MOSGAARD

VIDEN TIL FORANDRING

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 III

VERSION 11

November 2026

INDHOLD – Topleder III

1 Executive summary 3

2 Strategiske overvejelser – mål for transformationen 5

2.1 Succes kriterier 5

3 Gængse tilgange 6

3.1 Rockermodellen 6

3.2 Klassisk tilgang 7

3.3 Forandringsmodel 8

4 Ressourcer og investering 9

4.1 Ressourcer og udstrækning I 9

4.2 Gæt på investering I 10

5 Organisation og kultur 11

5.1 Forandringsledelse 11

5.2 Procesarbejde hvorfor? 12

6 Kompetencer 13

6.1 Projektleder kompetenceprofil I 13

6.2 Kompetencer i en transformation 14

7 Eksempel – indstilling til bestyrelsen 15

1 Executive summary

Dokumentets hovedbudskab er, at digital transformation er en ledelses- og forandringsopgave – ikke blot et IT-projekt. Succes kræver, at teknologi, processer og organisation håndteres samlet, og at virksomheden selv tager ansvar for mål, kompetencer og involvering.
Drejebogen henvender sig især til topledere og beskriver, hvordan de kan vælge en tilgang, der passer til transformationens kompleksitet.

1. Sæt retning og klare succeskriterier

Ledelsen skal formulere en tydelig vision og prioritere få, væsentlige succeskriterier. Principper som »standardløsninger« og »keep it simple« skal omsættes til konkrete valg, hvis konsekvenser ledelsen forstår og bakker op om – også når organisationen møder modstand.



2. Tilpas fremgangsmåden til kompleksiteten

Dokumentet præsenterer tre tilgange:

- **Rockermodellen:** En forenklet tilgang til meget simple transformationer. Den forudsætter en gennemprøvet, prækonfigureret brancheløsning, en erfaren leverandør og tæt ledelsesinvolvering.
- **Klassisk tilgang:** Kan anvendes ved mindre komplekse transformationer, men risikerer at overse væsentlige procesmæssige og organisatoriske forhold.
- **Forandringsmodellen:** En skalerbar tilgang, hvor behov, processer og organisatoriske forandringer afklares grundigere. Den præsenteres som et alternativ, der også kan rumme komplekse transformationer.

3. Planlæg hele indsatsen – ikke kun leverandørens leverance

Planen skal omfatte virksomhedens egne aktiviteter, ressourcer og kompetencer. Dokumentet fremhæver, at leverandørens plan typisk fokuserer på teknologien, mens en stor del af proces- og organisationsarbejdet ligger hos virksomheden.
Investeringen bør vurderes samlet over **fem år**, så engangsudgifter og løbende betalinger kan sammenlignes. Ved større transformationer skal man desuden skelne mellem implementering af den første hovedløsning og den samlede systemportefølje.

4. Forankr procesarbejde og forandringsledelse

Medarbejdere og ledere skal involveres ud fra, hvor meget deres arbejde ændres. Procesarbejde bør ikke ophøre ved idriftsættelsen, men blive en varig del af virksomhedens udviklingskultur. Dokumentet bruger blandt andet Kotters otte punkter som ramme for forandringsledelsen.

5. Sørg for de rette roller og kompetencer

Behovet spænder fra en intern koordinator ved små projekter til en dedikeret projektleder, programleder og eventuelt et projektkontor ved større transformationer. Tydelige roller, beslutningskraft og frigjort tid er afgørende. Særligt fremhæves projektejer, sponsor, procesejere og forretningsarkitekt.

6. Skab et samlet beslutningsgrundlag for bestyrelsen

Det afsluttende eksempel viser, hvordan ledelsen kan begrunde en modernisering ud fra forretningsbehov, systemernes begrænsninger, tidligere erfaringer og principper for fremtidige løsninger – frem for alene at argumentere for et nyt ERP-system.

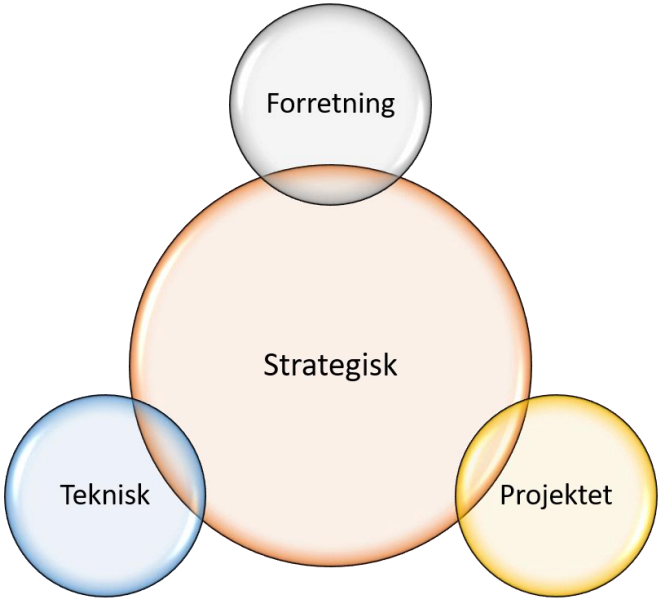
Samlet konklusion: Virksomheden kan købe teknologi og ekstern bistand, men kan ikke overlade ejerskabet til transformationen til IT-leverandøren.

2 Strategiske overvejelser – mål for transformationen

2.1 Succes kriterier

Påstand: Det er kun et mindretal blandt topledelser, der opstiller klare succeskriterier for en transformation og fastholder dem gennem hele processen.

Figuren til højre illustrerer de fire hovedområder, hvor det kan være relevant at definere succeskriterier.



For hvert hovedområde findes en oversigt over de 8-10 mest væsentlige områder; når denne benyttes som inspirationskilde, bør der udvælges 3-4 prioritet 1-kriterier, på tværs af de 4 hovedområder.

Ved en lederdrevet transformation er det afgørende, at toplederen etablerer et tydeligt koncept samt en klar vision for forandringsprocessen.

Flere IT-leverandører anvender i dag MVP-konceptet som succeskriterium for projekter.

Microsofts MVP-implementeringskoncept refererer eksempelvis typisk til strategien for **Minimum Viable Product**, der bruges til effektivt at bygge, evaluere og lære af applikationer, især inden for Dynamics 365 og Power Platform.

Ledelsens kommunikation kan fastholde enkelhed gennem budskaber som "keep it simple" og "implementer standard løsninger". Disse kan kombineres med strategiske eller forretningsmæssige målsætninger såsom:

- Fuld transparens i værdikæden
- Udvikling af en kerneprocesmodel på tværs af datterselskaber

Det er vigtigt, at ledelsen diskuterer og forstår konsekvenserne af disse forenklinger; et klart valg og opbakning fra ledelsen er essentielt.

MVP-strategien og succeskriterierne bidrager til enkel og klar kommunikation om ledelsens konceptvalg.

Det opleves dog ofte, at det kan være udfordrende for organisationen – herunder ledelsen – at forstå og acceptere realiteterne og følgerne af konceptvalget.

Tydelig og nærværende kommunikation samt vedholdenhed i konceptet er derfor afgørende, særligt når projektkontoret står over for modstand.

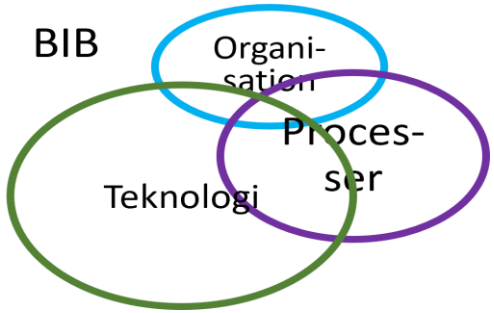
3 Gængse tilgange

Virksomheder har forskellige strategier blandt topledelsen. Det kan ikke kategorisk siges, at visse adfærdsmønstre er bedre end andre. Jeg vil i det efterfølgende illustrer 3 modeller, og som vil kunne dække de fleste transformationer.

3.1 Rockermodellen

Påstand: Hvis ikke virksomhedens ledelse selv kan vurdere, om "rockermodellen" kan bruges for dennes transformation, og om ledelsen kan levere ind på de forudsætningerne, denne model kræver, skal denne søge hjælp udefra.

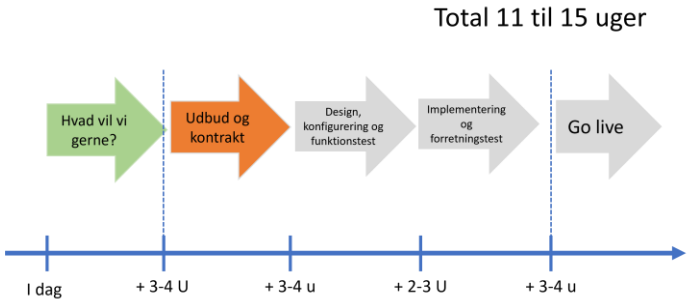
For mindre D-rejsetyperne er det muligt at vælge "Rockermodellen", og kendetegne ved denne types kompleksitet er illustreret ved figuren. Modellen indebærer, at man i samarbejde med en IT-leverandør udfører følgende:



1. At virksomheden helt overordnet vurdere, hvad denne gerne vil opnå, med nyt it-landskab
2. Det lavet en kontrakt med en leverandør, som virksomheden har stor tillid til og har fået gode referencer på
3. En business blueprint sammen med leverandøren
4. Herefter laver leverandøren et standard setup af løsningen
5. Der afvikles funktionsworkshop i funktionsområderne som er fundet under punkt 1
6. Tilstrækkelig intern forretningstest af den endelig løsning

Forudsætningerne for at modellen kan benyttes, er:

- Kunden:
  - Der etableres intern projektledelse tilpasset kompleksiteten
  - Toplederen holder sig meget tæt på projektet og præcis kommunikation af implementeringsmodellen
- IT-Leverandøren
  - Der skal være en gennemprøvet implementeringsmodel, som har en meget generisk plan
  - Konsulenten/konsulenterne skal have stor erfaring med "branchepakke"
  - Leverandøren skal tænke pragmatisk i forhold til kontrakten
- Løsningen
  - Der skal være en gennemprøvet "branchepakke"
  - Som er prækonfigureret i meget stor udstrækning

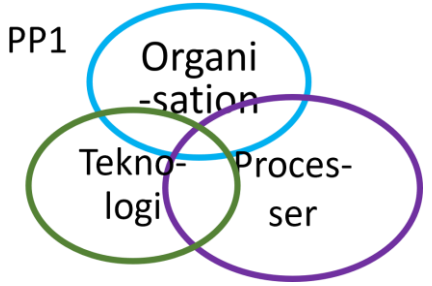


Virksomheden og toplederen skal være klar over, at disse får en stor arbejdsopgave i projektet. Toplederen skal også vide, at det er ikke normalt trivielt at bruge denne model, og det stiller store krav til leverandøren, fordi der skal holdes fast i ren standardløsning, stram styring af aktiviteterne og håndtering af frustrationer fra ledelsens side.

3.2 Klassisk tilgang

Påstand: både "rockermodellen" og "den klassiske model" er risikable ved mere komplekse transformationer. Høj indholds-, interessent- og teknologisk kompleksitet gør dem ineffektive/ubrugelige.

Nogle ledelser og bestyrelser betragter IT primært som en omkostningsfaktor og et nødvendigt onde, hvilket ofte fører til fokus på teknologiske transformationer, såsom implementering af nye IT-systemer. I disse tilfælde tages ofte kun den teknologiske dimension i betragtning.

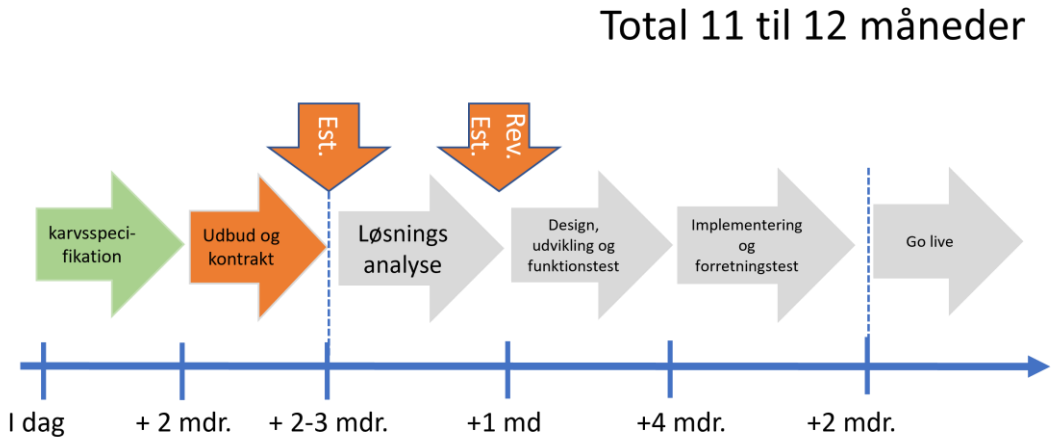


Er virksomhedens transformation relativt enkel, kan en af de nævnte modeller anvendes til at løse projektet. Anvendelsesområder for modellerne inkluderer:

- Den klassiske model (jf. figuren til højre), der egner sig til mindre komplekse transformationer.
- "Rockermodellen", en forenklet udgave af den klassiske model, der alene er egnet til meget simple transformationer (uddybet i tidligere afsnit).

Flere IT-leverandører anvender forenklede tilgange til transformationer ud fra ovenstående perspektiv, enten grundet begrænset kompetence eller hensynet til at bevare kundeporteføljen.

Hvis kompleksiteten er undervurderet grundet manglende indsigt i kompleksitet (jf. "Forstå Topleder II") kombineres med en forsimplet tilgang og leverandørens forenklede metoder, kan det skabe udfordringer i komplekse transformationer – især hvis processen allerede er igangsat ved brug af en af de omtalte modeller.



Det er her, topledelsens evne til at identificere begrænsninger og ikke ukritisk følge IT-leverandørens anbefalinger bliver afgørende.

Ofte overses væsentlige forhold på tværs af alle tre dimensioner, hvilket øger risikoen for, at virksomheden oplever de udfordringer, der er beskrevet i "Forstå Topleder II", afsnit 6.1.

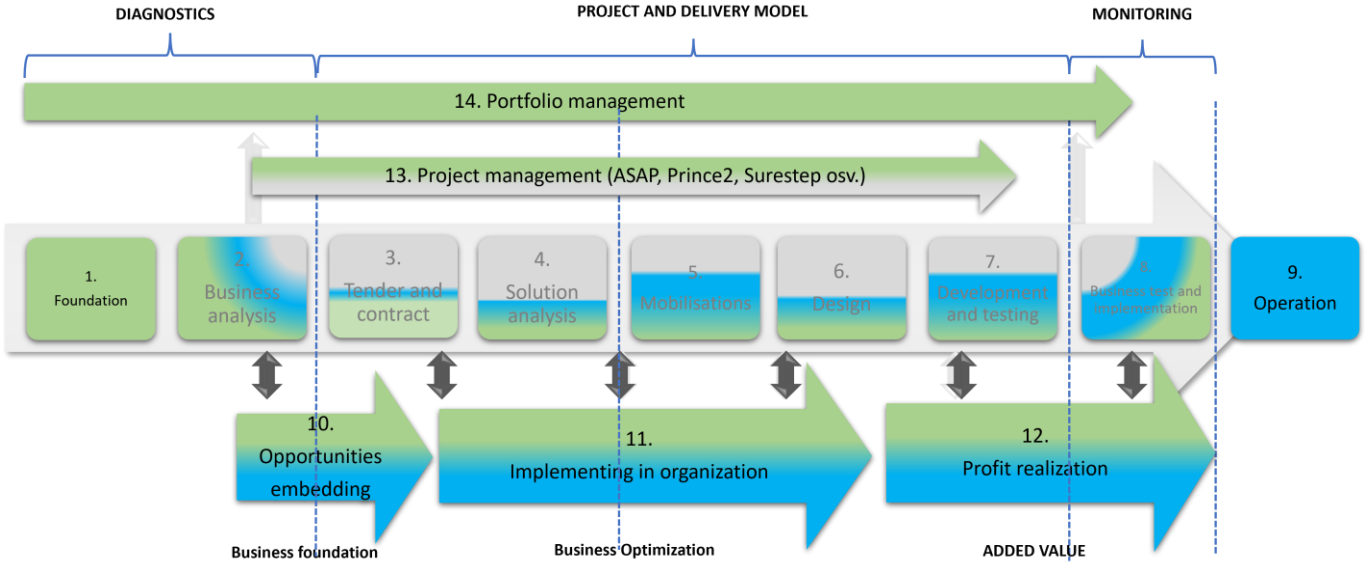
Både "den klassiske model" og "Rockermodellen" giver begrænset mulighed for fordybelse ("tænke langsomt") i den indledende fase. Oversete aspekter vil derfor typisk påvirke transformationen sent i forløbet – ofte tæt på "go live" – hvilket kan medføre betydelige forstyrrelser og frustration.

For at kunne vurdere, hvorvidt de beskrevne tilgange er relevante for din virksomheds transformation, er det afgørende at forstå de tre centrale punkter ovenfor og sammenholde dem med forudsætningerne for de to nævnte tilgange.

3.3 Forandringsmodel

Påstand: Hvis købende virksomhederne af transformationer lavede et væsentlig bedre forarbejde omkring præcisering af behov og modning af organisation end de fleste, vil succesraten i transformationen og forventningsafstemningen ville være væsentlig forbedret, og mange bekymringer vil være undgået.

Hvis de to tidligere præsenterede modeller ikke vurderes som dækkende for virksomheds transformation, præsenteres her en tredje model, der er udviklet på baggrund af min erfaring med digitale transformationer over flere årtier.



Erfaringen inkluderer forståelse for:

- Forskelle i kompleksitet i forandringsprocesser
- Hvilke metoder der er effektive under forskellige kompleksiteter
- Krav til kompetencer afhængigt af kompleksitetstype
- Typiske udfordringer i forventningsafstemning

Denne samarbejdsmodel er udarbejdet som en skalerbar løsning, tilpasset forskellige grader af kompleksitet i transformationsprojekter. Det vil sige at modellen også favner de mere "simple" transformationer, og kan erstatte både "Rockermodeller" og den "klassiske model".

Nogen vil nok påstå, at modellen ikke nødvendigvis introducere nye koncepter, metoder og/eller værktøjer, men præciserer projektledelsens rolle i at adressere interessent-, indholds- og teknologisk kompleksitet i transformationsforløb.

Når indholdskompleksiteten er klarlagt, skal IT-leverandøren kunne definere den teknologiske kompleksitet og levere et præcist estimat. Manglende afdækning af processer kan føre til et mangelfuldt estimat og senere i forløbet udfordringer for leverandøren.

En korrekt udført præcisering af indholdskompleksitet danner desuden grundlag for at identificere den organisatoriske kompleksitet. Senere gives et eksempel på, hvordan man kan estimere denne type kompleksitet.

Husk fra den projektmæssige forventningsafstemning, at den organisatorisk- og procesmæssige dimension, bør håndteres af interne projektledelse. Det tabes meget efter endt projekt, ved at lade eksterne håndtere dette.

4 Ressourcer og investering

4.1 Ressourcer og udstrækning I

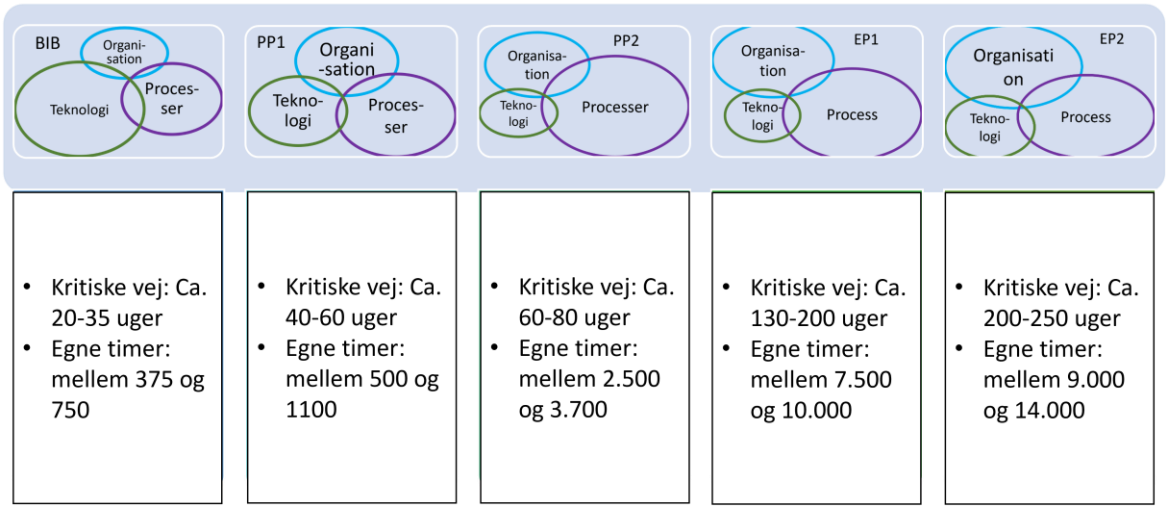
Påstand: Alle projektplaner fra IT-leverandør indeholder kun aktiviteter, der løser den teknologiske kompleksitet, men marginalt den procesmæssige og organisatoriske kompleksitet.

Når jeg skal lave en plan for en D-rejse, benytter jeg altid de generiske planer fra Projektkonfiguratoren som udgangspunkt. Her vælger jeg oftest den plan som hører til kompleksiteten over mine forventninger til den D-rejses 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 "Forstå Topleder II", afsnit 4.2.

Jeg gennemgår herefter alle aktiviteterne:

1. Fjerne en del aktiviteter "ud af" planen, da de ikke forventes at være relevant for D-rejsen
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 er for hele forretningsanalysen inklusive analyse af de tekniske discipliner og implementering af den "middel kompleks" hovedløsning.

For kompleksiteterne er regnestykket lidt mere kompliceret, da ressourceberegning skal indeholde en beregning af en fuld portefølje. Det vil sige, at der altid skal implementeres flere hovedløsninger og moduler. Derudover er de tekniske discipliner altid mere kompliceret, og disse skal meget ofte løses af interne kompetencer.

Et gæt på ressourcebehov for PP2, EP1 og EP2 kan findes i "Hvordan – Udbuddet", afsnit 4.

4.2 Gæt på investering I

Påstand: Generelt vil den nye betalingsmodel være dyre for køberen, specielt hvis virksomheden har anskaffet dennes løsning for år tilbage.

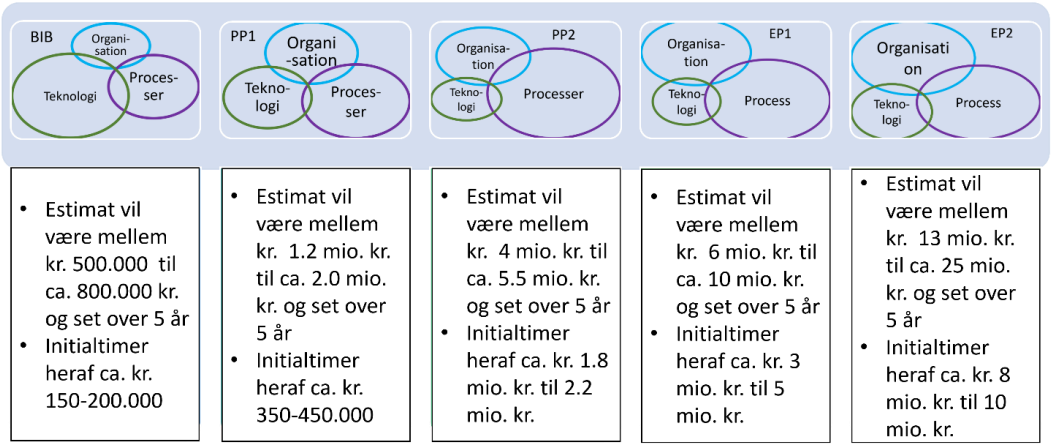
I figuren herunder fremgår mere præciseret, størrelsen af den investering der skal forventes foretaget, når der påbegynder en D-rejse.

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 stadigt 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 løsningsleverandørerne 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.



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

For at gøre estimatet sammenlignelig på tværs af måder at opgør denne på, 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 på flere hovedløsning (Eksempler: ERP, WMS, MRP, PIM, WWW og så videre). Ved de større, er estimatet på denne side derfor i første omgang for udvikling af hele strategien, men kun for implementering af første hovedløsning.

Porteføljeestimatet som kun er interessant for større D-rejser, har jeg forsøgt at estimere i "Hvordan – Udbuddet". Denne er dog med større usikkerhed, da investeringen ofte skal dække flere hovedløsninger og med mange moduler.

5 Organisation og kultur

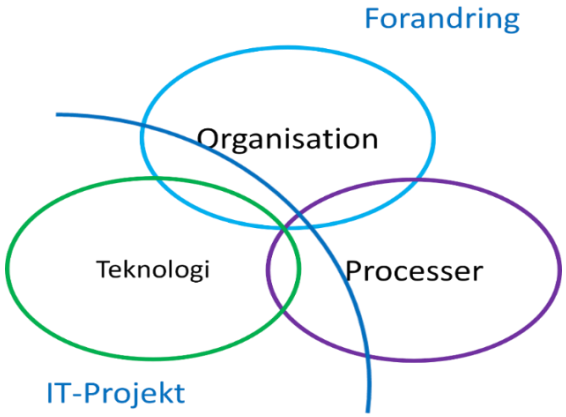
5.1 Forandringsledelse

Påstand: Stort set alle aktiviteter, der er nødvendige inden for de organisatoriske og procesmæssige dimensioner, understøttes ikke af IT-leverandører.

Interessentkompleksiteten defineres af indholdskompleksiteten. De væsentlige funktioner, som er indeholdt i transformationen, angiver præcis, hvilke personer der skal deltage i transformationen. Involveringen afhænger af omfanget af den forventede ændring i funktionen. Et andet væsentligt element er, at hvis organisationen er stærkt funktionsopdelt, og virksomheden ønsker mere proces- og floworientering på tværs af funktioner fremadrettet, så bliver forandringsledelse og involvering desto vigtigere.

John Kotter, en anerkendt ekspert inden for forandringsledelse, foreslår følgende 8 punkter for at opnå en succesfuld forandring:

1. Nødvendighedsforståelse i organisationen
2. Stærk styrende koalition
3. Udvikling af en klar vision
4. Kommunikation af visionen (handlingsorienteret)
5. Tilvejebringelse af kortsigtede gevinster
6. Fjernelse af forhindringer, der blokerer for forandringen
7. Konsolidering af fremskridt
8. Forankring af forandringen



Dette illustreres ved det, som i figuren nedenfor er placeret til højre for den blå streg i kompleksitetsfiguren. Eksempler på dette kan være de "25 væsentligste udfordringer, der er blevet adresseret" under D-rejsen.

Ved større D-rejser kan der være op til 70 % af aktiviteterne, som kun marginalt eller slet ikke støttes af IT-leverandøren. Ved mindre D-rejser er der naturligvis færre aktiviteter i D-rejsen, men stadigvæk er minimum omkring 40 % noget, virksomheden selv skal sikre, især i indlednings- og scopingfasen.

Håndteringen af de 2*25 væsentligste udfordringer, 25 rammesætningsopgaver, og afviklingen af de op til 70% af aktivisterne, som er nævnt ovenfor, skal sikre en tilstrækkelig håndtering af processerne samt forandringsledelse.

Disse aktiviteter anvendes til at håndtere interessentkompleksiteten samt til at imødekomme de udfordringer og frustrationer, der uvægerligt vil opstå under transformationen. I "Forstå Topleder II", afsnit 6.1, kan du læse om konsekvenserne af manglende procesarbejde og forandringsledelse i virksomhedens transformation.

En stor udfordring er, at mange IT-leverandører har lært at tale om forandringsledelse og forretningsudvikling, hvilket giver køberen en falsk tryghed omkring, at dette også håndteres af leverandøren. Jeg har dog endnu til gode at opleve, at de rent faktisk gør dette.

5.2 Procesarbejde hvorfor?

Påstand: Arbejdet med processer vil have betydelig indflydelse på en virksomheds struktur inden for flere strategisk vigtige områder.

Flere virksomheder bliver bevidste om, hvor afgørende procesarbejde er for deres udvikling. Som illustreret i figuren nedenfor, er det svært at forstå, hvordan nogen kan undvære dette arbejde.

Ofte starter procesarbejde, når der skal implementeres nye IT-løsninger, men det bør egentlig være en integreret del af projektkulturen at arbejde systematisk med processer.

Derfor er det en fordel, hvis virksomheden gør procesarbejde til en fast del af udviklingskulturen. På den måde opnår man en ensartet tilgang til forretningsudvikling, i stedet for at lade hver enkelt afdeling opfinde sine egne metoder.

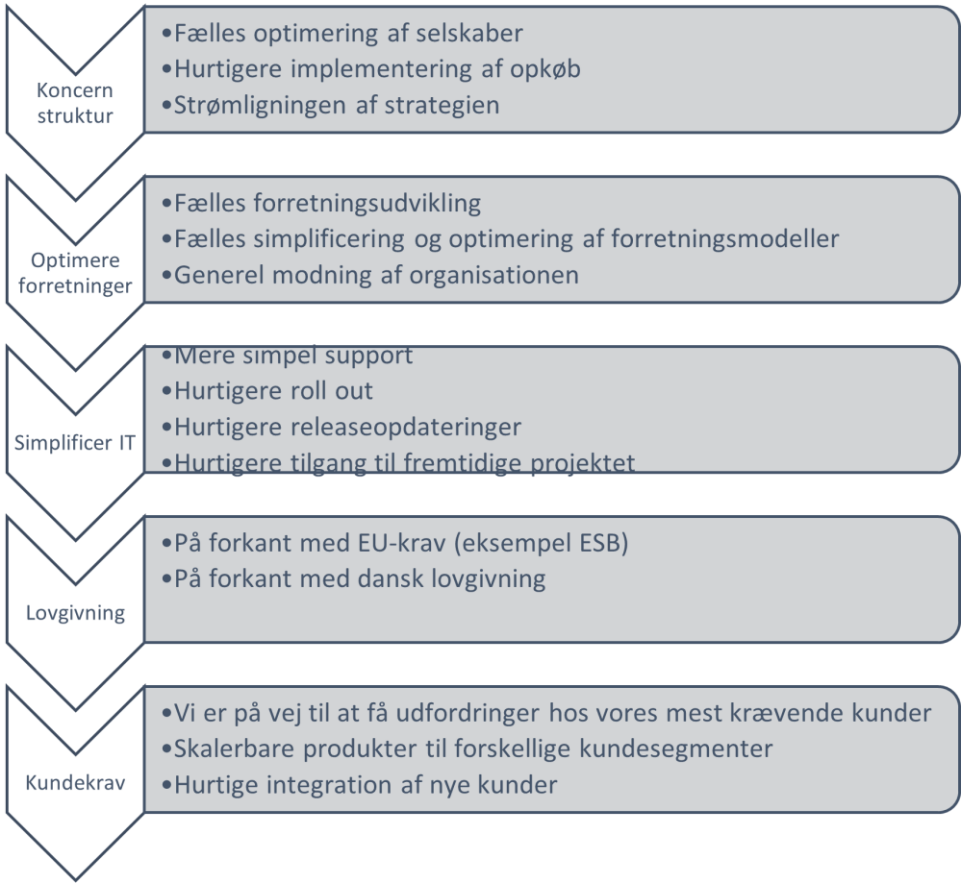
Procesarbejde kan anvendes på mange områder, men skaber især værdi ved:

- Øget effektivitet og lavere omkostninger
- Bedre kundeoplevelser og nye digitale kanaler
- Innovation og forretningsudvikling
- Forbedret medarbejdertrivsel

Desuden er det et uundværligt værktøj inden for kvalitetsarbejde, herunder bæredygtighed, verdensmålene og ESG.

Efter min erfaring benyttes procesarbejde ikke nok, fordi driftsorganisationer ofte har svært ved at gribe opgaven an eller gennemskue, hvordan de skal komme i gang.

Under en transformation giver det derfor god mening at investere tid og energi i at skabe en ny kultur for forretningsudvikling. Men hvis topledelsen ikke gør noget, vil dette arbejde typisk tabes efter endt implementering.



Det er dog vigtigt at bemærke, at en klassisk driftsorganisation ikke kan håndtere procesarbejde sideløbende med de daglige rutiner. Som vist i figuren opnås imidlertid mange fordele, og investeringen i et decideret forretningsudviklingskontor vil sandsynligvis betale sig flere gange igen.

Få ideer til "hvad der skal til" i "Forstå PE I – Organisering".

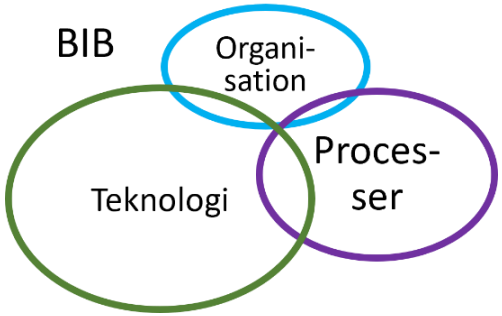
6 Kompetencer

6.1 Projektleder kompetenceprofil I

PÅSTAND. Efter at have læst alle "Forstå-dokumenterne" i mit materiale (Del 1 til 6) om digitale transformationer, vil du have et klart billede af, hvilke kompetencer en programleder bør have, og hvilke krav en topleder bør stille til en programleder.

Som beskrevet i tidligere afsnit, omfatter alle D-rejser de tre dimensioner, som er illustreret i de to figurer. Disse figurer viser de tre dimensioner gennem to transformationer med forskellig kompleksitet, hvor "Figur BIB" repræsenterer en mindre transformation, og "Figur EP2" illustrerer en større transformation.

Når det kombineres med det faktum, at IT-leverandøren kun yder begrænset support i forhold til proces- og organisationsdimensionen, bliver det tydeligt, hvorfor den interne projektleder, som jeg altid anbefaler, at virksomheder har, ikke nødvendigvis behøver at have samme kompetencer.

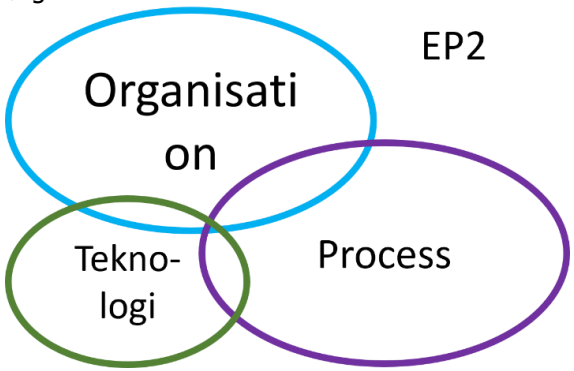


Dimensionerne kan variere mellem de to figurer, eftersom den teknologiske kompleksitet ofte er betydeligt højere i de store transformationer. Dette betyder naturligvis, at kravene til de to øvrige dimensioner også øges relativt, hvilket yderligere skærper kravene til projektlederen. Derfor er det vigtigt at forstå, at en projektleder kan have meget forskellige roller afhængig af transformationsprojektets omfang.

Ved mindre transformationer kan "Rockermodellen", som er uddybet i afsnit 3.1, anvendes. Denne model er en simpel beslutningsmatrix, hvor man kan argumentere for, at kun en koordinator er nødvendig. Et eksempel på en simpel beslutningsmatrix kunne se ud som følger:

Hvis dit projekt er...

1. **Lille:** Brug Rockermodellen, Find en intern koordinator, leverandøren kommer med en meget præcis plan, og forstå forudsætningerne som jeg har beskrevet under rockermodellen.
2. **Mellemstort:** Sørg for en dedikeret intern projektleder. lav et præcist udbud, og gør organisationen klar til at møde it-leverandøren.
3. **Stort:** Find en intern projektejer og en programleder (Projektleder), om nødvendigt "lav" et projektkontor med de rigtige kompetencer, skab en stærk governance-model, overvej og projektkontoret skal suppleres med ekstern sparring.



I mellemstore og store virksomheder bliver de nødvendige kompetencer og ressourcebehovet hos relevante interessenter ofte undervurderet.

I de foregående afsnit er der beskrevet forskellene på kompetencerne hos en programleder sammenlignet med en projektleder.

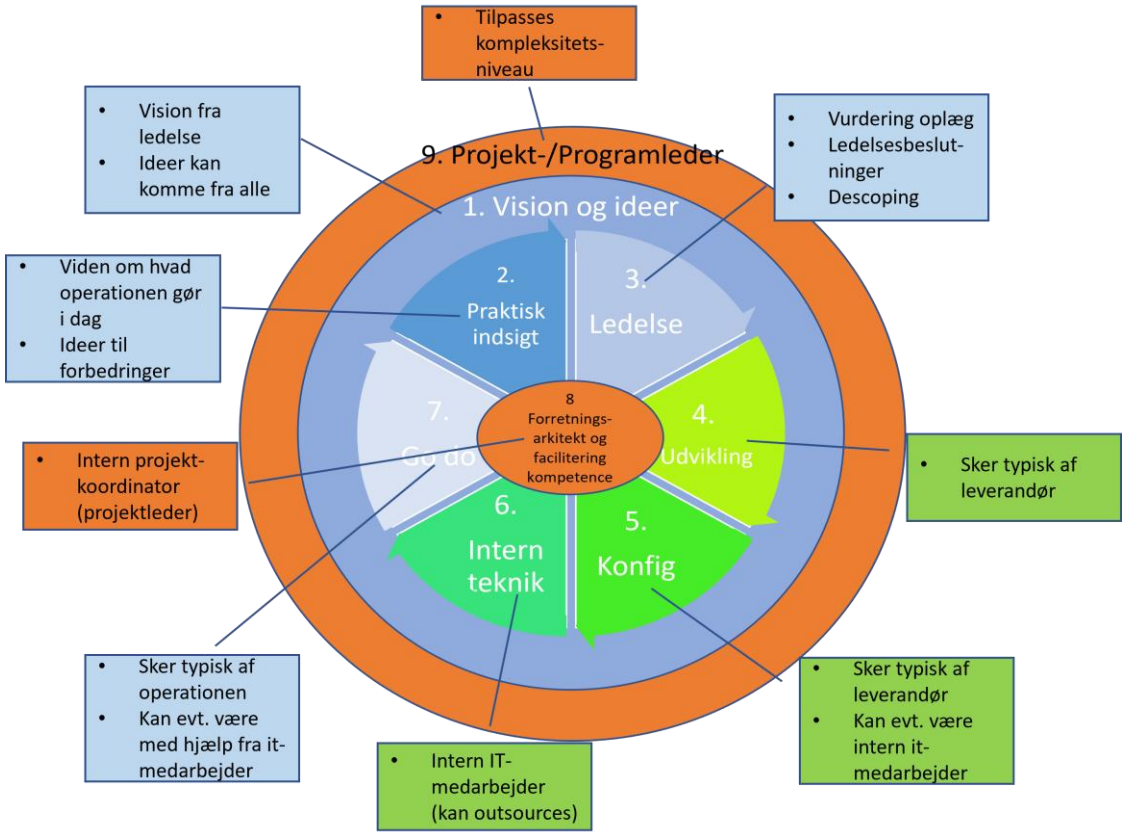
Når du har læst de øvrige dokumenter (Del 7 til 10) og sammenkoblet dem med kravene til en klassisk it-projektleder, vil du have et klart billede af, hvilke kompetencer en projektleder bør have, og hvilke krav en topleder bør stille til en projektleder.

6.2 Kompetencer i en transformation

PÅSTAND. Implementeringen af nye IT-løsninger medfører øgede krav til virksomheder, hvis de skal opnå det maksimale afkast af deres investering.

En person vil ofte dække flere roller/kompetencer i en transformation. Relevante kompetencer i en transformation er vist i figuren nedenfor.

1. "Orange" kompetencer skal være med fra starten og vil udgøre projektledelsen
2. "Blå" kompetencer skal involveres i den indledende analysefase
3. "Grønne" kompetencer Skal være til stede i "Løsningsanalysefasen", og specielt rolle 4 og 5 vil komme fra en IT-leverandør



Der er vigtigt, at der er klare roller i PMO og Forretningen. Hav klare formulerede rollebeskrivelser som man kan kommunikere igennem projektet. Procesejer (Track Lead) og Sponsor rolle er afgørende ledelsesroller.

Hvad kan du ikke forvente fra leverandøren
2 nøgleroller i projektet er en dedikeret projektleder samt en forretningsarkitekt på projektet – og dette er uundværligt.

I nogle projekter vil det givetvis overkill - men stærk projektledelse med kendskab til værktøjskassen (eksempel DEVOPS i MS-verdenen) internt vil være en forudsætning i de fleste større projekter.

Ovennævnte levere IT-leverandøren kun sparring til, men vil ikke påtage sig ansvaret for f.eks. styring af ressourcer, kommunikation og opfølgning på fremdrift kræver mange ressourcer.

Ambassadør(er) skal også være forankret i ledelsen. Ikke alle ledere behøver at forstå hele rejsen - men det er afgørende, at man har et par stærke ambassadører som forstår konceptet og køber ind på rejsen - det er der behov for når bølgerne går højt, og projektet bliver udfordret fra interessenter alle steder i organisationen

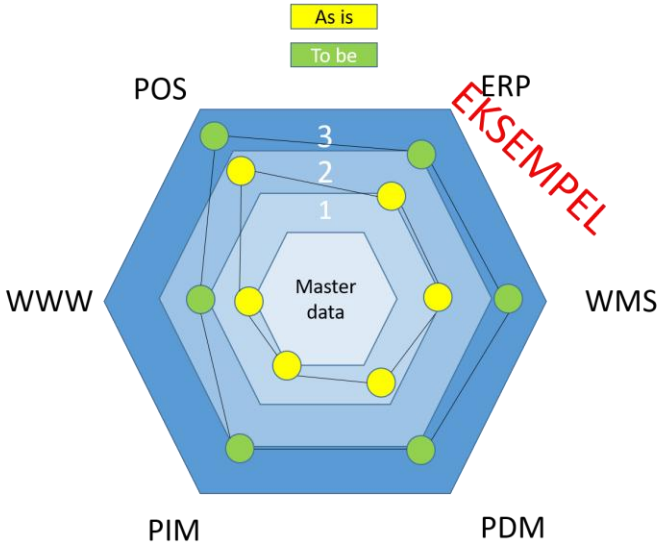
Fra Procesejer/forretningsarkitekt. Afgørende at have en eller flere der forstår forretningen, kan tænke konceptuelt og tværgående samt har beslutningskraft tilknyttet projektet. Uundværligt!

7 Eksempel – indstilling til bestyrelsen

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 transformations proces:

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-platformen, 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 projekttilgang. 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.