprocessen.



3.3 Ofte stillede spørgsmål (S-1)

Her er nogle ofte stillede spørgsmål og svar.

Er min model den eneste?

Nej, der findes andre lignende modeller. Det er ikke selve modellen, men indholdet og den erfaring, som personen bag modellen har, der gør forskellen.

Kan jeg vurdere og forudse alt?

Nej, med 40 års erfaring har jeg stadig udfordringer og vinkler, jeg ikke har set før, men jeg kan forudse mere end de fleste.

Træffer jeg altid den rigtige beslutning i et projekt?

Nej, jeg træffer også forkerte beslutninger, men lærer af dem.

Ender en D-rejse altid godt med den rigtige kompetence?

Rejsen kommer i mål, hvis de rette kompetencer er til stede.

Selvom meget er gjort for at forstå D-rejsens kompleksitet, kan der opstå overraskelser. Uforudsigelige hændelser skal håndteres, og med den rette kompetence øges chancen for at opdage og løse problemer i tide.

4 Referencer

Herunder er der en oversigt med eksempler over "mindre" og "større" virksomheder, som jeg har hjulpet i en D-rejse indenfor de sidste 5-8 år, de har alle anskuet D-rejser i de rammer, som jeg har skitseret i materialet om en D-rejse. De har:

1. Organiseret sig som jeg har anbefalet
2. Startet deres projekt med at opsamle, strukturere overdrage viden, og herunder modnet forretningen til at deltage i en D-rejse
3. Haft fokus på håndtering af de 25 udfordringer, som var relevante deres virksomhed

Og hvis jeg selv skal sige det, er kommet ret godt i mål med deres D-rejse.

4.1 Eksempler referencer mindre virksomheder (A-1)

BIB



PP1



PP1



PP1



PP1



PP1



PP1



BIB

FAGERLUNDS VÆRKTØJS- OG METALVAREFABRIK A/S

4.2 Eksempler referencer større virksomheder (S-1)

EP2



PP2



EP1



AGRI-NORCOLD

EP2



EP2



EP1



EP1



PP2



EP2



PP2



5 D-rejse Dokumenter

5.1 D-rejse – Forstå Topleder I (A – 3)

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.

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

5.2 D-rejse – Forstå Topleder II (A – 3)

Digitalisering er en uundgåelig rejse for moderne virksomheder, og topledelsen spiller en afgørende rolle i at styre denne transformation. Dette skriv giver en

Dokumentet præsenterer en omfattende guide til, hvordan topledelsen kan navigere i digitaliseringsrejser og de udfordringer, der følger med. Det fokuserer på vigtigheden af at forstå kompleksiteten af transformationen og de nødvendige forberedelser for at sikre succes.

Digitaliseringens nødvendighed: Digitalisering er uundgåelig for moderne virksomheder, og topledelsen har en central rolle i at styre denne transformation.

Forståelse af kompleksitet: Virksomheder skal anerkende de forskellige typer kompleksitet, herunder interressentkompleksitet, indholdskompleksitet og teknologisk kompleksitet, for at kunne håndtere dem effektivt.

Ressourcevurdering: Det er vigtigt at definere omfanget af transformationen tidligt, da dette vil påvirke ressourcebehov og tidsrammer.

Involvering af nøgle medarbejdere: Involvering af medarbejdere med relevant viden er afgørende for at forstå virksomhedens behov og sikre succes i transformationen.

Forandringsledelse: En struktureret tilgang til forandringsledelse, som beskrevet af John Kotter, kan hjælpe med at sikre, at transformationen lykkes.

Rollefordeling: Toplederen skal sikre, at der er interne ressourcer med de rette kompetencer til at lede projektet, og at der er klart definerede roller i transformationen.

Ekstern støtte: Hvis virksomheden mangler intern erfaring, anbefales det at søge ekstern hjælp for at navigere i digitaliseringsprocessen.

INDHOLD – FORSTÅ Topleder II

1 Management summary (A-2)	3
2 Indflyvning – Digitaliseringsrejse	4
2.1 Hvad er en digitaliseringsrejse (A-2)	4
2.2 Digitaliseringsrejse – struktur i det fulde materiale (A-2)	5
2.3 Projekttrianglen (A - 2)	6
2.4 Komplexitet (A- 2)	7
2.5 Indholdskompleksitet og videns opsamling (A - 2)	8
2.6 Forandringsledelse (A - 2)	9
2.7 Projektleder kompetenceprofil (A-2)	10
3 Hvad kan gå galt	11
3.1 Resultat hvis I undervurderer jeres D-rejse (A - 2)	11
3.2 Dårlig rådgivning (A - 2)	12
4 Hvad ville jeg gøre!	13
4.1 Rockermodellen (A - 2)	13
4.2 Ved større D-rejser (S-2)	14
4.3 Ved Mindre D-rejser (A-2)	15

5.3 D-rejse – Forstå I (A - 3)

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 den indledende faser

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.....	4
1.1 Hvorfor brug tid på dette? (A-2).....	4
1.2 Digitaliseringsrejse - det fulde materiale (A-2).....	5
1.3 Læsevejledning generel (A-2).....	6
1.4 Læsevejledning denne del (A-2).....	7
2 Indflyvning.....	8
2.1 Digitaliseringsrejse (A-1).....	8
2.2 Ledelses strategiske adfærd (A-2).....	9
2.3 Opsummering (A-2).....	10
3 En D-rejse natur	11
3.1 Vigtig at forstå (A-2).....	11
3.2 Projekttrianglen (A - 2).....	12
3.3 Projektkompleksitet (A - 2).....	13
3.4 Videns opsamling (A-2).....	14
3.5 Udfordringer (A - 2).....	15
3.6 Typer af D-rejser (A - 2).....	16
3.7 Rockermodellen (A - 2).....	17
4 Opsummering.....	18
4.1 Opsummering på udfordringer for virksomheden (A - 2).....	18
4.2 Opsummering på udfordringer leverandøren (A - 2).....	19
5 Resultat hvis (A - 2).....	20
5.1 I undervurderer jeres D-rejse	20
5.2 Dårlig rådgivning.....	21
6 Hvad bør ledelsen sikre.....	22
6.1 Hvad ville jeg gøre inden opstart (A-2).....	22
6.2 Hvad ville jeg gøre i opstarten? (A - 2).....	23
6.3 Hvad ville jeg gøre under "scoping"? (A - 2).....	23
6.4 Hvad ville jeg gøre, hvis D-rejse "slinger"? (A - 2).....	24
7 D-rejse Dokumenter	25
7.1 D-rejse - intro (S - 2).....	25
7.2 D-rejse – Forstå I (A - Dette dokument- 2).....	26
7.3 D-rejse – Forstå II (A - 2).....	27
7.4 D-rejse – Forstå III (A - 2).....	28
7.5 D-rejse – Hvem og hvor meget (A/S - 2).....	29
7.6 D-rejse - Hvordan 1 (A - 2).....	30
7.7 D-rejse – Hvordan 2 (S - 2).....	31
7.8 D-rejse – Værktøjer (S - 2).....	32

5.4 D-rejse – Forstå II (A – Dette dokument – 3)

[Til højre 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 anskaffelsen løsninger til at gennemfører 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 anskaffelsesfasen

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

I "Forstå II" er indholdet de nødvendige oplysninger, som en topleder skal kende fra anskaffelsen og løsningsanalysen.

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

1. At forstå de væsentligste udfordringer der er i anskaffelsesfasen
2. At få et indblik i, hvilke ting ledelsen skal sikre i de disse faser af en D-rejse
3. 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.....	3
1.1 Digitaliseringsrejse - det fulde materiale (A-1).....	3
1.2 Læsevejledning generel (A-1).....	5
1.3 Læsevejledning denne del (A-3).....	6
2 Indflyvning.....	7
2.1 Digitaliseringsrejse (A-1).....	7
2.2 Vigtig at forstå fra "Forstå I" (A - 3).....	8
2.3 Resultat hvis (A - 2).....	9
2.3.1 I undervurderer jeres D-rejse.....	9
2.3.2 Dårlig rådgivning.....	10
2.4 Kommet forkert i gang (A - 3).....	11
3 Væsentlige emner.....	12
3.1 Udfordringer herfra (A - 3).....	12
3.2 Roller ved D-rejser (A- 3).....	13
3.3 D-rejser og udstrækning og ressourcer (A - 3).....	14
3.4 Udbuddet (A- 3).....	15
3.5 Forretningsviden (A- 3).....	16
3.6 Projektportefølje og masterplan (S- 3).....	17
3.7 Projektaktiviteter (S - 3).....	18
4 Opsummering.....	19
4.1 Opsummering på udfordringer for virksomheden (A - 3).....	19
4.2 Opsummering på udfordringer leverandøren (A - 3).....	19
5 Hvad ville jeg gøre som topleder.....	20
5.1 Hvad ville jeg gøre under "Udbuddet"? (A - 3).....	20
5.2 Hvad ville jeg gøre under "Løsningsanalysen" (A - 3).....	21
5.3 Hvad ville jeg gøre, hvis D-rejsen "slinger" (A - 2).....	22
6 D-rejse Dokumenter.....	23
6.1 D-rejse - intro (S - 2).....	23
6.2 D-rejse – Forstå I (A - 2).....	24
6.3 D-rejse – Forstå II (A – Dette dokument – 2).....	25
6.4 D-rejse – Forstå III (A – 2).....	26
6.5 D-rejse – Hvem og hvor meget (A/S – 2).....	27
6.6 D-rejse - Hvordan 1 (A – 2).....	28
6.7 D-rejse – Hvordan 2 (S – 2).....	29
6.8 D-rejse – Værktøjer (S – 2).....	30

5.5 D-rejse – Forstå III (A – 3)

Til højre finder du indholdsfortegnelsen for "D-rejse – Forstå III". 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(erne) er implementeret.

I "Forstå II" er indholdet de nødvendige oplysninger, som en topleder skal kende fra anskaffelsen og løsningsanalysen.

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

1. at forstå de væsentligste udfordringer der er i under opsætning og implementering af D-rejsen
2. at få et indblik i, hvilke ting ledelsen skal sikre i de disse faser af en D-rejse
3. at få indblik i vigtigheden i ledelsens tilstedeværelse i forløbet og træffe beslutninger i væsentlige emner
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" og "Forstå II".

Indhold – Forstå III

1 Indledning	4
1.1 Management summary (A-1)	4
1.2 Digitaliseringsrejse - det fulde materiale (A-1).....	6
1.3 Struktur i de enkelte dokumenter (A-1)	7
2 Indflyvning	8
2.1 Digitaliseringsrejse (A-1)	8
2.2 Vigtig at "Forstå Topleder" (A - 3).....	9
2.3 Vigtig at "Forstå I" (A - 3)	10
2.4 Vigtig at "Forstå II" (A - 4).....	11
3 Hvad går galt	12
3.1 Udfordringer herfra (A - 4)	12
3.2 Opsummering på udfordringer for virksomheden (A - 4)	13
3.3 Opsummering på udfordringer leverandøren (A - 4)	13
4 Metoder og modeller (løsning af udfordringer).....	15
4.1 Struktur i viden (A- 4)	15
4.2 Ledelsesbeslutninger (A - 4)	16
4.3 Flowtest (A - 4)	17
4.4 Fremdriftsmåling (A- 4).....	18
4.5 Discipliner vi troede (A- 4).....	19
5 Hvad ville jeg gøre som projekter/programleder	20
5.1 Hvad ville jeg gøre under "Design"? (A - 4).....	20
5.2 Under "Opsætning og udvikling" (A-4).....	21
5.3 Under forretningstest og GO live (A - 4)	22
5.4 Hvad ville jeg gøre, hvis D-rejsen "slingrer"? (A - 4)	23
6 D-rejse Dokumenter	24
6.1 D-rejse - intro (S - 3)	24
6.2 D-rejse – Forstå Topleder (A - 3)	25
6.3 D-rejse – Forstå I (A - 3).....	26
6.4 D-rejse – Forstå II (A - 3).....	27
6.5 D-rejse – Forstå III (A – Dette dokument 3)	28
6.6 D-rejse – Hvem og hvor meget (A/S -3).....	29
6.7 D-rejse - Hvordan 1 (A - 3)	30
6.8 D-rejse – Hvordan 2 (S - 3).....	31
6.9 D-rejse – Værktøjer (S - 3)	32

5.6 D-rejse – Hvem og hvor meget (A/S –3)

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

Målsætningen med "D-rejse – Hvem og hvor meget" 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

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 ekstern 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-reises succes eller fiasko.

Indhold – Hvem og hvor meget

1 Indledning	4
1.1 Management summary (A - 6)	4
1.2 Digitaliseringsrejse - Struktur i det fulde materiale (A-2)	5
1.3 Struktur i "Forstå-dokumenternes" indhold (A-1)	6
1.4 Struktur i de enkelte dokumenter (A-1).....	7
2 Indflyvning	8
2.1 Digitaliseringsrejse (A-1).....	8
2.2 Projektmodel og hvem (S - 6)	9
3 Fakta fra mine transformationer.....	10
3.1 Generisk ressourceberegning (A - 6).....	10
3.2 D-rejser og udstrækning og ressourcer (A - 6)	11
3.3 D-rejser og ressourcer til portefølje (A - 6).....	12
3.4 D-rejse og porteføljeinvestering (A - 6).....	13
4 Hvad går galt.....	14
4.1 Udfordringer Hvem (A - 6).....	14
4.2 Opsummering på udfordringer for virksomheden (A - 6)	15
4.3 Opsummering på udfordringer leverandøren (A - 6).....	15
5 Metoder og modeller (løsning af udfordringer)	16
5.1 Ressourcebehov af frigørelse (A - 6).....	16
5.2 Projektleder (A - 6)	17
5.3 Proceser (A - 6).....	18
5.4 Ledelses beslutninger (A - 6)	19
6 Kun interessant for større D-rejser.....	20
6.1 Programleder (A - 6)	20
6.2 Fastholdelse af Proceser (A - 6).....	21
7 D-rejse Dokumenter.....	22
7.1 D-rejse - intro (S - 3)	22
7.2 D-rejse – Forstå Topleder (A – 3)	23
7.3 D-rejse – Forstå I (A - 3)	24
7.4 D-rejse – Forstå II (A - Dette dokument – 3).....	25
7.5 D-rejse – Forstå III (A - 3)	26
7.6 D-rejse – Hvem og hvor meget (A/S –3)	27
7.7 D-rejse - Hvordan 1 (A – 3)	28
7.8 D-rejse – Hvordan 2 (S – 3).....	29
7.9 D-rejse – Værktøjer (S – 3)	30

5.7 D-rejse - Hvordan 1 (A – 3)

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.

Projektledelsen vil have interesse i dette dokument.

Indhold – Hvordan 1

1 Indledning	3
1.1 Digitaliseringsrejse - det fulde materiale (A-1)	3
1.2 Læsevejledning generel (A-1)	5
1.3 Læsevejledning denne del (A-6)	6
2 Indflyvning	7
2.1 Digitaliseringsrejse (A-1)	7
2.2 Resultat hvis (A-1)	8
2.2.1 I undervurderer jeres D-rejse	8
2.2.2 Dårlig rådgivning	9
3 Projektmodel	10
3.1 Projektmodel og projekttyper (A - 6)	10
3.2 Struktur estimat scopet (A - 6)	11
4 Væsentlig for alle	12
4.1 Hovedformål pr. faser (A - 6)	12
4.2 Projektscope (A - 6)	13
4.3 Forretningens behov/ønsker (A - 6)	14
4.4 Overordnede krav (A - 6)	15
5 Væsentlige for større D-rejser	16
5.1 Hovedformål pr. faser (S - 6)	16
5.2 Tekniske discipliner (A - 6)	17
5.3 Løsningslandskab (A - 6)	18
5.4 Flowtest (A - 6)	19
6 D-rejse Dokumenter	20
6.1 D-rejse - intro (S - 1)	20
6.2 D-rejse - Forstå I (A - 1)	21
6.3 D-rejse - Forstå II (A - 2)	22
6.4 D-rejse - Forstå III (A - 2)	23
6.5 D-rejse - Hvem og hvor meget (A/S - 2)	24
6.6 D-rejse - Hvordan 1 (A - Dette dokument- 1)	25
6.7 D-rejse - Hvordan 2 (S - 1)	26
6.8 D-rejse - Værktøjer (S - 1)	27

5.8 D-rejse – Hvordan 2 (S – 3)

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 Digitaliseringsrejse - det fulde materiale (A-1)	3
1.2 Læsevejledning generel (A-1)	5
1.3 Læsevejledning denne del (A-7)	6
2 Indflyvning.....	7
2.1 Digitaliseringsrejse (A-1).....	7
2.2 Ledelses strategiske adfærd (A-2)	9
3 Væsentlig for alle.....	10
3.1 Masterdata (S - 6).....	10
3.2 Fremdriftsmåling og issues (S - 6)	11
3.3 Cut over plan (S - 6).....	12
3.4 Kontinuerlige forbedringer (S - 6)	13
4 Væsentlig for større.....	14
4.1 Religionskrige (S - 6).....	14
4.2 Roll out (S - 6).....	15
4.3 IT-afdeling efter en D-rejse (S - 6)	16
4.4 Kultur forandring (S - 6)	17
5 Udfordringer og vinkler.....	18
5.1 Hvorfor undervurderes de 25 udfordringer (S - 6).....	18
5.2 Status på udfordringer (S - 6)	19
6 D-rejse Dokumenter	20
6.1 D-rejse - intro (S - 2).....	20
6.2 D-rejse – Forstå I (A - 2)	21
6.3 D-rejse – Forstå II (A – Dette dokument – 2)	22
6.4 D-rejse – Forstå III (A - 2)	23
6.5 D-rejse – Hvem og hvor meget (A/S - 2)	24
6.6 D-rejse - Hvordan 1 (A - 2)	25
6.7 D-rejse – Hvordan 2 (S - 2).....	26
6.8 D-rejse – Værktøjer (S - 2).....	27

5.9 D-rejse – Værktøjer (S – 3)

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 konfigurerings 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 forretnings scopet og projektplanlægningen bedre og bedre.

Når det er vigtigt at bearbejde virksomhedens forretnings scope, er det for at:

1. kunne kommunikere det mest mulige præcise forretnings scope 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.

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

Indhold - Værktøjer

1 Indledning.....	3
1.1 Digitaliseringsrejse - det fulde materiale (A-1).....	3
1.2 Læsevejledning generel (A-1).....	5
1.3 Læsevejledning denne del (A-7).....	6
2 Indflyvning.....	7
2.1 Digitaliseringsrejse (A-1).....	7
2.2 Projektmodel og hvem (S - 5).....	8
3 Værktøjer.....	9
3.1 Præcisering (A - 7).....	9
3.2 BCF-FA indehold (A - 7).....	10
3.3 Projektkonfigurerings indehold (A - 7).....	11
5 Værktøj forretnings scope (BCF-FA).....	12
5.1 Primære områder (A-7).....	12
5.2 PLC og organisering (A - 7).....	13
5.3 PLC og værdikæde (A - 7).....	14
5.4 Features (A - 7).....	15
5.5 PCF (A - 7).....	16
5.6 Initiativer (A - 7).....	17
6 Projektkonfigurerings primære områder (A-9).....	18
6.1 Projektkonfigurator (A - 7).....	18
6.2 Projektplan og aktiviteter (A - 7).....	19
6.3 Kritisk vej (A - 7).....	20
6.4 Forudsætninger (A - 7).....	21
6.5 Ressourcebehov (A - 7).....	22
7 D-rejse Dokumenter (PRE).....	23
7.1 D-rejse - intro (S - 2).....	23
7.2 D-rejse – Forstå I (A - 2).....	25
7.3 D-rejse – Forstå II (A – Dette dokument – 2).....	26
7.4 D-rejse – Forstå III (A - 2).....	27
7.5 D-rejse – Hvem og hvor meget (A/S - 2).....	28
7.6 D-rejse - Hvordan 1 (A - 2).....	30
7.7 D-rejse – Hvordan 2 (S - 2).....	32
7.8 D-rejse – Værktøjer (S - 2).....	33

5.10 D-rejse - Historie (S - 3)

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

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

4. 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
5. En introduktion til mig og mine rådgivere, som har hjulpet med at udvikle materialet om D-rejser
6. Eksempler på referencer, som har arbejdet efter min model og med mine metoder
7. 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 (Projekter og lignede), hvad al materiale omkring en D-rejse kommer af, hvad "det fulde materiale" indeholder.

Indhold – Historie

1 Indledning.....	3
1.1 Management summary (A-1)	3
1.2 Digitaliseringsrejse - det fulde materiale (A-2)	4
1.3 Struktur i "Forstå-dokumenternes" indhold (A-1).....	5
1.4 Struktur i de enkelte dokumenter (A-1)	6
2 Hvorfor	7
2.1 Hvorfor dette materiale om D-rejser (S-1)	7
2.2 Udfordringer Topledelse (A - 1)	8
2.3 Udfordringer Projektledelse (A - 1).....	9
2.4 Hvorfor læse det fulde materiale om D-rejser (S-1).....	10
3 Fundament	11
3.1 Lidt om mig (S-1)	11
3.2 Hvordan er indholdet blevet til og En tak til (S-1).....	12
3.3 Ofte stillede spørgsmål (S-1)	13
4 Referencer.....	14
4.1 Eksempler referencer mindre virksomheder (A-1).....	14
4.2 Eksempler referencer større virksomheder (S-1).....	15
5 D-rejse Dokumenter.....	16
5.1 D-rejse - intro (S - 3)	16
5.2 D-rejse – Forstå Topleder (A - 3).....	17
5.3 D-rejse – Forstå I (A - 3).....	18
5.4 D-rejse – Forstå II (A – Dette dokument – 3).....	19
5.5 D-rejse – Forstå III (A - 3).....	20
5.6 D-rejse – Hvem og hvor meget (A/S -3).....	21
5.7 D-rejse - Hvordan 1 (A - 3).....	22
5.8 D-rejse – Hvordan 2 (S - 3).....	23
5.9 D-rejse – Værktøjer (S - 3)	24

