

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 – RAMMER

(Det skal en projektejer forstå opstart af en transformation)

August 2025

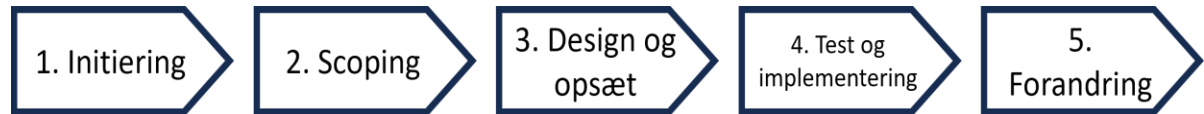
INDHOLD – FORSTÅ PE I - Rammer

1 Indledning	3
1.1 Management summary (O-A-3)	3
1.2 Digitaliseringsrejse - Struktur i det fulde materiale (O-A-11)	4
1.3 Struktur i "Forstå-dokumenternes" indhold (O-A-11)	5
1.4 Struktur i de enkelte dokumenter (O-A-11).....	6
1.5 Betydning i overskrift (O-A-11)	7
2 Projektejer/programleder ansvar	8
2.1 Hvad ville jeg gøre i opstarten? (A-A-3).....	8
2.2 Hvad ville jeg gøre under "scoping"? (A-A-3)	8
2.3 Hvad ville jeg gøre, hvis D-rejsen "slingrer"? (A-A-3).....	9
3 Indflyvning	10
3.1 Udfordringer i transformationer (O-A-3)	10
3.2 Udfordringer i Forstå TL I + II + Forstå 1 Rammer (O-A-3).....	11
3.3 IT-rådets anbefalinger (O-A-3)	12
3.4 Virksomhedstyper (O-A-3).....	13
3.5 Virksomhedsudvikling (O-A-3)	14
4 Metoder og modeller (løsning af udfordringer)	15
4.1 Projektmodel (RA-A-3)	15
4.2 Roller ved D-rejser I (RA-A-3).....	16
4.3 Komplexitetsvurdering IIII (U-A-3)	17
4.4 Forretningsanalyse I - formål (RA-A-3).....	18
4.5 Videns opsamling II (RA-A-3)	19

1 Indledning

1.1 Management summary (O-A-3)

En digitaliseringsrejse er en kompleks proces, der kræver grundig forståelse af teknologiske, procesmæssige og organisatoriske aspekter.



For at lykkes med transformationen skal virksomheder sikre de rette kompetencer, klare roller og en realistisk vurdering af kompleksiteten, samtidig med at de håndterer de mest almindelige udfordringer.

- **Vigtigheden af forståelse og fundament:** Mange projekter fejler, fordi ansvarlige ikke forstår transformationens kompleksitet og nødvendige kompetencer, hvilket kan skade nøglemedarbejdere og projektets succes. En grundig indsigt opnås ofte først over tid og bør sikres fra starten. (Afsnit 3.1)
- **Projektmodel og kompleksitet:** Transformationens kompleksitet bestemmer relevante faser og aktiviteter i projektmodellen. Projektlederens kompetencer skal matche kompleksiteten, og IT-leverandørers rolle er primært teknologisk, mens virksomheden skal håndtere ledelses- og forretningsfaser. (Afsnit 4.1)
- **Nødvendige roller i digitalisering:** En række interne roller er afgørende for succes, især projektleder og facilitator, som ofte undervurderes. Manglende kompetencer i disse roller øger risikoen for fejl og forsinkelser. Roller kan kombineres, men ved større projekter kræves ofte flere specialister. (Afsnit 4.2)
- **Forretningsanalysens rolle:** En grundig forretningsanalyse i starten præciserer transformationens mål, identificerer kritiske processer og sikrer ejerskab hos interessenter. IT-leverandører er sjældent egnede til at udføre denne analyse alene. (Afsnit 4.4)
- **Videns opsamling og kompleksitetsvurdering:** Indsamling af både eksplicit og tavs viden er essentiel for at definere transformationens omfang. Manglende videns opsamling fører til forsinkelser og overskridelser. Kompleksiteten skal vurderes i tre dimensioner, og ledelsen har ansvaret for denne vurdering. (Afsnit 4.5)
- **Ledelsens ansvar og handlinger:** Projektejer skal sikre korrekt organisering, tilstrækkelige ressourcer og kompetencer ved opstart, følge op under scoping og handle ved problemer, herunder at stoppe projektet og analysere udfordringer. (Afsnit Metoder og modeller (Løsning af udfordringer))
- **Udfordringer og risici:** Ofte opstår problemer, fordi kompleksitet undervurderes, kompetencer mangler, eller IT-leverandøren ikke leverer som forventet. Ledelsen skal være opmærksom på de 25 væsentligste udfordringer og sikre, at de håndteres i projektplanlægningen. (Afsnit 3.1)
- **Skalerbarhed og virksomhedstyper:** Modellen og metoderne kan anvendes i virksomheder fra 5 til 1000 ansatte med tilpasning i organisering, ressourcer og tid. Mindre virksomheder kan klare digitalisering med færre ressourcer og kortere tid end større virksomheder. (Afsnit 3.4 og 3.5)

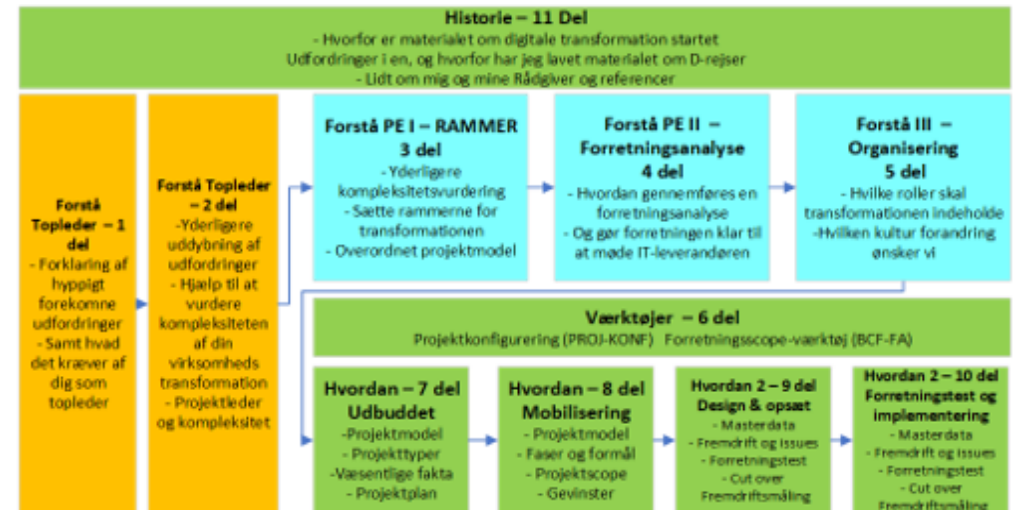
1.2 Digitaliseringsrejse - Struktur i det fulde materiale (O-A-11)

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 11 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 projektlede**re, 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 "orange" 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 projektlede

De "grønne" dokumenter er lavet til projektlede

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.

1.3 Struktur i "Forstå-dokumenternes" indhold (O-A-11)

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 fordel, at du har læst "D-rejse Forstå Topleder I og II", 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".

I "Indflyvningsafsnittet", som er i de fleste dokumenter, bliver gentaget nogle afsnit fra tidligere dokumenter, for at lette læsningen af dette dokument, for at reducere den forståelsesmæssige udfordring, ved ikke at have læst den tidligere del af materialet. Disse kan selvfølgelig undlades, såfremt den tidligere del er læst.

Jeg har ikke behandlet alle emnerne omkring D-rejser i min 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 (O-A-11)

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.



1.5 Betydning i overskrift (O-A-11)

En overskrift kunne se ud som sådan: **Hvad er en digitaliseringsrejse (O-A-2)**. De 3 karakter i overskriften har følgende betydning:

"O'et" kan indtage følgende værdier:

- **"O"** betyder:
 - Oplysning og/eller en teoretisk betragtning
 - Som ikke skal diskuteres
- **"U"** betyder:
 - Udfordringer som jeg har fundet frem i min analyse
 - Indeholder altid påstande, som er min erfaring
 - Påstandene er typisk områder hvor kunden og leverandøren i vil være afstemt
- **"RA"** betyder:
 - Rammer som jeg har arbejdet efter, og som jeg anbefaler mine kunder
 - Rammerne skal altid tilpasses transformationens kompleksitet
 - Indeholder altid påstande, som er min erfaring
- **"M"** betyder:
 - Metoder som jeg har arbejdet med og efter
 - Disse indeholder altid påstande
- **"RE"** = Resultat:
 - Eksempler på det output der gerne skulle være, af at bruge metoderne
- **"A"** = Anbefalinger:
 - Dette er en bruttoliste, anbefalingerne skal altid tilpasses transformationens kompleksitet

Grøn farve i denne karakter, angiver at afsnittet indeholder den ønskede påstand.

"A'et" kan indtage følgende værdier:

- **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. Det sidste tal, er blot et udtryk for, hvilket afsnit materialet kommer fra.



2.3 Hvad ville jeg gøre, hvis D-rejsen "slingrer"? (A-A-3)

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.



3 Indflyvning

3.1 Udfordringer i transformationer (O-A-3)

Der er mange ting der kan gå galt i en D-rejse eller et IT-projekt, men de emner der er nævnt i dette afsnit, er de udfordringer der oftest "lander mellem 2 stole". For at styre disse udfordringer, **er det væsentligt, at topledelsen og projektejerne** 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 toplistten 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.

for alle projekter, mens andre typisk er relevante for store projekter.

Alle udfordringerne bliver behandlet i D-rejse materialet, og i hver del vil være angivet, hvilke udfordringer der behandles i denne.

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

Hoved-fase

Udfordringer
Pr. fase

1. Initiering	2. Scoping og udbud	3. Mobilisering, design og opsæt	4. Test og implementering	5. Forandring
1.1 Utilstrækkelig modenhed og kompetence	2.1 Manglende opsamling, strukturering og overdragelse af viden (Modning deltager)	3.1 Utilstrækkelig mobilisering og afstemthed om vedligehold af forretnings- og løsningsviden	4.1 Utilstrækkelig fremdriftsmålning • Implementering • Forandring	5.1 Utilstrækkelig kompetence i projektledelsen
1.2 Manglende forståelse for et projekts natur	2.2 Manglende hjælp til forr.udv. Der passer til virksomheden	3.2 Utilstrækkelig tilstedeværelse af ledelse til beslutninger og ressourcefrigørelse	4.2 Manglende styring af issues og planlægning af cut over	5.2 Utilstrækkelig kompetence i forretningen
1.3 Utilstrækkelig fastlæggelse af projekt-kompleksitet	2.3 Utilstrækkelig struktur i udbud og estimat i forhold til sammenligning og opfølgning	3.3 Fejlvurdere organisering af og kvalitet omkring egne masterdata	4.3 Utilstrækkelig forretningstest	5.3 Manglende forståelse for at sikre forretnings-udvikling og gevinst realisering
1.4 Organisering af projektet og tildele ressourcer i forhold til kompleksiteten	2.4 Manglende afstemthed omkring nødvendige projektaktiviteter	3.4 Utilstrækkelig aflevering af løsningsviden retur til modtagende organisation	4.4 Utilstrækkelig forankring af nye processer i organisationen	5.4 Manglende fastholdelse af procesjer i hele projektførløbet
1.5 Manglende overblik over projektporteføljen => løsningslandskab	2.5 Utilstrækkelig forståelse for rescoping og herunder revurdering af kompleksitet og ressourcer	3.5 De tekniske discipliner undervurderes og igangsættes for sent i projektet	4.5 Utilstrækkelig fokus på udfordringerne på denne oversigt	5.5 Utilstrækkelig sikring af kulturforandring

Ignorerer 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.

3.2 Udfordringer i Forstå TL I + II + Forstå 1 Rammer (O-A-3)

Som det fremgår af oversigten, har jeg her samlet de emner, der behandles i denne del af materialet. Det er hensigtsmæssigt at behandle disse områder samlet, da de tilsammen udgør en opsummering af, hvordan rammerne kan eller bør etableres samt begrundelserne herfor.

I dette afsnit sammenfattes hovedpointerne fra "Forstå Topleder I", "Forstå TL II" og "Forstå I". Her identificeres desuden kompetenceområder, som **virksomheder** ofte ikke er bevidste om mangler i deres organisation, hvilket kan føre til fejlsvurdering af kompleksiteten i deres D-rejse.

Påstand: En gennemgang af punkterne viser tydeligt, at undervurderingen af disse emner typisk ikke skyldes dårlige intentioner, men snarere en manglende indsigt hos de ansvarlige.

Hvad værre er, så er hjælpen

Erfaringen viser dog, at denne indsigt ofte opnås over tid – undertiden på den hårde måde – hvilket muliggør forbedringer på området.

Desværre når enkelte ansvarlige aldrig til denne erkendelse, hvilket kan have konsekvenser for nøglemedarbejdere.

Hoved-
fase

Udford-
ringer
Pr. fase



Hvis du som læser oplever, at noget mangler, eller hvis der er relevante emner, du mener burde være inkluderet, modtages feedback gerne, da denne information sandsynligvis også vil være relevant for andre.

3.3 IT-rådets anbefalinger (O-A-3)

Det danske IT-råd har identificeret fem hovedområder, som bør prioriteres ved digitalisering af virksomheder. Disse områder er illustreret i figuren til højre.

Disse områder illustrerer, hvorfor en IT-leverandør sjældent er den bedste løsning i de indledende faser. Det understreger vigtigheden af at have en intern forankring af dette fundament, som vil danne grundlaget for virksomhedens fremtidige udvikling.

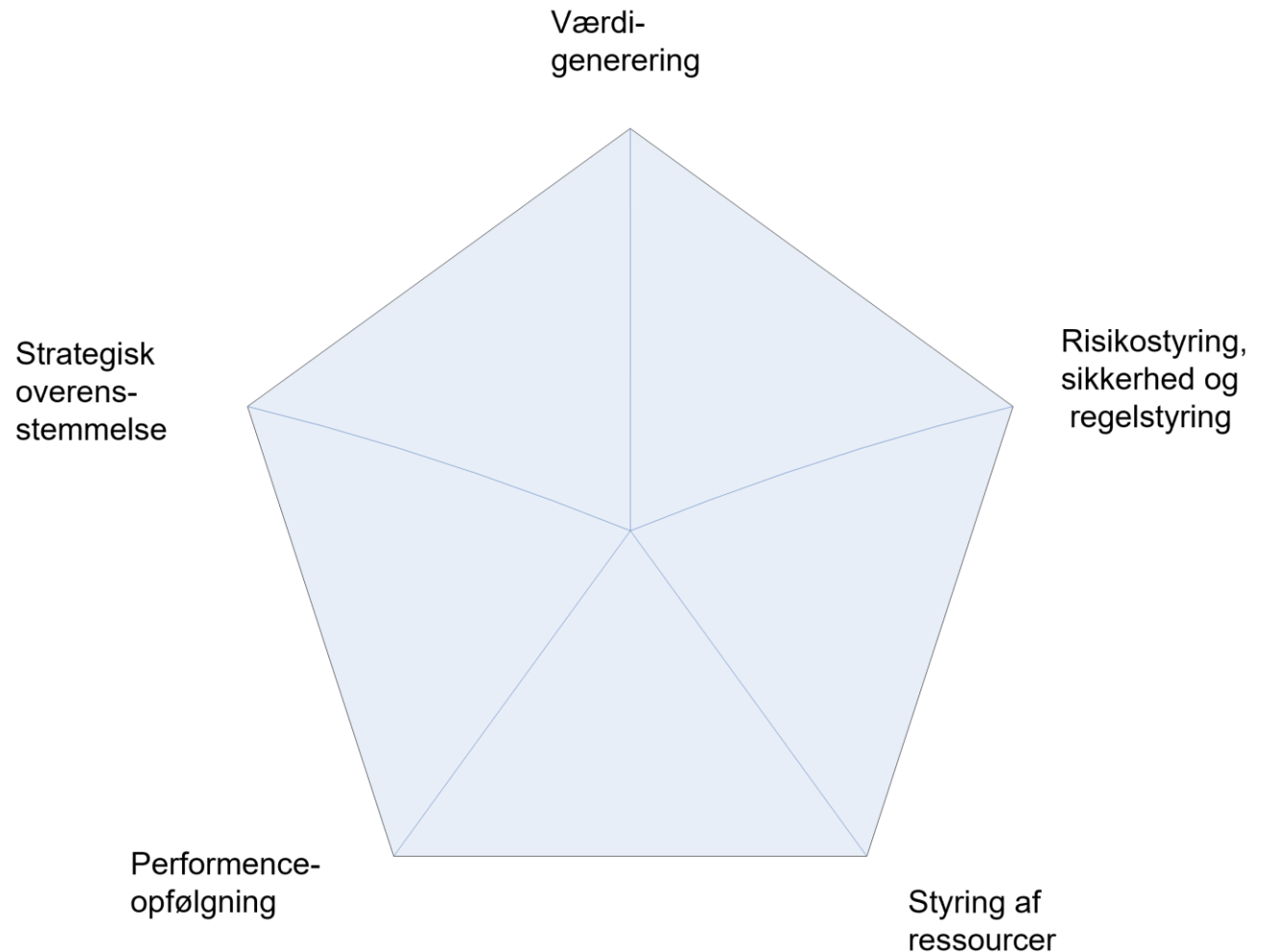
Derudover har jeg endnu ikke oplevet en IT-leverandør, der har de nødvendige kompetencer til at facilitere medarbejdernes udvikling af ideer til radikal forretningsudvikling og modne dem inden mødet med IT-leverandøren.

Desuden indebærer det visse udfordringer, når en IT-leverandør driver digitaliseringsprocessen, da deres fokus ofte er på at skubbe opgaverne over til deres egne it-medarbejdere, hvor den største arbejdsbyrde og dermed tidsforbrug ligger for dem.

Af de fem emner, er det meget sjældent, at "Performanceopfølgning" bliver valgt. Dette skyldes blandt andet:

- Gevinstrealisering kræver mange ressourcer.
- Opgaven kan til tider virke akademisk.
- Virksomheden har allerede tilstrækkeligt mange KPI'er.

Det er muligt at gennemføre en transformation med mere simple former for opfølgning, hvilket vi vil uddybe senere.



3.4 Virksomhedstyper (O-A-3)

Denne drejebog er rettet mod organisationer i mange størrelser og D-rejser af forskellig kompleksitet. Modellen, metoderne og værktøjerne har været brugt i organisationer med 5 til 1000 ansatte. For at dette kan lade sig gøre, skal følgende være skalerbart:

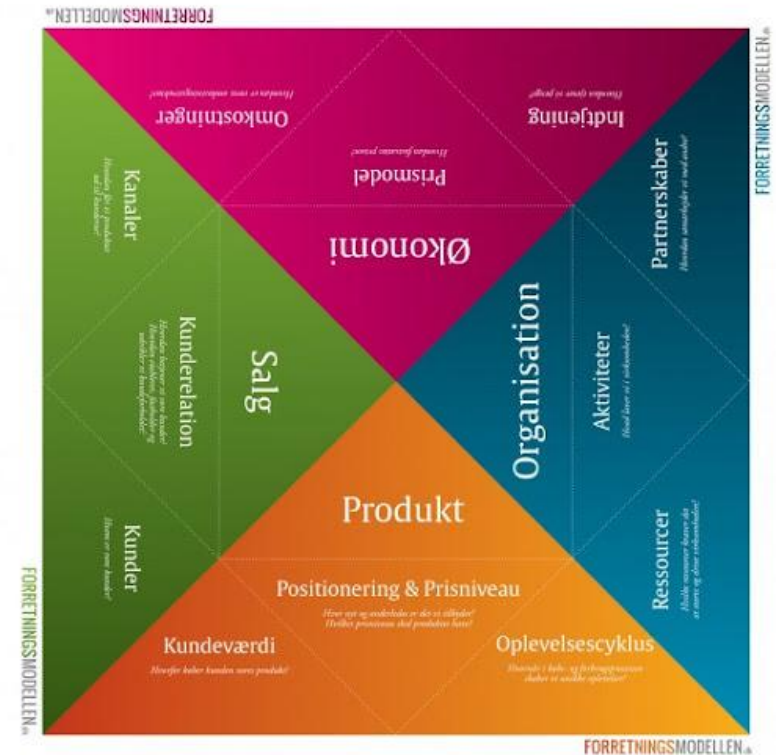
- Modellen
- Metoderne
- Værktøjerne
 - Scoping af forretningen
 - Scoping af projektaktiviteter

Bortset fra forretningsscope-værktøjet er alle elementer generiske og anvendelige på forskellige forretningsmodeller, med branchespecifikke features og processer udviklet til 10-15 forretningsmodeller.

Størrelsen af transformationen påvirker:

- Organisering omkring D-rejsen: Små virksomheder kræver typisk en topleder og en deltids projektleder (ofte intern). Store virksomheder har 3-10 personer i projektkontoret i roller som programleder, facilitator, it- og infrastrukturansvarlig og masterdatamanager
- Gennemløbstid: Små virksomheder tager 5-8 måneder; store virksomheder 4-5 år.
- Aktiviteter og ressourcer: Små virksomheder bruger 60 metoder; store virksomheder 250 metoder.

Alle disse emner behandles dybt i "D-rejse Hvem og Fakta".



3.5 Virksomhedsudvikling (O-A-3)

Til højre ses en figur, der illustrerer nogle hovedgrupper inden for virksomhedens udvikling. Selv om der kan være andre relevante hovedgrupper, tjener figuren udelukkende til at tydeliggøre de typer af virksomhedsudvikling, som dette materiale om D-rejser dækker.

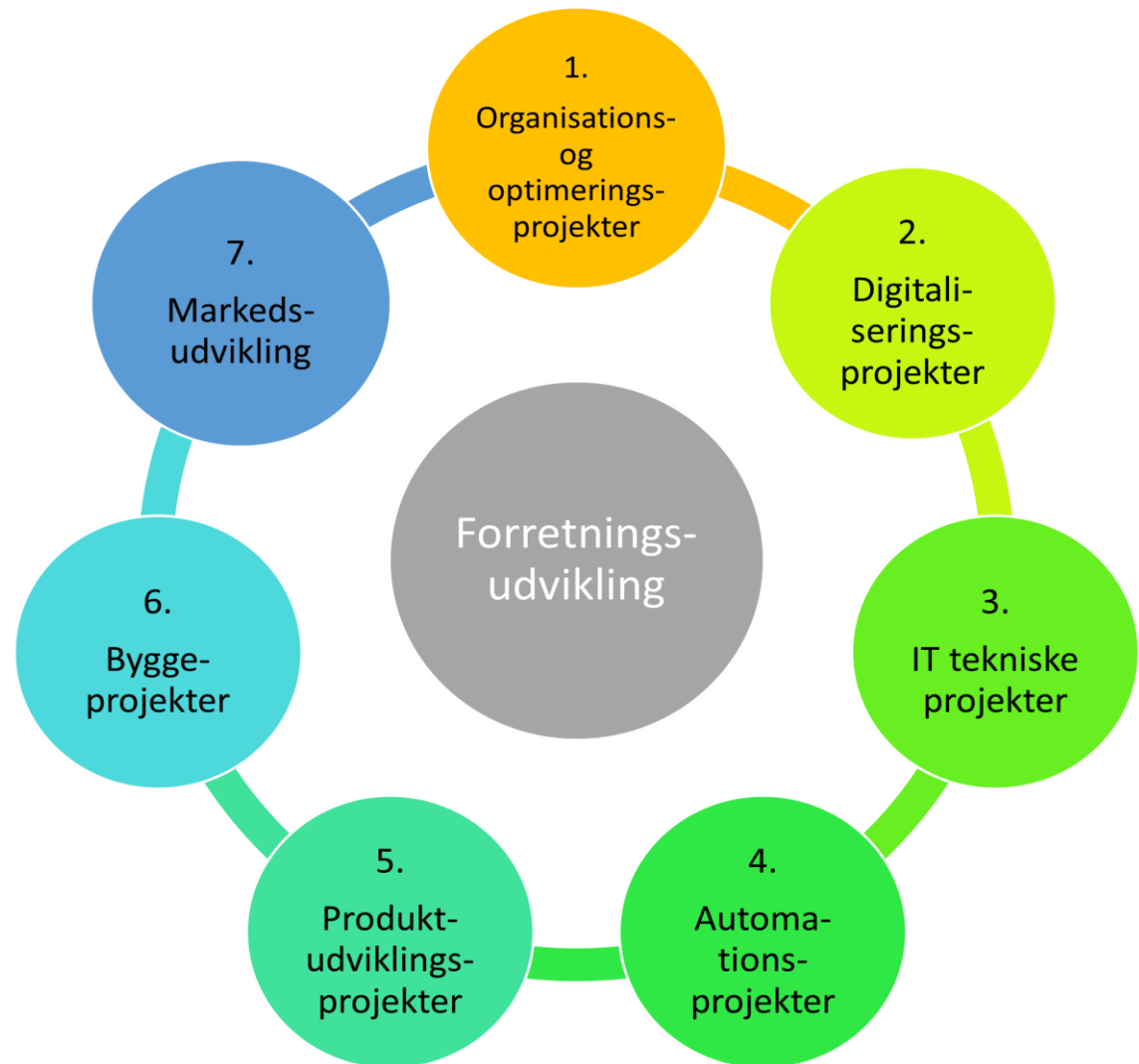
Materialet fokuserer primært på Type 2-udvikling, som omfatter digitaliseringsprojekter generelt. En del af metoderne og værktøjerne adresserer også "forretningsoptimering", idet dette er en integreret del af arbejdet med digitaliseringsprojekter.

Metoderne og værktøjerne er blevet anvendt i virksomheder af varierende kompleksitet. De mindste virksomheder, jeg har samarbejdet med, har mellem 5 og 10 medarbejdere, mens de største har op til 3.000-4.000 medarbejdere, hvoraf omkring 500 er administrative.

Begrebet digitaliseringsrejse anvendes frem for digitaliseringsprojekt, da "projekt" antyder en engangsforeteelse, hvilket sjældent er tilfældet. Digitalisering indebærer ofte flere projekter, hvorfor "rejse" bedre afspejler omfanget ved opstart af et IT-projekt.

Afsnit 1.2 indeholder en oversigt over det flow, der kan anvendes i både type 1 og type 2 projekter.

Jeg vurderer, at mange af de anvendte metoder og værktøjer også kan benyttes til andre former for forretningsudvikling, selvom andre specialister muligvis besidder større ekspertise inden for specifikke områder.



4 Metoder og modeller (løsning af udfordringer)

4.1 Projektmodel (RA-A-3)

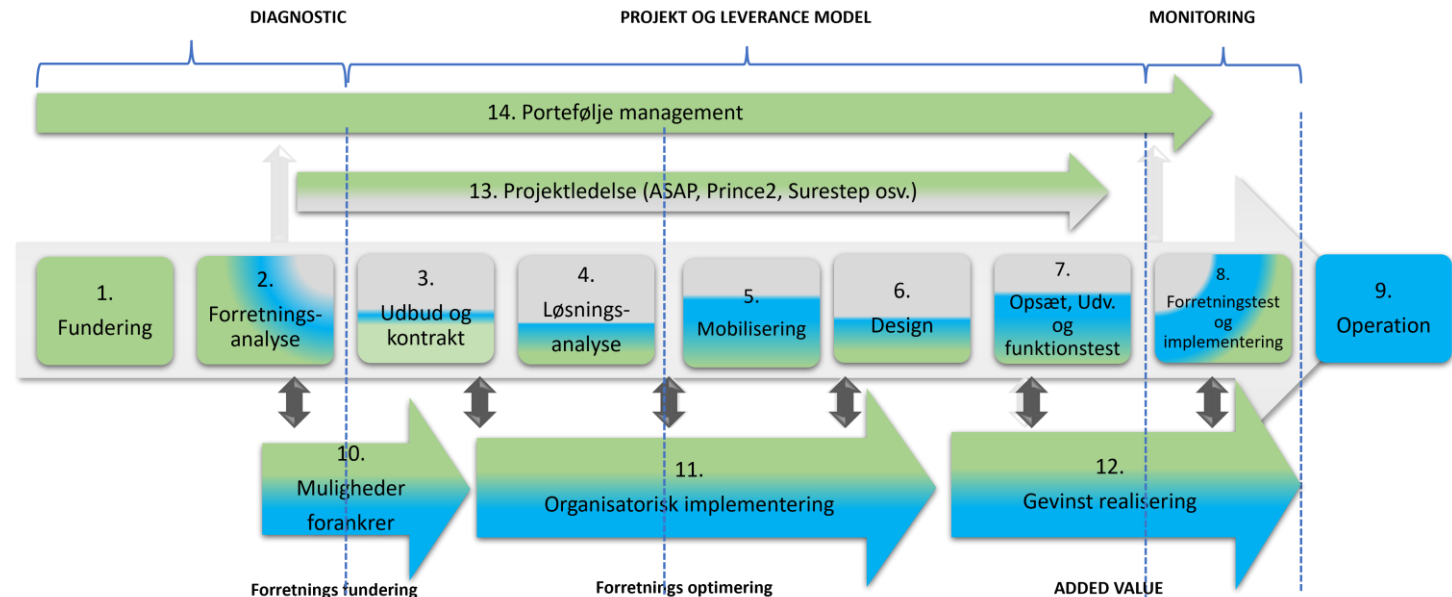
Denne projektmodel favner forskellige former for transformation, som tidligere nævnt. Transformationens kompleksitet afgør:

- Hvilke faser, der er relevante for netop denne transformation
- Hvilke aktiviteter, der skal udføres i de enkelte faser

Af den grund er det vigtigt at fastlægge transformationens kompleksitet, således dette kan præciseres før igangsættelsen, hvilket giver grundlag for blandt andet:

- Ressourcebehov
- Forventet omfang

Det kan bemærkes, at projektmodeller, der anvendes til transformationer, ofte kan have samme visuelle udtryk. Resultatet afhænger dog i høj grad af projektledelsens kompetencer og indsigt.



Derfor bør projektledernes kompetenceprofil mindst svare til graden af kompleksitet, som transformationen kræver. Alternativt bør projektlederen have adgang til sparring fra projektejer eller topledelse.

IT-leverandøren har primært viden om og erfaring med transformationens teknologiske dimension. Det fremgår af, at leverandørens ressourcebidrag typisk relaterer sig til de faser markeret med "grå" farve i modellen.

En IT-leverandørs projektmodel vil sjældent inkludere:

- Fase 1, hvor virksomhedens ledelse overvejer resultatomålene for transformationen
- Fase 2, fordi leverandøren ofte ønsker selv at håndtere denne fase, baseret på hvad en standardløsning adresserer
- Faserne 10, 11, 12 og 14, da disse discipliner traditionelt vurderes som interne hos kunden

Forskellige IT-leverandører vil præsentere deres egne modeller, men en erfaren projektleder kan tilpasse én projektmodel til en anden efter behov.

4.2 Roller ved D-rejser I (RA-A-3)

Her præsenteres et overblik over de interne roller og kompetencer, som er nødvendige for at gennemføre en digitalisering (D-rejse), uanset kompleksiteten.

Hvis virksomheder forsøger at reducere omkostningerne ved at nedprioritere nogle af disse roller eller kompetencer, opnås sjældent en gevinst. Det vil ofte medføre, at vigtige aktiviteter bliver utilstrækkeligt udført, hvilket øger projektets risiko.

Roller 1, 3, 7 og 8 er ofte dem, som virksomhedens ledelse har svært ved at forstå behovet for, da deres funktioner ligger uden for driftsopgaver. Af denne grund har jeg uddybet disse i sektionen "D-rejse Hvem og hvor meget".

Nogle af rollerne kan selvfølgelig kombineres i én person. For eksempel kan en projektleder (Rolle 1) også fungere som facilitator (Rolle 8), ligesom en med praktisk indsigt (Rolle 3) kan udføre opgaver som en "go-do" person (Rolle 7). Der er dog også mulighed for at fordele opgaverne på flere personer for at undgå overbelastning.

Bortset fra Rolle 1 og Rolle 8, er de øvrige roller næsten altid til stede i en driftsorganisation.

De mest udfordrende roller at besætte er ofte Rolle 1 og Rolle 8. Facilitatorer (Rolle 8) kan nogle gange findes blandt driftsmedarbejdere, men ved mere komplekse D-rejser skal disse profiler ofte rekrutteres eksternt.

Det første skridt, når jeg hjælper virksomheder med at starte en D-rejse, er at vurdere, om de nødvendige kompetencer inden for projektledelse er til stede, baseret på D-rejsens kompleksitet. Alternativt rådgiver jeg virksomhedens ledelse om, hvad der skal søges eksternt.

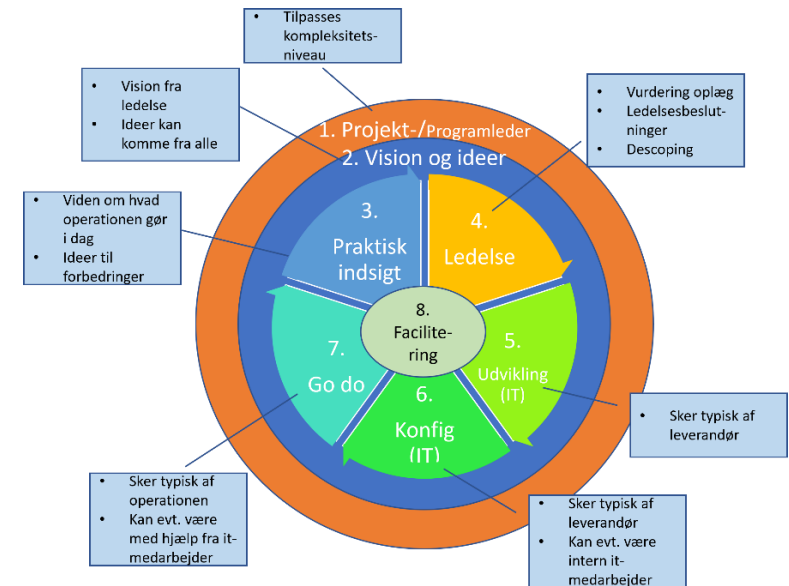
Påstand: Kunder forventer ofte, at IT-leverandører leverer kompetencerne for Rolle 1 og 8. Hvilket meget sjældent er tilfældet. Dette betyder, at disse aktiviteter enten ikke bliver udført eller gjort utilstrækkeligt.

Ved større D-rejser bliver det ofte nødvendigt med flere personer til at håndtere de opgaver, der ligger under Rolle 1 og 8.

Ved mindre D-rejser kan disse profiler til tider findes i virksomhedens mellemliderlag eller it-afdeling. Ved mellemstore og større D-rejser kræves der særlige kvaliteter af disse profiler, hvilket gør det vanskeligt at opgradere interne profiler til dette niveau.

Typisk findes de personer, der har visioner og idéer til forretningsudvikling (Rolle 2), i mellemlidelsen eller blandt nøglemedarbejdere. I meget etablerede driftsorganisationer ses Rolle 2 kun svagt repræsenteret.

Profiler 5 og 6 leveres typisk af IT-leverandør og/eller IT-afdeling.



4.3 Komplexitetsvurdering IIII (U-A-3)

Helt grundlæggende ville jeg som tidligere nævnt som projekter kompleksiteten i de 4 områder som ser i figuren til højre, for at vurdere hvad vi kigger ind i, i forhold til den transformation som topledelsen ønsker for virksomheden.

Kompleksiteten og herunder "omfanget" af transformationen 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 3 dimensioner i D-rejser vil selvsagt variere mellem forskellige virksomheder og afhænger af elementer såsom virksomhedens størrelse, antal ansatte og forventningerne til forretningsudviklingen.

Som leder skal du være klar over, at IT-leverandørens estimat kun er et bud baseret på et teknologisk synspunkt (Det som er til venstre for den "blå streg"). Ved mindre D-rejser kan dette være tilstrækkeligt.

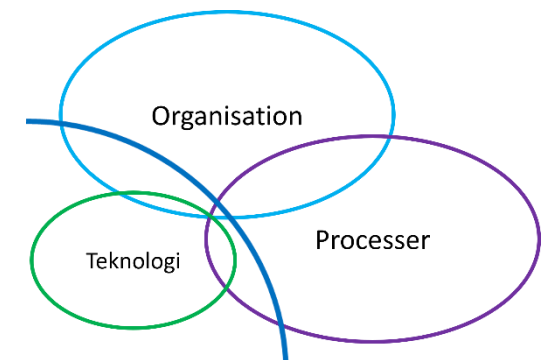
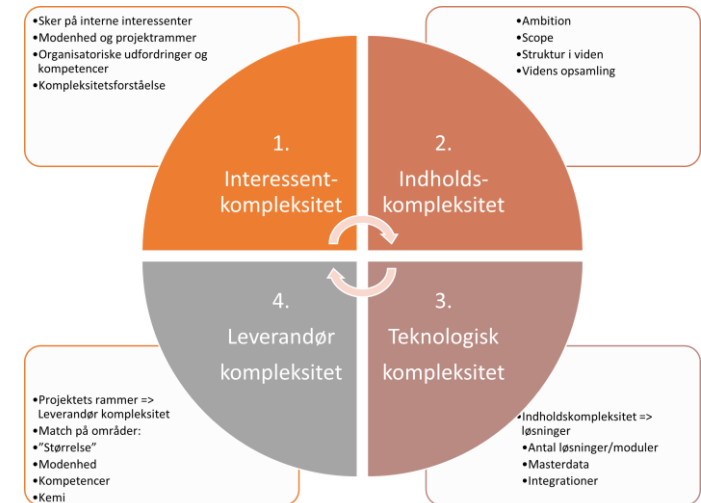
For større D-rejser er det imidlertid afgørende at forstå opgavens fulde omfang på tværs alle tre dimensioner. Det er således min erfaring, at IT-leverandører kun sjældent har den nødvendige dybdegående ekspertise til at bedømme ændringerne inden for den proces- og organisationsmæssige dimension.

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.

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

I afsnit 3.1 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.

Dette emne er yderligere uddybet i "Hvordan I".



4.4 Forretningsanalyse I - formål (RA-A-3)

I starten af gennemførelsen skal transformationen præciseres gennem en forretningsanalyse. Denne analyse er afgørende for at ændre samarbejdsmodellen.

Forretningsanalysen skal omfatte:

1. Identifikation af de processer og forretningsproblemer, der skal adresseres.
2. Vigtige områder og idéer til udvikling gennem flow- og procesanalyser.
3. Økonomisk vurdering af alle idéer for at sikre forbedringer gennem digitalisering.

Erfaringsmæssigt bør fokus være på de vigtigste 40% af områderne, som har strategisk eller vertikale aspekter, og minimere indsatsen på de resterende 60%.

Det er også nødvendigt at integrere forandringsledelse i transformationen fra begyndelsen ved at involvere relevante interessenter. Disse interessenter skal:

4. Tage ejerskab af deres område.
5. Forberede sig til mødet med it-leverandøren og levere klare budskaber.
6. Håndtere uenigheder og frustrationer.

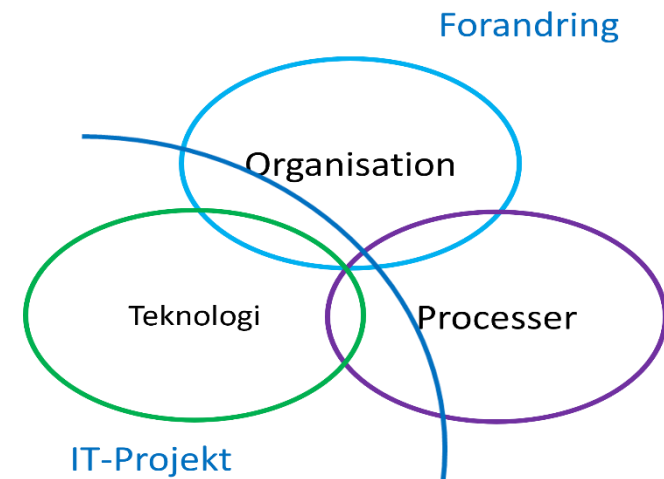
Relevante interessenter inkluderer topledelse, mellemlidelse og repræsentanter fra operationen.

Operationen for at bibringe de ovennævnte 6 punkter.

Påstand: Ved større transformationer er fleste IT-leverandør uegnet til at gennemføre forretningsanalysen, da de er meget rustet til at hjælpe med forretningsudvikling og change management

Top- og mellemlidelsen skal forstå transformationens kompleksitet og omfang samt virksomhedens ansvar (alt til højre for den blå streg i figuren) og IT-leverandørens rolle (det til venstre for den blå streg i figuren).

Undgå ineffektive modeller som "Rockmodellen" ved større transformationer for at sikre, at målene opnås tilfredsstillende. Selvom denne model kan virke mere overkommelig og billig på papiret, er den ikke praktisk anvendelig, og vil med stor sikkerhed fejle.

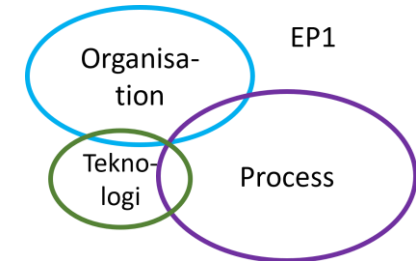


4.5 Videns opsamling II (RA-A-3)

Påstand: De fleste virksomheder mener ikke, det er nødvendigt at lave videns opsamling, inden man møder leverandøren og forberede forretningen på at møde it-leverandøren.

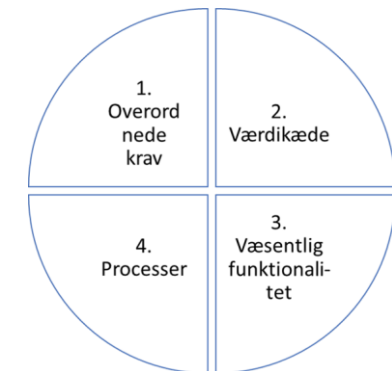
Hvis topledelsen i en virksomhed deler den holdning, der udtrykkes i denne påstand, kan det resultere i udfordringer. Hvis indledende arbejde med at indsamle, strukturere og formidle relevant viden ikke udføres, kan følgende konsekvenser opstå:

- Organisationen modnes ikke tilstrækkeligt til samarbejde med IT-leverandøren
- Projektet får ikke tilstrækkelig forankring i forretningen
- Estimer fra leverandøren bliver mindre præcise
- Der mangler indsigt i den organisatoriske kompleksitet



Det er derfor vigtigt at definere omfanget af en digital transformation baseret på den nødvendige ekspertise, så virksomhedens krav forstås inden for de relevante dimensioner.

Under forretningsanalysen bør så meget viden som muligt gøres eksPLICIT. Nedenfor ses de fire områder for forretningsviden, der typisk indsamles, struktureres og overdrages i processen. Det vurderes, at det kun er omkring 40% af processerne, der er relevante at arbejde med.



De overordnede krav udgør et koncentrat af den viden, der samles i de øvrige tre områder, og denne viden samles gennem workshops, interviews eller skriftlige opgaver.

Det er væsentligt at forstå både indholdet og interessenterne, hvilket ofte kræver flere personer ved større digitale transformationsprojekter. Med øget virksomhedsstørrelse vokser også interessentkompleksiteten, mens indholdskompleksiteten ikke nødvendigvis øges, men sandsynligheden stiger.

Før en digital transformation igangsættes, er det centralt at vurdere virksomhedens nuværende situation, herunder:

- Om der er kompetente medarbejdere og tilstrækkelige ressourcer til rådighed
- Om der foreligger kendskab til forretningens udviklingsønsker

Forslag til, hvem der bør involveres i håndtering af indholdskompleksitet, fremgår af både egne erfaringer og Sidney Yoshidas anbefalinger. Eventuelle mangler på disse områder bør adresseres inden opstart af digital transformation.

En mere detaljeret beskrivelse af relevante profiler og kompetencer findes i afsnittet "4. D-rejse – ORGANISERING".

