

# RAMVERKET ITIL

## EN STUDIE AV VIKTIGA ASPEKTER VID IMPLEMENTATIONEN

Kandidatuppsats i Informatik

Samuel Lindblom  
Selma Mukaca

2018KANI17



HÖGSKOLAN  
I BORÅS

**Svensk titel:** Ramverket ITIL - En studie av viktiga aspekter vid implementationen

**Engelsk titel:** ITIL framework - A study of key aspects of implementation

**Utgivningsår:** 2018

**Författare:** Selma Mukaca & Samuel Lindblom

**Handledare:** Stefan Cronholm

**Förord:**

Vi vill rikta ett stort tack till Optidev som har deltagit i denna undersökning. Framförallt vill vi tacka de respondenter som ställde upp på intervju med kort varsel som med sina värdefulla åsikter och information bidragit till studien men även möjliggjort att tidsramarna vi hade kunde hållas. Ett särskilt tack till vår handledare Stefan Cronholm, vars stöd, vägledande samt expertis inom området varit essentiellt för utformningen av studien. Även studiens opponenter förtjänar uppmärksamhet i sin utförliga granskning som har bidragit till en ökad kvalitet av uppsatsen.

Selma & Samuel

## Abstract

Technical developments are increasing at an accelerated rate, which means that IT service providers must focus on customer relationships and the quality of services they provide in the same way they handle their strategic features and processes. The management of IT services is often related to IT Service Management (ITSM) that helps IT organizations become more adaptable, flexible, cost-effective and service-oriented. ITIL is the most accepted and used process reference model within ITSM. However, many organizations experience difficulties in implementing the framework. Much of ITIL's research is about understanding, identifying and determining which factors have the greatest impact on a successful implementation. Previous research shows that there are three key aspects that all success factors fall within: senior management involvement, organizational commitment and group efficiency. Much of the research, however, has a qualitative character and takes the form of case studies, which are limited in their contributions. However, several case studies combined together can contribute to an increased understanding in the field because they can confirm or contradict other studies.

This study aims to explore whether and, if so, how the above-mentioned aspects have influenced an ITIL implementation on a medium-sized IT company. The method used was a qualitative method that took the form of a case study and with semi-structured interviews, it revealed that all aspects affected the implementation in different ways and that there was an interaction between them. The senior management involvement influenced the implementation process by providing the project group with support in the form of necessary resources, enabling implementation. The management's absence also affected the implementation process, more specifically its scope, which made process use being limited to only one specific customer at the beginning, but also the use of inappropriate tools for the implemented processes. Group efficiency had influenced the implementation process, with an emphasis on understanding why the changing work methods results in better structure. This understanding was valued higher than the "traditional hard education", but also experience and knowledge in the field of work where the process acts, was considered a contributing factor. Understanding that change in work methods leads to better structure established an organizational commitment. This research contributes with increased knowledge of implementation factors in ITIL.

**Keywords:** ITIL, critical success factors, senior management involvement, organizational commitment, group efficiency

## Sammanfattning

Den tekniska utvecklingen ökar i en allt snabbare takt vilket gör att leverantörer av IT-tjänster måste lägga fokus på kundrelationer och kvaliteten på tjänster de tillhandahåller på samma sätt som de hanterar sina strategiska funktioner och processer. Förvaltningen av IT-tjänster relateras ofta till IT Service Management (ITSM) som hjälper IT-organisationer att bli mer anpassningsbara, flexibla, kostnadseffektiva och serviceorienterade. ITIL är den mest accepterade och använda process-referensmodellen inom ITSM. Många organisationer upplever dock svårigheter vid implementationen av ramverket. Mycket av forskningen om ITIL handlar om att förstå, identifiera och fastslå vilka faktorer som har störst påverkan på en framgångsrik implementation. Tidigare forskning visar att det förekommer tre viktiga aspekter som samtliga framgångsfaktorer faller inom: ledningens involvering, organisatoriskt engagemang och gruppeffektivitet. Mycket av forskningen har dock en kvalitativ karaktär och tar formen av fallstudier, vilka är begränsade i sina bidrag. Tillsammans kan dock flera fallstudier medföra en utökad förståelse inom ämnet eftersom de kan konfirmera eller säga emot andra studier.

Denna studie syftar till att undersöka om och i så fall hur ovannämnda aspekter har påverkat en ITIL-implementation på ett mellanstort IT-bolag. Metoden som användes hade en kvalitativ inriktning som har tagit formen av en fallstudie och med semistrukturerade intervjuer framkom det att alla aspekter påverkade implementationen på olika sätt samt att det fanns en samverkan mellan dem. Ledningens involvering påverkade implementationsprocessen genom att förse projektgruppen med stöd i form av nödvändiga resurser och på så sätt möjliggjorde implementationen. Även ledningens frånvarande påverkade implementationsprocessen, mer specifikt dess omfattning som gjorde att processanvändningen begränsades till endast en specifik kund i början men också användning av olämpliga verktyg för de implementerade processerna. Gruppeffektivitet hade påverkat implementationsprocessen med en betoning på förståelsen för varför arbetssättsförändringen medför bättre struktur. Denna förståelse värderades högre än den "traditionella hårda utbildningen", men även erfarenhet och kunskap inom arbetsområdet där processen kommer verka ansågs som bidragande faktor. Förståelsen till att förändrat arbetssätt medför bättre struktur blev drivet som bildade ett organisatoriskt engagemang. Denna forskning bidrar med utökad kunskap inom implementationsfaktorer i ITIL.

**Nyckelord:** ITIL, framgångsfaktorer, ledningens involvering, organisatoriskt engagemang, gruppeffektivitet

# Innehållsförteckning

<b>1. INTRODUKTION</b>	<b>1</b>
1.1 BAKGRUND	1
1.2 FRAMGÅNGSFAKTORER VID IMPLEMENTATION AV ITIL: EN PROBLEMFÖRMULERING	2
1.3 SYFTE OCH FORSKNINGSFRÅGA	3
1.4 AVGRÄNSNING	4
1.5 DISPOSITION	4
<b>2. METOD</b>	<b>5</b>
2.1 KVALITATIV ANSATS	5
2.2 ÖVERORDNAD FORSKNINGSPROCESS	5
2.3 INSAMLING AV TEORI	6
2.4 SEMISTRUKTURERADE INTERVJUER: DATAINSAMLINGSTEKNIK	7
2.4.1 Val och beskrivning av företag	7
2.4.2 Val av intervjudeltagare	8
2.4.3 Utformning av frågeformulär	9
2.4.4 Etiska aspekter	9
2.5 KODNING: DATAANALYS	9
2.6 UTVÄRDERINGSMETOD	10
2.6.1 Tillförlitlighet	10
2.6.2 Trovärdighet	11
2.6.3 Verifierbarhet	11
2.6.4 Överförbarhet	11
<b>3. TEORETISK REFERENSRAM</b>	<b>12</b>
3.1 PROCESSORIENTERING	12
3.2 ITIL OCH IMPLEMENTATION	13
3.3 IDENTIFIERING AV TIDIGARE KUNSKAP AVSEENDE IMPLEMENTATIONSFAKTORER	14
3.4 SAMMANSTÄLLNING AV BEFINTLIGA IMPLEMENTATIONSFAKTORER	16
3.4.1 Ledningens involvering	17
3.4.2 Organisatoriskt engagemang	18
3.4.3 Grupp effektivitet	19
3.5 SAMMANFATTNING AV BEFINTLIG KUNSKAP	20
<b>4. RESULTAT</b>	<b>21</b>
4.1 BAKGRUNDSINFORMATION	21
4.2 IMPLEMENTATIONSPROCESSEN	22
4.2.1 Ledningens involvering	22
4.2.2 Organisatoriskt engagemang	24
4.2.3 Grupp effektivitet	25
4.3 EFTER PROJEKTET	27
<b>5. JÄMFÖRANDE ANALYS OCH DISKUSSION</b>	<b>29</b>
5.1 LEDNINGENS INVOLVERING	29
5.2 ORGANISATORISKT ENGAGEMANG	31
5.3 GRUPPEFFEKTIVITET	32
5.4 SAMMANFATTNING AV KONFIRMERADE FAKTORER	33
<b>6. SLUTSATS</b>	<b>35</b>
6.1 SLUTSATS	35
6.2 FORSKNINGSBIDRAG	36
6.3 FÖRSLAG TILL FRAMTIDA STUDIER	36
6.4 METODREFLEKTION	37
6.5 RESULTATUTVÄRDERING	37
6.5.1 Tillförlitlighet	37
6.5.2 Trovärdighet	38

6.5.3 Verifierbarhet	38
6.5.4 Överförbarhet	38
<b>KÄLLFÖRTECKNING</b>	<b>39</b>
<b>BILAGA 1 - INTERVJUMALL</b>	<b>42</b>

# 1. Introduktion

*I detta avsnitt presenteras en bakgrund till studien och en kortfattad introduktion till tidigare forskning samt den problematiken som har identifierats kring området. Detta för att läsaren ska erhålla en uppfattning om det valda området men även studiens motiv och relevans. Slutligen presenteras studiens syfte, forskningsfråga samt de avgränsningar som har gjorts.*

---

## 1.1 Bakgrund

“Den tekniska utvecklingen ökar, inte bara i hastighet som innebär fler förändringar under en given tidsperiod, utan även i bredd det vill säga fler typer av förändringar” skriver Danielsson (2017) för TechWorld. Tang och Todo (2013) menar att leverantörer av IT-tjänster numera måste lägga fokus på kundrelationer och kvaliteten på tjänster de tillhandahåller snarare än teknik och deras interna organisation. Spremic, Zmirak och Kraljevic (2008) hävdar däremot att framgångsrika organisationer måste hantera IT-funktionen på samma sätt som de hanterar sina andra strategiska funktioner och processer. Vikten läggs på att förstå, hantera och systematiskt mäta kvaliteten på IT-prestanda (Cronholm & Persson 2016). Projektledare måste ha stora kunskaper och erfarenheter för att klara av de olika komplexiteter de ställs inför och för att lyckas med ett projekt inom bestämd tid, kostnad och kvalitet är ett IT-projektramverk en viktig faktor (Kabir & Rusu 2013). Ett välorganiserat ramverk för utvecklingsprojekt hjälper dessutom företag att förbättra sin produktivitet, konkurrenskraft och erbjuda bättre tjänster till sina kunder (Haugan 2011). Enligt Kabir och Rusu (2013) är projektramverk ett organiserat tillvägagångssätt för att ge tydlighet i projektets mål med en sekvens av kontrollpunkter där framsteg och konsekvenser kan granskas och kontrolleras. Costello (2010) upplyser att omfattande ramverk behöver uppfylla vissa krav för att utföra kontinuerliga förbättringar av IT. Dessa krav, menar han, är: utnyttja kunskap från befintliga ramverk, ge en fullständig översikt över IT, vara flexibel eftersom olika branscher använder dessa ramverk på olika sätt, ha värde för IT och verksamheten, har använts i den verkliga världen med verkliga resultat, kommunicera med både IT-verksamheten och företagsledare, tillhandahålla baslinjer eller referensvärden för jämförelse, att enkelt kunna jämföra och mäta påverkan av förändringarna av IT- eller verksamheten.

Förvaltningen av IT-tjänster är ofta relaterad till begreppet IT Service Management (ITSM), som är en nyckelfråga inom affärs- och IT-anpassning, eftersom organisationer är mycket beroende av sina IT-tjänster (Cronholm & Persson 2016). Marrone, Gacenga, Cater-Steel och Kolbe (2014) förklarar att ITSM är en implementerad strategi i de flesta organisationer idag och användningen av *best practice* är vanlig. Heron (2012) definierar *best practice* som metod eller teknik som gång på gång har visat tydligt bättre resultat jämfört med andra metoder och enligt Zairi (1998) är syftet att eliminera brister från processen, möta kundernas krav, peka på förbättringsområden, ge återkoppling för att förbättra arbetet och utvärdera prestanda korrekt. Zairi och Whymark (2000) hävdar att aktiviteter som rekommenderas som *best practice* måste vara väldefinierade för att möjliggöra så bred implementering som möjligt över hela verksamheten och med ett tydligt fokus på hur dess tillämpning hjälper organisationen att uppnå sitt uppdrag.

Begreppet *best practice* har dock fått kritik för att skapa obefogad optimism på grund av det typiska underskottet av bevis relativt till teori och spekulation (Bardach & Patashnik 2011) men även för att vara för kostsamma att genomföra samt att det finns risk för överarbete (Cronholm & Persson 2016). Coffield och Edward (2009) talar om att alla krav på att en viss metod är *best practice*, måste tillgodoses med följande frågor: “Vem säger så? Utifrån vilka bevis? Med hjälp

av vilka kriterier? "Best" för vem? Under vilka förhållanden?". Bardach och Patashnik (2011) menar att det sällan finns ett tillvägagångssätt som är bäst bland alla dem som står inför samma problem eller möjlighet.

Andra företeelser som finns är *good practices* (Bardach & Patashnik 2011) och *evidence-based practice* (EBP) (Spring 2007). Zairi och Whymark (2000) använder terminologin "good practice" istället för "best practice" för att indikera möjligheten att mer än ett tillvägagångssätt är lämpligt för samma uppgift, process eller aktivitet. Med andra ord definierar Zairi och Whymark (2000) good practice som "alla beprövade arbetspraxis som är tillräckligt långt före normen för att ge betydande prestationsvinster om de implementeras". Evidence-based practice (EBP) används inom folkhälsa samt andra områden av medicin och baseras på forskning som går ut på att bland annat ställa kritiska frågor, systematiskt söka, tillämpa och utvärdera de befintliga forskningsresultaten (Spring 2007). Spring (2007) förklarar att tillvägagångssättet rekommenderar en relativt homogen intervention till olika individer som har samma kliniska problem.

Pollard och Cater-Steel (2009) upplyser om att ITSM ger verkliga fördelar genom att hjälpa IT-organisationer att bli mer anpassningsbara, flexibla, kostnadseffektiva och serviceorienterade. ITIL är den mest accepterade och använda process-referensmodellen av alla modeller för ITSM som finns (Cater-Steel 2009). Även Kastelic och Peer (2012) förklarar att ITIL är en av de mest använda metoderna för tjänstehantering i världen idag samt tillägger att dessa härrör från good practice och är i huvudsak en uppsättning rekommendationer med beskrivningar och instruktioner för implementering och kvalitetshantering av tjänster baserade på informationsteknik. ITIL har visat sig ge många fördelar såsom kostnadsbesparingar, riskhantering och effektivisering av den operativa IT-verksamheten som har lett till att ramverket har blivit en global standard för best practice inom IT-tjänster hävdar Ahmad och Shamsudin (2013). Valdés, St-Jean, Renault, Picard, Cortina, Betry och Barafort (2009) uppmärksammar att små och medelstora företag inte kan på ett enkelt sätt implementera ITIL, vilket innebär att de implementerar bara användbara koncept och utvalda delar. Författarna förklarar att i sådana fall installeras endast några processer, där ordningsföljden för genomförandet av dessa processer är inte trivial för att garantera en mjuk implementation.

## **1.2 Framgångsfaktorer vid implementation av ITIL: en problemformulering**

Forskarna Ahmad, Tarek Amer, Qutaifan och Alhilali (2013) hävdar att det finns många fördelar med ITIL men även svårigheter vid implementeringen av ramverket. De förklarar att befintlig dokumentation erbjuder enbart generella anvisningar vilket gör att chefer inte konkret vet hur ramverket ska implementeras och att konsulter och utbildning anses därmed vara essentiella för att en organisation ska lyckas implementera ITIL (Ahmad et al. 2013). Mycket av forskningen om ITSM och ITIL har handlat om att förstå, identifiera och fastslå vilka faktorer som har störst inverkan på en framgångsrik implementation (eng. *critical success factors*) av ITIL. Bland dessa studier har det förekommit återkommande resultat som tyder på ett antal faktorer eller områden som sannolikt har störst inverkan (Cater-Steel & Tan 2005; Hochstein, Tamm & Brenner 2005; Iden 2009; Pollard & Cater-Steel 2009; Iden & Langeland 2010). Marrone et al. (2014) hävdar att mycket av informationssystemforskningen tar inte hänsyn till skillnader mellan industrisektorer och är partisk till stora organisationer och därmed ibland ignorerar problemen relaterade till små organisationer. Marrone et al. (2014) förespråkar en bättre förståelse om hur ITIL införs mellan industrisektorer, både stora och små



organisationer, på en global nivå. Även Pollard och Cater-Steel (2009) hävdar att mer forskning behövs för att förstå varför och hur organisationer implementerar ITIL.

Enligt Iden och Eikebrokk (2015) tar tidigare forskning kring implementeringsfaktorer ofta formen av fallstudier, exempelvis (Hochstein, Tamm & Brenner 2005; Iden 2009; Pollard & Cater-Steel 2009;). Iden (2009) har uppmanat ytterligare forskning gällande implementationer av ITIL då många fallstudier är begränsade i sitt bidrag. Tillsammans kan dock flera fallstudier medföra en utökad förståelse inom ämnet eftersom de kan konfirmera eller säga emot andra studier. Men Iden och Eikebrokk (2015) anser att detta kallar på mer kvantitativ forskning och deduktivt resonemang. Iden och Eikebrokk (2015) analyserade identifierade framgångsfaktorer för implementation av ITIL från tidigare forskning och fastslog att tre självklara aspekter träder fram: *ledningens involvering*, *organisatoriskt engagemang* och *grupp effektivitet*. Ledningens involvering innebär att ledningen måste involvera sig fullt i ansträngning. Organisatoriskt engagemang innebär att anställda måste vara involverade och dedikerade. Grupp effektivitet innebär att projektmedlemmar måste ha kunskapen och kompetensen i ITIL och processtänkandet. Med dessa aspekter som prediktorvariabler testade Iden och Eikebrokk (2015) kvantitativt relationerna mellan variablerna och framgångarna i ITIL-implementationer. Resultatet konfirmerade hypotesen, men till skillnad från vad tidigare studier tyder på framkom grupp effektivitet som mest signifikant. Därefter kom organisatoriskt engagemang och sist ledningens involvering. Att resultatet visar att ledningens involvering inte blev rangordnad som mest signifikant går emot vad den samlade uppfattningen av tidigare studier inom området tyder på, att ledningens involvering är den absolut viktigaste faktorn. Iden och Eikebrokk (2015) tentativt föreslog att det kan finnas relationer mellan aspekterna. Exempelvis att ledningens involvering i viss utsträckning arbetar genom organisatoriskt engagemang, något som Iden och Langeland (2010) och Iden (2009) i sin studie funderat på. Men eftersom att Iden och Eikebrokk (2015) genomförde en kvantitativ studie saknades kontexten som medförs av en kvalitativ studie med exempelvis semistrukturerade intervjuer för att vidare undersöka sådana relationer.

Sammanfattningsvis pekar tidigare forskning (Cater-Steel & Tan 2005; Hochstein, Tamm & Brenner 2005; Iden 2009; Pollard & Cater-Steel 2009; Iden & Langeland 2010) på frekvent återkommande framgångsfaktorer för implementationer av ITIL. Iden och Eikebrokk (2015) visade att dessa faller inom tre uppenbara aspekter: ledningens involvering, organisatoriskt engagemang och grupp effektivitet. För att testa detta påstående och få en ökad förståelse kring dessa aspekter genomfördes en egen analys av framgångsfaktorer i avsnitt 3.4 som visade på samma sak. Mer om tillvägagångssättet för denna analys finns att läsa i avsnitt 2.3. Iden och Eikebrokk (2015) spekulerade om det möjligtvis finns relationer mellan aspekterna men hade inte den kontextuella och beskrivande datan som medförs i kvalitativa studier som underlag. Det här är även något som tidigare spekulerats om i liknande drag (Iden & Langeland 2010; Iden 2009). Enligt oss är kunskapsbristen som råder inom detta område belägg för forskning som syftar till att fylla denna kunskapslucka. Den här studien siktar därmed på att utnyttja de nya möjligheterna med dessa tre aspekter och bidra med ny kunskap inom området samt komplettera Iden och Eikebrokks (2015) studie.

### **1.3 Syfte och forskningsfråga**

Syftet med denna studie är att utforska och beskriva en implementation av ITIL. Undersökningen ska fokusera på tre aspekter av implementationsfaktorer: ledningens involvering, organisatoriskt engagemang och grupp effektivitet. Även eventuella relationer mellan dessa aspekter skall utforskas. För att uppnå syftet ska följande forskningsfråga

besvaras: *Har de tre valda aspekterna haft en effekt eller inflytande på implementationsprocessen och i så fall, hur har de påverkat implementationen?*

I förhållande till Iden och Eikebrokks (2015) studie är syftet inte att jämföra denna studie med deras studie, men att komplettera rådande fenomen kring aspektrelationerna med en eventuell samt kontextuell förklaring med beskrivande data. Denna studie kan därmed inte betraktas som en fortsättning till den ovannämnda studien utan snarare som ett kunskapsstillägg med ett annat perspektiv.

## 1.4 Avgränsning

Denna studie syftar till att undersöka en ITIL-implementation i ett medelstort IT-företag med fokus på inflytande av tre aspekter, nämligen ledningens involvering, organisatoriskt engagemang och gruppeffektivitet. Undersökningen är därmed avgränsad till utvärdering av de tre ovannämnda aspekternas inflytande på ITIL-implementationen i ett svenskt medelstort IT-företag vilket innebär att studiens slutsatser inte kan generaliseras till andra fall på grund av studiens natur som har form av en fallstudie. Undersökningens slutsatser bör emellertid endast vara generellt giltiga för de fall som har studerats och sannolikt för andra företag med samma förutsättningar. I undersökningen negligeras inverkan av bolagets kund som ställde krav på Optidev att implementera de tre processerna (se avsnitt 4.1), med hänsyn till Optidev och dess professionella kundrelationer, även om det vore relevant för studien för att samla in kunskap utifrån deras perspektiv på implementationsprocessen på Optidev.

## 1.5 Disposition

Denna studie presenteras på följande sätt:

*Kapitel 1 - Introduktion* tar upp tidigare forskning i förenklad form kring valda ämnet samt redogör problematiken och forskningsfråga som behandlas i studien.

*Kapitel 2 - Metod* beskriver vald metod för studien, hur teorin samlades in och hur slutsatser genererades. Här presenteras även val av företag och respondenter samt hur de etiska aspekterna har behandlats och till sist hur insamlad data har analyserats och utvärderats.

*Kapitel 3 - Teoretisk referensram* ger en detaljerad bild av relaterad forskning, vilka framgångsfaktorer som har identifierats men även en egen analys av de identifierade huvudaspekter som också sammanställer tidigare forskning.

*Kapitel 4 - Resultat* presenterar de resultat som har framkommit utifrån de genomförda intervjuerna kring situationen före implementationen av ITIL, själva implementationsprocessen och utvärdering efter implementationen.

*Kapitel 5 - Jämförande analys och diskussion* presenterar en jämförelse av den tidigare forskningen och den nya kunskapen som har erhållits från resultatet.

*Kapitel 6 - Slutsats* presenterar de slutsatser som har tagits fram och besvarar forskningsfrågan. Ytterligare presenteras forskningsbidrag som denna studie har tillfört samt förslag på fortsatt forskning och metodreflektion samt resultatutvärdering.

## 2. Metod

*I detta avsnitt presenteras argumentation för metodvalet och tillvägagångssätten som har gjorts i studien. Avsnittet innehåller beskrivning av val av ansats, överordnad forskningsprocess, insamling av teori, datainsamlingsteknik, val och beskrivning av företag samt respondenter, utformning av frågeformulär, etiska aspekter, dataanalys och slutligen utvärderingsmetod.*

---

### 2.1 Kvalitativ ansats

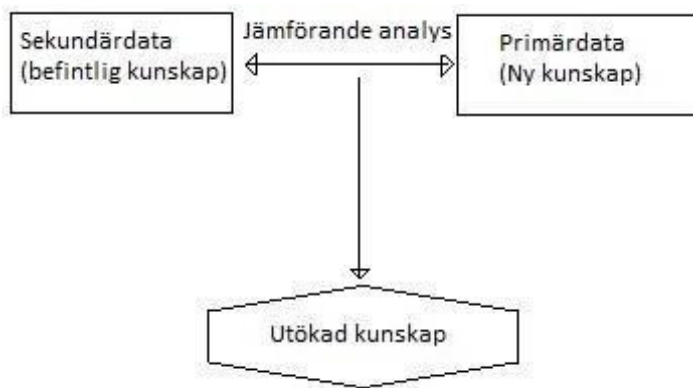
Forskningsfrågan skall besvara om aspekterna har påverkat implementationsprocessen och karaktäriseras av "hur", vilket innebär att frågan är av ett öppet slag samt tyder på en kvalitativ undersökning enligt Robson och McCartan (2016). Kvalitativa metoder utreder fenomen inom en verklig kontext och är bland annat speciellt användbara när gränserna mellan fenomenet och kontexten inte är uppenbart. Recker (2013) hävdar att sättet som människor tar beslut och betar sig ofta är väldigt kontextuellt och att kvalitativ metodik är utmärkt för att utforska denna kontext, men även för explorativ forskning där begränsad förståelse kring ett fenomen råder. Med detta valde vi en kvalitativ inriktning i studien för att komplettera Iden och Eikebrokks (2015) studie med ett annat perspektiv men också för att besvara forskningsfrågan i denna studie.

Eftersom syftet riktar in sig på att utforska en faktisk implementation av ITIL som enbart förekommer i verksamheter, har denna studie tagit formen av en fallstudie. Vanligtvis används fallstudier för att utforska nutida fenomen i en verklig kontext och kan användas för bland annat utforskande syften (Recker 2013).

Enligt Recker (2013) används deduktion för att förutse resultat utifrån en behandlad förutsättning i form av hypoteser eller propositioner. I denna studie har deduktion använts i den bemärkelsen att de tre aspekterna hämtades från existerande teori för att identifiera kunskapsluckan som råder och bilda förståelse kring vad som tidigare har gjorts, det vill säga en förkategorisering som sätter ramar för det studien är ute efter. Studien har däremot använt en induktiv ansats inom ramen som de tre aspekterna bildar. Induktion innebär att en allmän slutsats bildas utifrån en samling av specifika fakta (Recker 2013). I denna studie bildas slutsatser utifrån empirin som samlades in med semistrukturerade intervjuer och som jämförts med tidigare forskning.

### 2.2 Överordnad forskningsprocess

I denna studie användes två olika datakällor: sekundär- och primärdata. Sekundärdatan består av resultat från tidigare studier inom området som ingår i studiens litteraturöversikt. Dessa data har använts som bakgrund till studien, för att motivera studien och för att definiera och förklara innebörden av de tre aspekter som faller inom studiens fokusområde. Primärdatan samlades in med semistrukturerade intervjuer. Sekundärdatan har använts som grund till insamlingen av primärdata genom erhållandet av relevanta teorier och inspiration till frågeformulärets utformning. I den jämförande analysen används sekundär- och primärdatan som två olika jämförelsepunkter som vi använde för att hitta ny utökad kunskap (se figur 1), men även bekräfta vad som redan är känt.



Figur 1. Studieupplägg

## 2.3 Insamling av teori

När ett lockande och intressant forskningsområde identifierades och fastställdes, inleddes ett viktigt moment för uppsatsarbetet, nämligen forskningsarbetet. Forskningsarbetet innebar att samla in kunskap kring valda ämnet ITIL, identifiera vad som redan är känt samt identifiera möjliga utgångspunkter till uppsatsen som slutligen skulle vara till grund för uppsatsdesignen och leda till relevanta forskningsfrågor. Olika infallsvinklar i valda ämnet testades i tidigare genomförd kurs, för att definiera ett intressant och genomförbart vetenskapligt perspektiv och metod. Teorin samlades främst in via Google Scholar samt högskolans egna bibliotek i form av vetenskapliga artiklar och relevanta böcker till denna uppsats. Vid de tillfällen där intresseväckande informationskällor identifierades, iaktogs deras källförteckning som bidrog till att ytterligare forskning upptäcktes och söktes upp via de sökmotorer som nämndes ovan. På detta sätt säkerställdes att ingen viktig information går mistes om.

Slutligen identifierades ett kunskapsbehov och ett behov av att komplettera en tidigare studie om framgångsrika faktorer i implementation av ITIL. Studien i fråga är av Iden och Eikebrokk (2015) och hade en kvantitativ inriktning vilket begränsade utforskningen av ett bemött fenomen av kvalitativ karaktär. Iden och Eikebrokk (2015) hävdar att framgångsfaktorerna faller inom tre uppenbara aspekter. För att vi ska på ett bättre sätt kunna förstå vad som redan har gjorts, har en egen analys av befintliga framgångsfaktorer genomförts under studien för att testa författarnas påstående. Genom att söka upp de artiklarna som hänvisades till i de olika studierna som handlade om framgångsrika faktorer, samlades drygt 40 framgångsfaktorer in från olika forskares resultat. Dessa faktorer analyserades sedan av oss, som sedan placerades på ett övergripande sätt i den tillhörande aspekt-tabellen och slutligen kategoriserades. Med det menas att faktorer som hade snarlik betydelse grupperades i egna kategorier inom aspekt-tabellen, där kategorierna benämndes utifrån ett lämpligt namn som tyder på vad kategorin handlar om. Denna analys har blivit en teoriöversikt som har hjälps oss att fördjupa våra kunskaper om dessa tre aspekter och framgångsfaktorer som faller inom respektive aspekt eftersom analysen genomfördes på detta sätt som nämndes ovan. Anledningen till att analysen genomfördes i den teoretiska referensramen är av den orsaken att den sammanställer det befintliga kunskapsläget på ett tydligare sätt. Med andra ord, Idens och Eikebrokks (2015) studie som tillämpades som inspirationskälla till denna uppsats med dess aspekter gav ingen tabell som tydliggör vilka framgångsfaktorer faller inom dessa tre aspekter som deras studie resulterade i.

## 2.4 Semistrukturerade intervjuer: datainsamlingsteknik

Den vanligaste formen av kvalitativ metod är intervju och dessa kan vara beskrivande, utforskande eller förklarande (Recker 2013). Utforskande intervjuer är typiska för att bland annat föreslå nya teoretiska konstruktioner och/eller bygga nya teorier. Intervjuer brukar bestå av någorlunda formellt strukturerade frågeformulär och den mest förekommande typen är semistrukturerade intervjuer (ibid.). Denna typ baseras på ett fördefinierat frågeformulär som respondenten svarar på och utifrån vad svaret är kan nya följdfrågor ställas. Den här typen av intervju brukar börja med generella frågor eller ämnen som ingår i det redan fördefinierade frågeformuläret. Möjliga relationer mellan exempelvis frågor eller ämnen är grunden för de mer specifika frågorna som inte ingår i frågeformuläret. Semistrukturerade intervjuer kan användas för att bekräfta vad som tidigare är känt och ofta kommer den erhållna informationen inte bara bidra med svar, men även anledningen till svaren, det vill säga, kontext. När individer intervjuas på detta mindre strukturerade sätt kan de enklare diskutera eventuellt känsliga ämnen eller problem (Recker 2013).

Med det utforskande syftet i studien som förutsättning, men även att sättet som människor tar beslut och beter sig ofta är kontextuellt, valde vi utforskande och semistrukturerade intervjuer för insamlingen av primärdata. Ytterligare anledning till metodvalet är att studien fokuserar på tre stycken aspekter där möjliga relationer mellan dessa inte är i vår kännedom och därmed finns det stort behov för kontexten till svaren och de specifika följdfrågorna. Om vi hade valt strukturerade intervjuer i skriftliga frågeformulär hade inte möjligheten för specifika följdfrågor avseende insamlande av ytterligare information eller kring eventuella relationer funnits. Något som vi tidigare hävdade även är ett liknande problem med Iden och Eikebrokks (2015) kvantitativa studie.

### 2.4.1 Val och beskrivning av företag

Optidev valdes som fallstudieföretag i denna uppsats utifrån följande urvalskriterier: praktisk erfarenhet av ramverket, en viss ITIL-mognad, geografiskt avstånd, tillgänglighet, företagsstorlek samt dess engagemang i olika utbildningar på Högskolan i Borås. Företaget implementerade ramverket ITIL för fyra år sedan och har sedan dess aktivt jobbat enligt ramverket i de tre processerna: incident-, change och release- samt problemprocessen. Till följd av tidigare etablerad kontakt med företaget hade vi kännedom av att de jobbade enligt ITIL och hade god mognadsgrad. Under studien bekräftades att företaget har en god mognadsgrad inom de ovan nämnda processer, som återspeglas i organisationens strukturella arbetssätt i dagsläget jämfört med innan ITIL-implementationen, dess kontroll över processerna, framgångar på kort tid samt att de har blivit väl införstådda kring ramverket (se avsnitt 4.3). Dessa faktorer gör att företaget anses ha bra insyn och praktisk erfarenhet av ramverket ITIL. Företagets medelstorlek som urvalskriterium syftar på att tidigare forskning kan vara partiska till stora bolag (Marrone et al. 2014) vilket tyder på avsaknad forskning relaterad till små och medelstora företag. Ytterligare en fördel med Optidev är dess tillgänglighet i form av tidigare etablerad kontakt samt det geografiska avståndet med sitt huvudkontor i Borås, men även deras engagemang i olika utbildningar på Högskolan i Borås.

Optidev är en av de ledande aktörerna i Norden på att leverera mjuk- och hårdvarulösningar till kunder inom olika branscher och områden såsom transport, lager och logistik, retail, resor samt sjukhus. Företaget grundades år 2000 och finns etablerat i hela Norden med huvudkontoret i Borås. Med ungefär 70 anställda erbjuder företaget kostnadseffektiv och driftsäker utveckling, leverans och implementation av mobilitetslösningar för spårbarhet, tillgänglighet och insamling

av affärskritisk information i realtid men även hårdvaror som handdatorer, etikettskrivare, streckodsläsare och trådlösa nät (Optidev TrueMobile Solutions 2016). Optidev tar dagligen hand om ungefär fyra miljoner transaktioner, 200 000 signaturer, 60 miljoner loggposter samt två miljoner GPS positioner. Företaget beräknades ha haft en omsättning på 120 MSEK år 2015 (ibid.).

#### 2.4.2 Val av intervjudeltagare

Med studiens fokus i åtanke, nämligen framgångsfaktorer vid ITIL implementationen, var urvalskriterier för respondenterna att ha deltagit i, förbättrat eller haft insyn i ITIL-implementationen på Optidev. En annat viktigt kriterium var att både managementkompetens och operativ kompetens skulle finnas representerad hos respondenterna. Ytterligare en viktig aspekt som togs hänsyn till vid val av respondenter var kunskap och utbildning i form av grundläggande ITIL-utbildning, alltså att respondenterna är ITIL-certifierade eller har deltagit i en annan typ av ITIL-utbildning internt eller externt. Detta för att möjliggöra denna studie men även för att studiens empiri skall ha så hög trovärdighet som möjligt. Som respondenter valdes fyra personer med roller *Key Account Manager*, *Service Desk Manager/Incident Process Owner*, *Change- och Release Manager/Change - Release Process Owner* och *Problem Manager/Problem Process Owner*. De tre förstnämnda respondenter har varit signifikanta personer i ITIL-implementationen som omfattade incident-, problem- samt change- och releaseprocessen. Sistnämnda respondent har däremot genomfört ett förbättringsarbete av ITIL-problemlösningen på Optidev men har även haft inblick i den grundläggande implementationen.

Anledningen till att antalet respondenter är fyra har att göra med tillgänglighet av personer med nyckelkunskap om framgångsfaktorer, men även att intervjua övriga personer i bolaget hade endast tillfört marginell nytta. Även tiden som funnits till förfogande för uppsatsskrivande var en bidragande faktor. Kvale och Brinkmann (2009) upplyser om att antalet nödvändiga intervjupersoner beror på undersökningens syfte och kan skifta beroende på tiden och resurser som finns tillgängliga för undersökningen. Även *informationsmättnad* påverkar antalet intervjuer menar författarna Kvale och Brinkmann (2009) som förklarade att efter en viss mängd intervjuer ger fler intervjupersoner allt mindre ny kunskap. Trots dessa begränsningar vad gäller tid och avsaknaden av fler personer med nyckelkunskap framhåller vi att de genomförda intervjuerna har uppnått denna informationsmättnad eftersom väldigt lite av ny kunskap framkom i slutet samt att väldigt mycket av samma information återkom. Vi anser därmed att informationsmättnad har gett oss ett resultat som gjorde det möjligt att utveckla ny kunskap genom en kumulativ process som bygger tidigare kunskap. Vi ser vår kunskap som explorativ, det vill säga, de resultat som vår studie har genererat kan och bör breddas samt fördjupas i kommande studier (se avsnitt 6.2).

Intervjuerna genomfördes med tjänsten Skype interviews och hade en varaktighet på ungefär 45–60 minuter. Detta innebär att vi inte satt i samma rum utan all kommunikation skedde över denna plattformen. Kommunikationen var via enbart ljud med undantag från en respondent som valde att använda sin webbkamera. Alla intervjuer spelades in med mjukvaruprogrammet Audacity och exporterades till ett standardformat för ljudfiler. Utöver att intervjuer spelades in så förde vi anteckningar. En av oss fokuserade på att ställa frågor under intervjuerna medan den andra antecknade svar. Därefter transkriberades intervjuerna för att underlätta efterföljande dataanalyser.

### 2.4.3 Utformning av frågeformulär

Frågeformuläret utformades med bland annat sekundärdata som är i form av tidigare studier och Reckers (2013) rekommenderade struktur för semistrukturerade intervjuer. I formuläret användes sekundärdatan huvudsakligen till formuleringen av de fördefinierade frågorna som ingick samt att de kategorier som genererades i avsnitt 3.4 fungerade som en inspirationskälla för att formulera frågor. Som tidigare nämnts med referens till Recker (2013), bör intervjuer inledas med generella frågor eller ämnen och sedan komplettera med följdfrågor vid behov. I frågeformuläret strukturerades det på detta vis (se Bilaga 1). Det började med enkla bakgrundsfrågor som exempelvis berörde position i företaget eller hur många anställda företaget har. Därefter formulerades mer ingående frågor men som fortfarande är av generell karaktär. Ett fåtal följdfrågor ingick även i formuläret som visas i bilaga 1, med syfte att vara en form av hjälpmall. Vi använde även de tre aspekterna som är genomgående i denna studie och som ingår i forskningsfrågan för formulärstrukturen. Formulärets övergripande struktur blev följande: personliga frågor, allmänna frågor kring företaget eller ITIL-projektet, frågor kring ledningens involvering, organisatoriskt engagemang och gruppeffektivitet (se Bilaga 1).

### 2.4.4 Etiska aspekter

Som Robson och McCartan (2016) förklarar är det viktigt att ta hänsyn till de olika etiska aspekterna vid involvering av deltagare och insamling av data. Några aspekter författarna upplyser om är intrång av deltagarnas integritet, rättvis samt respektfull behandling av deltagarna, att tvinga deltagarna att delta eller på annat sätt lura dem att delta utan deras samtycke eller kunskap samt att information om forskningens natur hålls hemlig för deltagarna. Dessa aspekter togs hänsyn till i varje intervju och e-post av den anledningen att vi inte vill skada företagsbilden, företagets affärsmässiga relation med sina kunder eller privatpersonernas position i bolaget på något sätt. Därav har ingen känslig information om privatpersoner eller företaget efterfrågats och deltagarna informerades också om att möjligheten med anonymitet för både företaget och deltagarna finns, för att bevara dess integritet. Vid första kontakt med respondenterna som skedde via e-post, gjordes en förfrågan om respondenterna har möjlighet att ställa upp på en intervju som var frivillig att delta i. I samma mail gavs även en förklaring kring valda ämnet samt vilka aspekter vi kommer att fördjupas oss i. I början av intervjuerna berättade vi för respektive respondent att intervjun spelades in och att inspelningen skulle transkriberas och användas för en uppsats för Högskolan i Borås. Vi förklarade även att om behovet att inte svara på en fråga uppstår, kan frågan exkluderas. I slutet av intervjuerna frågade vi respondenterna om de ville ta del av transkriberingen för att gå igenom och kontrollera sina svar, men även om det finns en önskan om att ta del av uppsatsen i slutet av kursen. I slutet av första intervjun med Key Account Managern, genom muntlig överenskommelse, gavs tillstånd att använda Optidevs namn i studien eftersom respondenten ansåg att ingen känslig data behandlades. Även en skriftlig förfråga via e-post gjordes till samtliga respondenter efter genomförda intervjuer om dessa önskar att presenteras anonymt, för att säkerställa att vi inte bryter mot de etiska aspekter som nämns ovan. Efter en godkännande från samtliga respondenter, benämns dessa utifrån respondenternas respektive roll på företaget som även presenteras i avsnitt 4.1 för att förse läsaren med adekvat information.

## 2.5 Kodning: dataanalys

Som tidigare nämnt har intervjuerna både spelats in och transkriberats för att möjliggöra dataanalysen men också för att inte gå miste om viktig information. Den generella påföljande analysen enligt Smith och Firth (2011), baseras på en allmän uppsättning principer: att

transkribera intervjuerna, fördjupa sig i data för att få detaljerad inblick i de fenomen som undersöks, utveckla ett *kodningssystem* för samlad data och till sist koppla *koder* för att bilda övergripande kategorier eller *teman* som kan leda till att teorin utvecklas. Datamängden reduceras genom att bryta ned datamaterialet i olika teman. Därefter kan olika mönster, möjliga samband, liknelser mellan intervjuerna, nyckelord och intressanta fenomen som sammanfattas, identifieras som ett resultat. Denna process kallas för *kodning* (Recker 2013). Detta tematiska nätverk blir allt mer populär, upplyser forskarna Smith och Firth (2011) vidare, och hänvisar till andra forskare i sin artikel som systematiskt och tydligt tillämpar principerna för att genomföra kvalitativ analys till en serie sammanlänkade steg som styr analysprocessen. Även Recker (2013) instämmer att kodning är den mest använda, populära och väldigt användbara tekniken för att reducera kvalitativ data till meningsfull information. Kodning gör att datan oftast organiseras kring begrepp, nyckelord eller teman som identifieras i datan men även bidrar till att den blir kategoriserad (ibid.). Recker (2013) hävdar ytterligare att kodning ses som analys eftersom den innebär att datan tolkas.

Recker (2013) nämner ett ofta förekommande kodningssystem, ursprungligen introducerad av Anselm Strauss och Juliet Corbin, som består av tre delar: *öppen*, *axial* och *sektiv kodning*. Det strukturella tillvägagångssättet för dataanalysen baserades utifrån detta eftersom vi har tidigare erfarenhet av denna process och kunde därmed tillämpa sättet mer effektivt än andra sätt. En effektiv tillämpning var något som vi värderade som ytterst viktigt då vi ansåg att tidsbegränsningen på denna studie var hög.

Dataanalysprocessen i denna studie inleddes med öppen kodning. Delprocessen innefattar själva upptäckandet och benämningen av temana från empirin. Därefter skedde axial kodning vilket är processen för att kategorisera temana. Vi kunde därmed kategorisera ett antal teman till de tre behandlade aspekter. Slutligen genomfördes selektiv kodning där ett fåtal huvudteman identifierades där alla subkategorier med temana kunde systematiskt och logiskt relateras till.

## 2.6 Utvärderingsmetod

Recker (2013) argumenterar att kvalitativa metoder har många gånger problematik med reliabilitet då forskningsprocesserna ofta är kontextualiserade till ett specifikt fall och att de inte kan replikeras i andra fall. Det är högst sannolikt en förutsättning för vår studie också. Dessutom är tolkningen av vår empiri subjektiv och kräver egentligen mer erfarenhet och kompetens för att förebygga denna faktor. Recker (2013) skriver att kvalitativa metoder inte berör validitet i någon stor utsträckning eftersom validitet handlar om integriteten av ett mätinstrument och hur den konsistent samlar in data. I vårt fall kan vi resonera att brist på erfarenhet och kompetens inom det kvalitativa området försämrar validiteten av studien, även fast vi har lite erfarenhet av semistrukturerade intervjuer och dataanalystekniken kodning sedan innan. För att däremot förebygga detta och för att skapa god validitet, reliabilitet och för att uppnå noggrannhet i kvalitativa studier används istället fyra nyckelprinciper: *tillförlitlighet*,  *trovärdighet*, *verifierbarhet* samt *överförbarhet*. I texten nedan definieras nyckelprinciperna för att läsaren ska erhålla en förståelse till dessa, medan i avsnitt 6.5 Resultatutvärdering presenterar vi hur respektive princip har tillämpats under studien och vilken betydelse detta har haft för studien.

### 2.6.1 Tillförlitlighet



Tillförlitlighet avser huruvida individer kommer fram till samma eller liknande slutsatser under samma omständigheter (Recker 2013). Vid demonstration av sådan tillförlitlighet styrks den konsistenta mätbarheten i studien. Det vill säga, en hög reliabilitet (ibid.). Koch (1994) förklarar ett av sätten som gör att en forskningsstudie uppnår tillförlitlighet är genom att granska dess processer. Vidare upplyser forskaren att studien och dess resultat är granskningsbara när tydliga beslutsunderlag lämnas under hela studien avseende de teoretiska, metodologiska och analytiska besluten som fastställdes.

### **2.6.2 Trovärdighet**

Trovärdighet avser huruvida fynden som forskaren tagit fram har tillräckligt med substantiellt bevis för tolkningarna gjorda i den kvalitativa dataanalysen. Denna trovärdighet kan framställas genom triangulering, upprätthållning av beviskedjan och tydligt anteckna beslutstagande genom studiens gång (Recker 2013; Clive 2001).

### **2.6.3 Verifierbarhet**

Verifierbarhet innebär att de kvalitativa fynden kan självständigt verifieras av oberoende personer. Genomförandet av detta sker oftast genom att granska intervjusammanfattningar, slutsatser eller andra slutledningar dragna från den kvalitativa datan (Recker 2013). Författaren Koch (1994) upplyser däremot om att verifierbarhet påvisas när trovärdighet, överförbarhet och tillförlitlighet uppnås, något som ursprungligen fastställdes av Guba & Lincoln (1989).

### **2.6.4 Överförbarhet**

Överförbarhet handlar om och hur mycket av resultatet kan generaliseras till andra fall (Recker 2013). Clive (2001) hävdar att genom att förse läsaren med en detaljerad och rik beskrivning av den studerade miljön samt enligt Recker (2013) forskningssammanhanget, kan läsarna känna igen och bedöma om egenskaper stämmer överens med andra miljöer eller forskningsområden de känner till.

### 3. Teoretisk referensram

*I detta avsnitt presenteras processororientering, ramverket ITIL på en djupare nivå för att läsaren ska erhålla bättre förståelse kring ramverket samt implementation av ramverket. Därefter presenteras tidigare forskning om framgångsfaktorer för implementation av ITIL. Slutligen presenteras tre aspekter som framgångsfaktorerna faller inom men även en egen analys av faktorerna för en ökad förståelse som också sammanställer tidigare forskning.*

---

#### 3.1 Processororientering

Enligt Kohlbacher (2010) väljer flera organisationer att vara processororienterade. Forskaren uppger att processororientering (PO) innebär att fokus läggs på affärsprocesser från kund till kund istället för att lägga tonvikt på funktionella och hierarkiska strukturer. Detta tillvägagångssätt föreslogs av flera forskare som ett svar på ökad konkurrens och krävande kunder uppger Reijers (2006). I processororientering betonas processen med särskild inriktning på resultat och kundtillfredsställelse. Kohlbacher (2010) presenterar en samling av olika benämningar, framtagna av flera forskare, som processororienterade organisationer kallas för: "horisontell organisation", "processcentrerad organisation", "processfokuserad organisation" eller helt enkelt "processorganisation".

Iden (2009) förklarar att processperspektivet påverkar många olika områden som organisationsutveckling, mjukvaruutveckling, e-handel, kvalitetssystem och ledning. Leyer, Stumpf-Wollersheim och Pisani (2017) menar däremot att åtgärder och conceptualiseringar av processororientering varierar beroende på detaljnivån. Leyer, Stumpf-Wollersheim och Pisani (2017) framför vidare att både materiella och immateriella egenskaper är avgörande när det gäller processororientering samt presenterar sex nyckelegenskaper kring dessa, framtagna av olika forskare. Tre materiella nyckelegenskaper omfattar *organisationsstruktur* där anställda bör grupperas utifrån processer och överlämnande av dessa, *uppgiftskunskap* där anställda bör känna till sina uppgifter i processen samt *målsättning* där anställda bör ha personliga mål som stämmer överens med den övergripande processen (ibid.). De resterande tre immateriella nyckelegenskaper omfattar kundfokus där anställda bör ha kännedom till på vilket sätt deras arbete tillför till produkter och tjänster, processförbättring som innebär anställdas engagemang i kontinuerlig förbättring av processer samt personlig självständighet som innebär att anställda har ett handlingsutrymme men även kunna samordna med sina medarbetare i processen (Leyer, Stumpf-Wollersheim & Pisani 2017).

Reijers (2006) uppger vidare att i dagens affärsvärld låter processororientering som ett attraktivt och effektivt organisationsläge för företag eftersom det finns positiva indikationer på en direkt och positiv påverkan på företagets resultat. Även då det gör processer inom en organisation transparenta samt att det bildar en miljö för att förbättra verksamheten genom omformningsinitiativ. Müller och Lichtenberg (2018) förklarar att många företag är beroende av olika kvalitetshandlingsstandarder och processmodeller i strävan för att öka effektiviteten i affärsprocessen och förbättra produkt- och servicekvaliteten. Forskarna nämner flera processmodeller för detta, bland annat IT-servicehantering som återspeglar best practice vägledning inom ITIL ramverket.

Iden och Langeland (2010) talar om att ITIL är processbaserat, vilket innebär att det fokuserar på flödet av aktiviteter som är tvärorganisatoriska funktioner, både inom och utanför IT-avdelningen, något som ursprungligen presenterades i Office of Government Commerce

(OGC). Forskarna beskriver vidare att ITIL definierar en process som "en strukturerad uppsättning aktiviteter som är utformade för att uppnå ett specifikt mål. En process kan innefatta roller, ansvar, verktyg och hanteringskontroll som krävs för att på ett tillförlitligt sätt kunna leverera utgångarna".

## 3.2 ITIL och implementation

Första publikationen, känd som ITIL version 1, utvecklades under 1980-talet av brittiska Central Computer & Telecommunications Agency (CCTA), senare känd som Office of Government Commerce (OGC), i syfte att utveckla ett sätt att organisera arbetet inom IT-verksamhet genom att samla best practice som observerats i branscher (Van Bon 2002). Enligt Marrone och Koble (2011) har versionen blivit den mest populära och kompletta ITSM-ramen som innehåller en samling bästa metoder som anpassar IT-tjänsten till företagets behov. Meijer, Smalley, Taylor och Dunwoodie (2013) presenterar ITILs fem *kärnstadier* som senaste utgåvan 2011, känd som version 3, har medfört. Dessa fem kärnstadier menar författarna, täcker och hanterar IT-tjänstens livscyklar: *tjänstestrategi, tjänstedesign, tjänsteövergång, tjänsteoperation och kontinuerlig tjänsteförbättring*. Kärnstadier beskriver hur IT-organisationer bör arbeta för att leverera affärsvärde, tydliga processer, funktioner och roller inom IT Service Management. Varje stadie har inflytande på det följande stadiet som också är beroende av input och återkoppling (AXELOS 2011). ITIL version 3 detaljerar i dessa fem kärnstadier med 25 processer som förklarar hur olika leverantörer av IT-tjänster ska planera och bygga sina IT-tjänster, hur IT-tjänster och relaterade ändringar bör valideras, testas och distribueras, hur händelser och önskemål om IT-tjänsterna bör hanteras, hur den grundläggande konfigurationen som stöder IT-tjänsten bör kontrolleras och hur operativa problem ska lösas (Taylor 2007). ITIL är alltså en processreferensmodell och ser operationer som en kollektion av processer (Iden 2009). ITIL som en processreferensmodell, strävar efter att fånga karaktäristiska drag som är vanliga hos många IT-företag (ibid.).

Det finns flera potentiella fördelar med att arbeta utifrån ITIL och införandet av ramverket är vanligtvis erkänt att det ger en avsevärd minskning av IT-kostnader eller åtminstone ger en rättfärdigande av kostnaden för IT-kvalitet (Valdés et al. 2009). Författarna nämner även att affärsmöjligheter och andra utmaningar uppstår som IT behöver anpassa sig till, vilket ITIL möjliggör genom att definiera IT i termer av tjänster istället för system och att roller och ansvar kan tydligt identifieras. ITIL hjälper alltså organisationer att möta kundnöjdhet genom att maximera informationstjänsteprocesserna och öka kvaliteten på IT-tjänster (Shang & Lin 2010). På grund av de tilldragande fördelarna med ITIL, såsom ökad produktivitet, effektivitet, reducerat driftstopp, har mer och mer organisationer runt om i världen implementerat ITIL (ibid.).

Dock finns det även nackdelar med ITIL. Ahmad och Shamsudin (2013) nämner att företag kan anse att inte alla ITIL-processer är lika viktiga och värdefulla för dem och att ITILs generella vägledning om vilka processer som ska genomföras resulterar i att många chefer tvivlar på den best practice och att implementera ITIL. Detta i sin tur har orsakat att cheferna förlitar sig starkt på sina konsulter och leverantörer. En annan förekommande utmaning inom ITIL-genomförandet menar Ahmad och Shamsudin (2013), är motståndet i implementationen från personalen på grund av dålig *change management*. Enligt Hwang och Low (2012) avser change management normer för projekthantering som är till för att hjälpa projekten genom att lösa problem och minska förändringar som kan påverka projektets framgång.

En implementation innefattar den generella idén av att introducera något (David 2001) och en stor nackdel och svårighet som framgår är själva implementering av ITIL. Valdés et al. (2009) menar att små och medelstora företag kan ha problem med implementationen på grund av begränsade resurser, såsom mänskliga, finansiella eller tekniska. En konsekvens av detta är att bara en väldigt liten del av ITIL kan implementeras (ibid.). Även Ahmad och Shamsudin (2013) nämner att många företag har upplevt att ITIL-implementationen var utmanande. ITIL presenteras däremot inte som en exakt mall som organisationer kan eller borde implementera (Iden 2009). I många bokkapitel presenteras även alternativa tillvägagångssätt och förtydligas med att besluttandet gör organisationen själv (ibid.). Att introducera ITIL i en organisation är sammanfattningsvis en komplex aktivitet, beroende på organisationens ambitioner och karaktäristiska drag (Iden & Langeland 2010). Att introducera ITIL kommer att påverka nästan alla anställda och kan arrangera om organisatoriska strukturer, arbetssätt och arbetsroller (ibid.). Även en stor mängd nya dokument och handböcker kommer att skapas, vilket kan ses som en byråkratisering av organisationen (Spremic, Zmirak & Kraljevic 2008).

Avslutningsvis krävs det ett stort fokus på IT-tjänster och kundbehov för att implementera ITIL, som mer teknikorienterade organisationer kan uppfatta som utmanande (Iden & Langeland 2010). En fullständig implementering av ITIL kan ta flera år och behöver en dedikerad ledning och personal (ibid.). Mer specifikt behöver ledarna av IT-operationer vara medvetna om de faktorer som influerar framgången av en implementation av ITIL, för annars möts aldrig målen (ibid.; Ahmad & Shamsudin 2013).

### **3.3 Identifiering av tidigare kunskap avseende implementationsfaktorer**

Som tidigare nämnt innefattar en implementation den generella idén av att introducera något (David 2001). I förhållande till den här studien kan implementeringen av ITIL därmed definieras som att introducera ett fördefinierat ramverk till en organisation som sedan måste assimilera det. Forskning kring vilka faktorer som bidrar till framgången av en sådan implementation av ITIL har pågått under en längre tid. Redan år 2005 studerade Cater-Steel och Tan (2005) praktikers syn på sådana faktorer. Cater-Steel och Tan (2005) genomförde studien med enkäter som delades ut under en konferens i Brisbane Queensland (2005) där respondenterna bland annat frågades om deras uppfattning kring framgångsfaktorer. Cater-Steel och Tan (2005) presenterade fem faktorer<sup>1</sup> som ansågs av praktiker vara mest viktiga för en framgångsrik implementation av ITIL: "Commitment from senior management", "Champion to advocate and promote ITIL", "Ability of IT staff to adapt to change", "Quality of IT staff allocated to ITIL" och "ITIL training for IT staff". Resultatet visade även på att nästan 40 procent av respondenterna ansåg sin roll vara en nyckelaktör i en implementation av ITIL, där projektledare representerade ungefär två tredjedelar (27%).

Faktorer med vissa likheter till studien av Cater-Steel och Tan (2005) presenterades av Hochstein, Tamm & Brenner (2005). Resultatet baserades på sex fallstudier inom europeiska företag som implementerat ITIL och tydde på sex stycken faktorer, eller initiativ som de beskrev det, som visade sig vara effektiva för en ITIL-implementation. Resultatet visade även ett flertal gånger på att byråkrati och brist på individualitet motverkade temporärt införandet av ITIL. Resonemanget var att personliga relationer mellan personal och kunder elimineras och att kundnöjdhet temporärt försämras.

---

<sup>1</sup> Implementationsfaktorerna som nämns i fortsättningen presenteras på engelska för att behålla dess ursprungliga betydelse

En fallstudie genomförd av Iden (2009) bidrar med ytterligare identifieringar och bekräftelser av tidigare framgångsfaktorer. Med forskningsfrågor som riktar sig till framgångsfaktorer och hinder till en ITIL-implementation och huruvida implementationen påverkar den organisatoriska kulturen, genomför Iden (2009) en fallstudie på ett företag som ska införa ett antal ITIL-processer. En chef inom företaget beskrev avdelningen som skeptiska mot externa konsulter och benägna att motstå organisatoriska ändringar som omdefinierar roller och ansvar. Men både ledningen och ett flertal anställda som intervjuades uttryckte tillfredsställelse med slutresultatet av ITIL-projektet. De beskrev ett antal faktorer som de ansåg bidrog till denna tillfredsställelse. En av dessa var att behovet för förbättring erkänns starkt. Respondenterna förklarade och upplevde att det fanns ett externt tryck på avdelningen att göra något och var det huvudsakliga skälet till att ITIL-projektet startades. Öppenhet var också en faktor som ansågs vara viktigt och ledningen hade prioriterat att hålla de anställda kontinuerligt informerade under projektet. Träning och kunskap, som tidigare nämnts av Cater-Steel och Tan (2005) samt Hochstein, Tamm och Brenner (2005), visade sig vara återigen viktig. Många anställda fick möjligheten samt deltog i utbildning inom ITIL vilket bidrog till ökad kompetens och kunskap. Att involvera så många som möjligt av personalen till att engageras i processförändringsarbetet fastslogs som ett mål, vilket bidrog till ett brett deltagande inom införandet som även ansågs vara effektivt. Den sista faktorn från respondenterna var ett kort tidsspänn. En effekt av det korta tidsspännet var att projekten och linjeorganisationen lyckades hålla fokus och projektledarna lyckades hålla de anställda engagerade. Avslutningsvis diskuterar Iden (2009) den organisatoriska kulturförändringen som medföljde implicit av ITIL-projektet. Den organisatoriska kulturen inom IT-avdelningen hade flyttats utan att det hade satts som ett mål.

Flera av ovannämnda faktorer identifierades eller bekräftades också av Pollard och Cater-Steel (2009). I deras explorativa studie var syftet bland annat att utforska vilka framgångsfaktorer som bidrog till en implementation av ITIL. Precis som flera andra studier visade resultatet att den övre ledningen värderades som den viktigaste faktorn för implementation (Cater-Steel & Tan 2005; Hochstein, Tamm & Brenner 2005; Iden 2009; Pollard & Cater-Steel 2009; Iden & Langeland 2010). Även träning och kompetens, samt organisationens vilja att ändras framgick konkret i resultatet. När Pollard och Cater-Steel (2009) jämförde deras fynd med tidigare studier hävdade de att sex av nio faktorer som framgick i resultatet redan identifierats. De tre nya faktorerna var "Process priority", "ITIL-friendly culture" och "Customer-focused metrics". Den tredje faktorn fanns även i liknande drag i Idens (2009) studie där han diskuterade att detta hänt som en konsekvens av ITIL-projektet, vilket kan tyda på en relation mellan andra faktorer. Iden och Langeland (2010) föreslår att det kan finnas en logisk relation mellan vissa faktorer. Iden och Langeland (2010) undersökte vad experter inom ITIL ansåg var de viktigaste implementeringsfaktorer med hjälp av delphi-metoden, vilket i detta fall innebär brainstorming, reducering och sedan rangordning av faktorerna. Precis som tidigare forskning värderades faktorer relaterat till ledning som viktigast. Även träning och kompetens samt kulturell förändring ansågs vara viktiga, vilket är konsistent med tidigare forskning. Totalt blev det tolv stycken faktorer. Iden och Langeland (2010) diskuterar möjligheten med att slå ihop och eller kategorisera vissa faktorer samt föreslår logiska relationer mellan dem. Bland annat hävdar de att ledningen anses vara viktigast, men att ledningen först behöver ha kunskap inom området för att ta beslutet om införandet.

Mycket av denna tidigare forskning kring implementeringsfaktorer tar formen av fallstudier och induktivt resonemang enligt Iden och Eikebrokk (2015), vilket tyder på att mer kvantitativ forskning och deduktivt resonemang behövs. Iden och Eikebrokk (2015) analyserade identifierade framgångsfaktorer för implementation av ITIL från tidigare forskning och fastslog

att tre självklara aspekter träder fram: ledningens involvering, organisatoriskt engagemang och gruppeffektivitet. Ledningens involvering innebär att ledningen måste involvera sig fullt i ansträngning. Organisatoriskt engagemang innebär att anställda måste vara involverade och dedikerade. Gruppeffektivitet innebär att projektmedlemmar måste ha kunskapen och kompetensen i ITIL och processtänkandet (ibid.). Dessa tre aspekter användes som prediktorvariabler för att testa relationerna mellan dem och framgångarna i ITIL-implementationer. Utgångspunkten för studien var att dessa tre variabler förväntas bidra till en bättre realisering av fördelarna med ITIL från ITIL-projektet, vilket även grundas med underlag från tidigare studier (Cater-Steel & Tan 2005; Hochstein, Tamm & Brenner 2005; Iden 2009; Pollard & Cater-Steel 2009; Iden & Langeland 2010). I Iden och Eikebrokks (2015) resultat bekräftas hypotesen, men till skillnad från vad tidigare studier tyder på framkom gruppeffektivitet som mest signifikant. Därefter kom organisatoriskt engagemang och sist ledningens involvering.

Att resultatet visar på att ledningens engagemang inte blev rangordnat som mest signifikant i Idens och Eikebrokks (2015) studie, går emot vad den samlingen av tidigare studier inom området tyder på, att ledningens involvering är den absolut viktigaste aspekten. De hävdar att fenomenet med att aspekten gruppeffektivitet visades vara mest viktigt kan förklaras. Förklaringen lyder att ITIL-implementationer är utmanande och kräver flera kompetenser och förmågor för att kunna genomföras, något som exempelvis faktorn träning och kompetens berör som kategoriseras till gruppeffektivitet. Iden och Eikebrokk (2015) uppmanar dock mer forskning inom fenomenet att gruppeffektivitet och organisatoriskt engagemang anses vara mer signifikant än ledningens involvering. Iden och Eikebrokk (2015) tentativt föreslår att det kan finnas relationer mellan aspekterna. Exempelvis att ledningens involvering i viss utsträckning arbetar genom organisatoriskt engagemang.

### **3.4 Sammanställning av befintliga implementationsfaktorer**

Syftet med detta delavsnitt är att sammanställa och strukturera kunskapen från tidigare forskning. Som tidigare nämnt analyserade Iden och Eikebrokk (2015) identifierade faktorer från flera studier och fastslog att tre uppenbara aspekter framstår: ledningens involvering, organisatoriskt engagemang och gruppeffektivitet. Vi återskapade en liknande analys av tidigare forskning där samtliga faktorer placerades under dessa tre aspekter i syfte att testa Idens och Eikebrokks (2015) påstående men också öka kunskap och förståelse kring vad som har gjorts tidigare. Nedan definieras och avgränsas de tre aspekterna utifrån Iden och Eikebrokk (2015), men även andra författare för en mer nyanserad infallsvinkel. Därefter placeras samtliga framgångsfaktorer från studierna ovan (Cater-Steel & Tan 2005; Hochstein, Tamm & Brenner 2005; Iden 2009; Pollard & Cater-Steel 2009; Iden & Langeland 2010) i respektive tabell och aspekt de faller inom (se tabell 1; tabell 2; tabell 3). Faktorerna grupperades i relevanta kategorier som identifierades och framställdes genom att samla och placera de likartade faktorerna och därefter tilldela kategorierna lämplig benämning. Denna analys innefattar och resulterar enbart i placering och kategorisering av de sedan tidigare identifierade framgångsfaktorer i tillhörande tabell, vilket innebär att definitionen av dessa faktorer hör fortfarande till den teoretiska referensramen. Tabellernas uppbyggnad genomfördes utifrån två perspektiv, nämligen kolumner som visar referenser och rader som visar kategorier. Varje kolumn i tabellerna presenterar de framgångsfaktorer som har identifierats av den författaren som presenteras i översta raden. Tabellernas rader presenterar däremot de nyskapade kategorierna där lämpliga faktorer grupperades i.

### 3.4.1 Ledningens involvering

För att en organisationsutveckling ska vara framgångsrik har ledningen en nyckelroll i detta, något som enligt Iden och Eikebrokk (2015) har uppmärksammats av många forskare. I tabellen nedan (tabell 1) presenteras de identifierade framgångsfaktorer som faller inom aspekten ledningens involvering. De kategorier som förekom utifrån grupperingen av likartade faktorer är *Management*, *Commitment*, *Tools* och *Resources*. Forskarna Cater-Steel och Tan (2005); Pollard och Cater-Steel (2009) samt Spremic et al. (2008) är överens om att ledningens stöd till projektet inom ITIL, från start till slut anses vara nödvändigt. Spremic et al. (2008) menar att det är väldigt svårt att framgångsrikt implementera ITIL och även andra IT-projekt, utan ett verkligt stöd och engagemang av ledningen. Detta stöd innebär att ge feedback och vägledning under ITIL-implementationen (Iden & Eikebrokk 2015). Tan, Cater-Steel och Toleman (2009) hävdar däremot att ledningens stöd i sig är inte tillräcklig, ledningen måste även förstå omfattning av implementationen samt förse projektet med tillräckliga och lämpliga resurser. En senior manager är också nödvändig för att kämpa för projektet (ibid.). Det är viktigt att ledningen ingår i alla strategiska beslut och bidrar till att skapa ramverk där nya processer kan utvecklas, upprätthållas och ständigt förbättras (Spremic et al. 2008). Även mellanchefer är viktiga för projektet där Hochstein et al. (2005) upplyser om att projektet existens hotas om mellanchefer på olika nivåer inte är engagerade och lojala i projektet. Iden och Langeland (2010) hävdar att det vanligtvis förekommer att en person från ledningen förespråkar ITIL, men författarna belyser också vikten av att chefer på alla nivåer har kunskap om samt förståelse för vad processorientering innebär, det vill säga att omforma centrala processer enligt de bästa metoderna i ITIL

VD:n (eng. top managers) har vanligtvis som ansvar att hjälpa projekten genom att visa engagemang, ge uppmuntran till teamen men också att förvärva nödvändiga resurser, ge godkännande till förslagen samt delegera nödvändiga beslutsfattande (ibid.). Cater-Steel och Pollard (2009) informerar om vikten av att rätta personer tilldelas rätta roller men också att ansvaren framgår tydligt. Genom att forma "virtuella team" undviks utvecklingen av de nya processerna separat från de operativa aktiviteterna utan snarare i integration med dessa (Hochstein et al. 2005). Även nyttjande av olika verktyg kan ha stor betydelse för för framtida process införanden. Cater-Steel och Pollard (2009) visar på att även nyttjande av olika ITSM verktyg har en stor betydelse som kan påverka implementationen kraftigt i både positiv och negativ riktning.

Tabell 1. Faktorer som faller inom aspekten "Ledningens involvering"

Kategori	Cater-Steel och Tan (2005)	Hochstein, Tamm och Brenner (2005)	Pollard och Cater-Steel (2009)	Iden och Langeland (2010)
<i>Management</i>		"Management support "	"Top management support"	"Senior Management must formally decide the introduction of ITIL"
<i>Commitment</i>	"Commitment from senior management"  "Champion to advocate and promote ITIL"			"Identify and involve key personnel, and let them participate in the design and improvement of processes"  "Managers at all levels must have an ownership to the ITIL introduction"

<i>Tools</i>			“Careful software selection ”	“A modular ITSM system is needed and must be applied for all processes”
<i>Resources</i>		“Virtual project team”	“Use of consultants”  “Virtual project team”	

### 3.4.2 Organisatoriskt engagemang

För att förstå anställdas beteende och medarbetarnas inställning i organisationer har organisatoriskt engagemang identifierats som viktig aspekt påpekar Iden och Eikebrokk (2015). I tabellen nedan (tabell 2) framkommer framgångsfaktorer kopplade till aspekten organisatoriskt engagemang. Dessa faktorer sammanställdes i följande kategorier *Change*, *Communication*, *Involvement* och *Time*. Författarna Iden och Eikebrokk (2015) förklarar att högt engagemang presenterar sig i en stark tro och acceptans av företagets mål och värderingar samt en vilja att tillämpa stora ansträngningar för att nå dessa, vilket visas i kategorin “Change” i tabellen nedan. Tan et al. (2009) upplyser att organisatoriskt engagemang inom ITIL-implementationen indikeras av närvaron av tillräckliga resurser. Iden (2009) anser däremot att organisationsövergripande engagemang är en viktig aspekt. Till sist adderar Iden och Eikebrokk (2015) en indikator som är marknadsföringskampanjer för att skapa acceptans och förståelse för vad ITIL innebär. Iden (2009) förklarar att behovet av organisatorisk förbättring är starkt beroende av medarbetarna genom att ITIL-projektmedlemmarna måste göra sitt bästa att implementera ITIL, för att lyckas med detta.

Tabell 2. Faktorer som faller inom aspekten “Organisatoriskt engagemang”

Kategori	Cater-Steel och Tan (2005)	Hochstein, Tamm och Brenner (2005)	Iden (2009)	Pollard och Cater-Steel (2009)	Iden och Langeland (2010)
<i>Change</i>	“Ability of IT staff to adapt to change”	“Quick wins”  “Striving for continuous improvement”	“A standard but flexible methodology for process change”  “The needs for improvement were strongly recognised”	“ITIL-friendly culture”  “Customer-focused metrics”  “Process priority”	“Start with and prioritize a few ITIL processes where there are greatest opportunities for success”  “Be conscious about the fact that introducing ITIL means changing organizational culture”
<i>Communication</i>		“Marketing campaigns in order to create acceptance and understanding”	“Openness”	“Interdepartmental communication and collaboration”	“Information, characterized by openness, must be given up front to personnel and customers about what ITIL means, why ITIL is being introduced and what it will entail”



					<p>“Plan for and communicate positive project results early and along the way”</p> <p>“Implement a standard system for measuring, analyzing, and reporting on service level”</p>
<i>Involvement</i>			<p>“Broad participation”</p> <p>“Deliverables were produced only at group meetings”</p>		<p>“Identify and involve key personnel, and let them participate in the design and improvement of processes”</p>
<i>Time</i>			<p>“Short timeline”</p>		

### 3.4.3 Gruppeffektivitet

Iden och Eikebrokk (2015) förklarar att gruppeffektivitet innebär själva projektgruppens förmåga att fungera effektivt som speglas oftast i vad en grupp tycker den kan prestera och hur mycket ansträngningar den gör. När det kommer till ITIL-implementationen belyser flera forskare (Cater-Steel & Tan 2005; Iden & Eikebrokk 2015; Iden & Langeland 2010) att gruppens effektivitet återspeglas i projektmedlemmarnas utbildningsnivå inom ITSM, ITIL och processtänkande. Spremic et al. (2008) hävdar att utbildning är den viktigaste aspekten för ITIL-implementationen. Författarna pekar också på andra deltagares erfarenheter i en ITIL-implementation där en ordentlig utbildning har varit nyckelfaktor för en framgångsrik implementation. Tabellen nedan (tabell 3) visar framgångsfaktorer sammankopplade i två kategorier som handlar just om utbildning och kompetens, nämligen *Training/ Development* och *Knowledge/ Competence*. Enligt Iden (2009) ger en ITIL-utbildning färdigheter som krävs för att identifiera, analysera och förbättra processer. Spremic et al. (2008) framför ytterligare att utbildningen underlättar kommunikationsproblem för deltagarna genom att förse dessa med ett gemensamt ordförråd och referens. Dessutom förser en högre grad av utbildningsnivån chefer med kunskap för att bättre kunna hantera sitt folk och implementera processer (ibid.). Även Iden och Langeland (2010) informerar om vikten av särskild utbildning för ledningen som experter anser som ytterst viktigt. Forskarna upplyser även att allmän ITIL-utbildning för alla involverade deltagare krävs för att de ska kunna förstå ITILs innebörd och samarbeta med ITIL-processerna. Forskarna förklarar vidare att den allmänna utbildningen kan ses som en grund till vidare utveckling av det kunskapsbehovet som berör de specifika arbetsuppgifter för olika medarbetarna. Faktorerna “Senior Management must have knowledge about and understanding of what process orientation means” och “General competence in process thinking, ITSM and ITIL must be provided for all concerned” därav skulle kunna sammanfogas till en gemensam faktor, som handlar om kompetens i allmänhet (Iden & Langeland 2010).

Tabell 3. Faktorer som faller inom aspekten “Gruppeffektivitet”

Kategori	Cater-Steel och Tan (2005)	Hochstein et al. (2005)	Iden (2009)	Pollard och Cater-Steel (2009)	Iden och Langeland (2010)

<i>Training/ Development</i>	“ITIL training for IT staff”	“Training and personnel development”	“Training and Expertise”	“Training/ personnel development”	“A specific training programme for the ITIL introduction of the various processes must be provided”
<i>Knowledge/ Competence</i>	“Quality of IT staff allocated”			“Use of consultants”	“General competence in process thinking, ITSM and ITIL must be provided for all concerned”  “Senior Management must have knowledge about and understanding of what process orientation means”

### 3.5 Sammanfattning av befintlig kunskap

Mycket av den tidigare forskningen inom framgångsfaktorer för implementation av ITIL har identifierat nya faktorer och bekräftat tidigare identifierade faktorer, men också pekat mot liknande resultat. Bland annat har faktorer relaterat till ledningen inom organisationer visats ett flertal gånger vara de viktigaste. Analysen ovan i denna studien genomfördes med liknande förutsättningar och bekräftar Iden och Eikebrokks (2015) påstående om de uppenbara aspekterna. Faktorerna placerades dessutom i lämpliga kategorier som ses som ett särskilt bidrag i studien. Dessa aspekterna avgränsar samt möjliggör mer specifik fortsatt forskning inom området. Iden och Eikebrokk (2015) genomförde en kvantitativ studie där resultatet visade att ledningens involvering inte ansågs vara mest signifikant, vilket går emot vad tidigare forskning tydde på (ibid.). Iden och Eikebrokk (2015) spekulerade om det möjligtvis finns relationer mellan aspekterna, något som spekulerats om i tidigare studier, men hade inte den kontextuella och beskrivande datan som medförs i kvalitativa studier som underlag.

## 4. Resultat

*I detta avsnitt presenteras resultaten och analysen av de utförda intervjuerna. Först presenteras bakgrundsinformation med beskrivning av hur och varför ramverket initierades i bolaget samt vilka processer implementerades. Därefter presenteras implementationsprocessen uppdelad i tre huvudområden samt de huvudteman som har framkommit för att läsaren ska få en bättre överblick. Slutligen presenteras kortfattat respondenternas utvärdering av implementationen.*

---

### 4.1 Bakgrundsinformation

Optidev implementerade ITIL för ungefär fyra år sedan. Själva implementationen omfattade tre ITIL-processer, nämligen incident-, problem- samt change- och releaseprocessen som företaget också hade mest nytta av. I implementationsprocessen deltog tre av de fyra intervjuade respondenter: *Key Account Manager*, *Service Desk Manager* samt *Change- och Release Manager* som dock blev del av implementationsprocessen ett år efter att projektet initierades. *Key Account Manager* är certifierad i ITIL-Foundation och har ett ansvar över en specifik kund till Optidev som innefattar alla nya försäljningar, leveranser, kvalitetsuppföljningar samt försäljningsutveckling. *Service Desk Manager* är också certifierad i ITIL-Foundation och ansvarar för 1:st-linesupport som innebär att se till att informationen förmedlas ut till kunderna, enkel teknisk support, skickar ut drift-uppdateringar samt försöker minimera tidsavvikelser i produktionen. Rollen som manager för detta team innebär att respondenten äger incidentprocessen. *Change- och Release Manager* ansvarar för samt äger change- och releaseprocessen med arbetsuppgifter att kvalitetsgranska och kvalitetssäkra alla förändringar som driftsätts i organisationen. *Change- och Release Manager* är dessutom senior utvecklare/arkitekt på deltid som har medverkat i olika interna och externa utbildningar inom ITIL som har erhållits av kunden.

*Problem Manager* har inte deltagit i den ursprungliga implementationsprocessen, däremot har respondenten genomfört ett förbättringsarbete i problemprocessen för två år sedan samt är certifierad i ITIL-Foundation. Respondentens roll som *Problem Manager* innebär ett ansvar över att problem blir dokumenterade, kategoriserade, prioriterade och hanterade. Dessutom har respondenten en roll som *Team leader* över 2:nd och 3:rd linesupport som också innebär att respondenten äger problemprocessen och ser till att processen är ständigt förbättrad.

*Change- och Release Manager* förklarade att till skillnad från incident- och problemprocessen, jobbar inte Optidev enligt ITIL i change- och releaseprocessen samt att de ser "change" som en "release" då de inte har haft behovet av att sammanställa flera change-ar alltså förändringar i en enda release. Alla respondenter var eniga om att ITIL-introduktionen i företaget kom på ett speciellt sätt som skiljer sig från andra företags ITIL-implementationer, där det oftast är ledningen som väljer att introducera ITIL samt tar fram en plan över hur implementationen ska gå till. I detta fallet, förklarade respondenterna vidare, var det en kund som hade som kravpunkt i kontraktet att Optidev ska leverera tjänster enligt ramverket ITIL och aktivt jobba i de tre processerna inom en viss tid. *Service Desk Manager* belyste att kunden var viktigt aspekt eftersom de talade "ITIL språket" samt att Optidev behövde matcha deras sätt att arbeta på. *Problem Manager* tillägger att det var viktigt för kunden att Optidev arbetade på detta sätt utifrån flera avseenden, dels för att det underlättar för kunden att överblicka sin tjänst och informationsutbyte men även att det bidrar till en ökad struktur och att det blir generiskt.

Implementationsprocessen var dock inte uppenbar till en början upplyste Service Desk Managern, eftersom det specifika introduktionssättet innebar mycket okunskap kring ramverket. Det orsakade i sin tur att interna förväntningar i organisationen var inledningsvis oklara eftersom en del frågor uppkom, såsom “vad ITIL är”, “om det är genomförbart” samt “vilka fördelar finns med ramverket”. Samtliga respondenter enades om att den strukturella aspekten kring dåvarande arbetsprocesser inte var tillfredsställande. Problem Managern beskrev sättet de arbetade på innan ITIL som “organiserat kaos” och “brist på dokumentation”. Service Desk Manager rollen innebär att bland annat ansvara för och förbättra sättet som supporten jobbar enligt. Något som karaktäriserade supporten enligt den supportansvariga respondenten, var att det inte fanns några supportnivåer, såsom 1:st-, 2:nd-, eller 3:rd line vilket gjorde att frågor från både interna och externa håll kom till supporten som vid tillfället bestod av två personer. Service Desk Managern beskrev supporten på följande sätt:

Vi hade en supportorganisation, alltså en grupp på två personer som skulle supporta 15000 användare runt omkring hela norden. Vi hade inga riktiga eskaleringsvägar, inga riktiga rutiner hur vi ska hantera riktiga driftstörningar, fanns ingen riktig kvalitetsuppföljning, vi hade inga kopior. Så det saknades en hel del viktiga aspekter för att kunna kalla sig en riktig support egentligen.

Respondenten ansåg därmed att sättet supporten jobbade enligt var väldigt ineffektivt och personberoende samt att det rådde brist på struktur i det dåvarande arbetssättet. Detta orsakade att kunderna hade direktkontakt med Optidevs utvecklingsteam om vissa lösningar eller problem, som av den anledningen hade största behovet av ett mer strukturerat arbetssätt, påpekade Problem Managern. Samma åsikt delades av Change- och Release Managern som framförde ytterligare att det var oklart om någon läste dessa förfrågningar via mail eller inte som kom från “lite vart som”. Även arbetsprocessen för hanteringen av problem ansågs sakna en del struktur. Kravet från kunden att implementera ITILs processer sågs som en möjlighet på Optidev att lyfta hela verksamheten till en högre nivå.

## 4.2 Implementationsprocessen

I början av projektets gång enades respondenter om att ITIL var nytt för dem och att många inte visste vad det riktigt var för något vilket gjorde att organisationen inte hade några substantiella förväntningar av ITIL. Service Desk Managern förklarade däremot att kunden hade förväntningar på dem som i sin tur orsakade att vikten lades på att uppfylla kontraktet och enligt Key Account Managern att ta reda på vad ITIL är. Change- och Release Managern beskrev implementationsprocessen som “ingen bing-bang” och förklarade att börja jobba enligt ITIL gjordes inte från dag ett till dag två, utan att implementationen gradvist arbetade in sig på Optidev.

### 4.2.1 Ledningens involvering

Utifrån samtliga respondenternas svar som berörde kategorin ledningens involvering identifierades tre huvudteman: *delaktighet*, *påverkan* och *resurser*. Temana är resultatet av de samband och liknelser mellan intervjuerna som identifierades i empirin.

#### *Delaktighet*

Key Account Managern framförde att ledningen inte var jätteinvolverade i implementationsprocessen samt förklarade att det kan bero på den hårda konkurrensen om tiden som uppstår högre upp i ledningen på ett bolag. Med det menade respondenten att det tar tid att

förstå och sätta sig in i ramverket, vilket inte kan göras på en 40 minuters Powerpoint-presentation som ledningen erhöll om ITIL. Change- och Release Managern instämde med Key Account Manager i aspekten att ledningen inte var delaktig i ITIL-projektet på så sätt att de styrde hur ITIL-implementationsprocessen ska gå till utan de gav sitt godkännande att starta implementationen. Problem Managerns svar skiljde sig däremot och hävdade, till skillnad från Key Account Managern, att ledningen var delaktig på så sätt att en person från ledningen var med i själva gruppen som startade ITIL-implementation men även att Optidevs VD gick tidigt ut och informerade bolaget om implementationen. Numera har ledningen tillit till processägarna som enligt Problem Managern har fått frihet under ansvar. Med det menar respondenten att processägare ansvarar över processerna och ser till att det funkar optimalt samt att ledningen återkopplar till dem om frågor uppstår.

Service Desk Managern upplyste om att ledningens delaktighet handlade inte mycket kring hur implementationen skulle gå till utan om själva affärsuppställningen med kunden och de ekonomiska aspekterna som berör företaget. Respondenten argumenterade att dessa delar kan ha stora konsekvenser för ett bolag, såsom avtal om viten och att det faller naturligt att ledningen blir inblandad. Till skillnad från andra respondenter, hävdade Service Desk Managern att det var ledningen som initierade ITIL-implementationen eftersom avtalsförhandlingarna med kunder går via dem som sedan för vidare det i bolaget. Service Desk Managern instämde med Problem Managern gällande processaspekterna, att ledningen hade tillit till dem som drev implementationen. Till skillnad från Service Desk Managern ansåg Change- och Release Managern att de ekonomiska aspekter handlade om att ITIL-projektet tog väldigt mycket arbetstid att implementera som inte kunde planeras eller räknas ut i förväg samt att ledningen måste stå bakom tidsbudgeten som har lovats kunden. Change- och Release Managern förklarade vidare att affärsuppställningen drevs av pengar och enligt respondentens uppfattning tyckte ledningen att ITIL var "en jobbig grej som skulle kosta pengar" istället för att se möjligheter i att spara pengar genom effektivisering i förvaltningsprocessen.

Ett gemensamt synsätt som handlade om stöd identifierades i samtliga respondenternas svar. Respondenterna var eniga om att ledningen gav sitt fullständiga stöd i form av att delegera ansvar till rätta personer, det vill säga gruppen som såg till att information om implementationen kom ut till hela verksamheten. Dessutom gav ledningen tillgång till nödvändiga resurser och godkände ITIL-genomförandet.

#### *Påverkan*

Key Account Managern förklarade att bristen på involvering från ledningen resulterade i att team managers som var delaktiga i ITIL-implementationen fick fria tyglar att bestämma själva över hur de ska implementera ITIL i sina respektive team. Resultatet återspeglades även i att det blev annorlunda för processerna som till början kördes enbart för en kund men så småningom började användas för andra kunder också. Key Account Managern förklarade att implementationen däremot blev lyckad även utan ledningens involvering. Problem Managern hade annorlunda syn på hur ledningens involvering påverkade ITIL-implementationen än Key Account Managern. Enligt Problem Managern var det av stor vikt att informationen om implementationen kom från ledningen där exempelvis VD:n informerade alla i bolaget. Genom att information om implementationen kom från ledningen togs det på större allvar från samtliga i organisationen genom att det genomsyrade organisationen men även gjorde att implementationen skedde på "ett organiskt och nyttigt sätt" beskrev Problem Managern. Service Desk Managern förklarade att ledningens indirekta involvering var avgörande för implementationstiden på så sätt att utan deras godkännande och stöttning skulle implementationsprocessen fördröjas, de ekonomiska satsningarna utebli samt

implementeringen inte bli lika lyckad. Change- och Release Managern förklarade däremot att ledningens synsätt om att ITIL-implementationen bara var en kostnad i början orsakade att ledningen behövde övertygas om varför resurser i form av tid och pengar skulle utnyttjas, alltså klargöra behovet som finns. Change- och Release Managern förklarade vidare att ledningen ändå var "med på banan" om att det var nödvändigt att implementera ITIL eftersom deras kunder jobbar enligt ITIL men även branscher i övrigt.

### *Resurser*

Key Account Managern upplyste om att det i tidigt skede av ITIL-förhandlingen var känt vilka skulle delta i implementationen samt hur uppdelningen skulle gå till. För att underlätta implementationen i de olika avdelningar som blev berörda, valdes avdelningarnas team managers med sina olika roller som deltagare i implementationsprocessen. Dessa fyra personer drog riktlinjer och styrde hur ITIL-implementationen ska gå till samt hur den ska implementeras i de olika avdelningar som även tidigare nämnts. Problem Managern ansåg att det resursmässiga stödet från ledningen begränsades till valet av rätta deltagare i ITIL-projektet.

Ett gemensamt svar och synsätt som handlade om extern resurs/konsult identifierades från Key Account Managern, Problem Managern och Service Desk Managern. Respondenterna var eniga om att nödvändiga resurser fanns under hela implementationen samt att en extern senior resurs togs in till Optidev som skulle driva förändringsprojektet på heltid. Service Desk Managern beskrev att konsulten hade bra erfarenhet, kompetens och driv som gjorde att uppdragen blev utförda. Change- och Release Managern instämde med de andra respondenterna i att de nödvändiga resurser fanns disponibla, vilket enligt respondenten strider mot den vanliga resursbristen som råder i organisationer för att kunna verkställa något. Däremot ansåg Change- och Release Managern, till skillnad från de andra respondenter, att inga externa resurser i form av konsulter eller andra företag togs in till Optidev för att hjälpa till med implementationen. Teamleaders från olika utvecklingsteam kopplades in till ITIL-projektet och drev det på ett framgångsrikt sätt och inget hade behövt göras annorlunda, menade Change- och Release Managern.

### **4.2.2 Organisatoriskt engagemang**

Utifrån den selektiva kodningen framkom två huvudteman: *engagemang* och *litet motstånd*. Inom temat engagemang förklarade Key Account Managern att de hade anlitat en extern projektledare som arbetade med just ITIL-implementationer för att driva ITIL-projektet. Respondenten hade redan förtroende för ITIL innan men upplevde att projektledaren skapade ytterligare engagemang och fick gruppen att driva projektet tillsammans. Det förklarades vidare att alla de delaktiga i implementationen faktiskt var engagerade och ville att det skulle bli bra. Tidsaspekten att implementera ITILs processer på ett halvt år ansågs enligt Key Account Managern inte vara omöjligt som förklarades på följande sätt:

Vi hade ett halvt år på oss ungefär, men det räckte faktiskt. Så att, sett i backspeglarna ganska lagom tidspress. ... det är farligt om man har för mycket tid på sig för då använder man inte den tiden ändå, utan vi hade ganska högt tryck på oss och tydligt mål att klara det på ett halvt år. Egentligen var det vissa kontraktspunkter som vi var tvungna att uppfylla så det var utifrån de tiderna sattes, inte på hur mycket tid vi egentligen behövde ha, men det sammanföll bra.

En annan synvinkel från Problem Managern framkom och även fast respondenten inte var med i den första implementationen för fyra år sedan, hade respondenten insyn i ett förbättringsarbete av processen problem management som startades för två år sedan. Men likt den tidigare

implementeringen, var det kundens krav som inledde förbättringsprocessen och kontraktets betydande roll orsakade ett organisatoriskt engagemang. Det var många avdelningar som blev berörda och respondenten involverade alla teamleders genom att starta diskussioner och förklara vikten av de pågående ändringar, struktur- och arbetsmässigt samt vad det innebär och hur det berör individerna. Problem Managern förklarade att folk engageras automatiskt när de blandades in i diskussioner men även att förståelse kring varför struktur och ordning är viktigt var en betydelsefull del som bidrog till engagemanget. Respondenten förklarade vidare att problem management saknade framförallt struktur och genom att få andra att förstå varför struktur är viktigt engageras de. Problem Managern förklarade att utvecklarna hade det största behovet och förståelsen för varför förändringen var viktig, då det inte fanns någon 2:nd och 3:rd linesupport mot utvecklarna och på så sätt ingen strukturell lösning för kundernas återkoppling för olika problem och lösningar.

Liknande svar från Service Desk Managern framfördes där kundkontraktet beskrevs som en engagerande faktor för att implementera ITIL men respondenten förklarade även att implementationen inte var ett vanligt scenario där bolaget enbart ville bli bättre på något utan att det var nödvändigt och mycket stod på spel. I början av projektet höll Service Desk Managern en kick-off och informerade hela organisationen om vad ITIL är och vad det tillför i syfte att utbilda och sprida kunskap om ITIL. Enligt respondenten fanns det inte riktigt ett agerande för att engagera, bortsett från kick-offen, utan skedde snarare ad hoc-mässigt. Ju mer ITIL pratades om, bland annat på interna forum, desto mer väcktes intresset och därmed även involveringen och engagemanget. Tidspresen ansågs vara lagom enligt Service Desk Managern som förklarade att med mycket tid i förfogande skapas en tendens att dra ut på tiden, därav fungerade kundens tidskrav som en yttre faktor som satte fokus och engagemang. Change- och Release Managern framförde liknande synsätt och upplyste om att engagemanget i bolaget handlade väldigt mycket om att få andra att förstå nyttan av ITIL men också konkret och visuellt se de förbättringar som uppstod. När dessa faktorer "kom på plats" i organisationen menade respondenten att de anställda såg nyttan och därmed kom förståelsen fram och ITIL blev självsäljande samt att deras benägenhet i drivet för struktur blev det som engagerade organisationen.

Inom temat motstånd ansåg Key Account Managern att inget motstånd till ITIL-projektet upplevdes. Liknande men mildare uppfattning framfördes från Problem Managern som beskrev motståndet till förbättringsarbetet av problem management processen som litet. Problem Managern förklarade vidare att det nästan är oundvikligt att det råder tvivel och skepticism till förändring, men att sådant härstammade från en minoritet och att majoriteten accepterade att förändringen kommer ske. Även Service Desk Managern framförde att tvivel från en del personer kunde upplevas. Förklaringen var att det rådde funderingar kring om det skulle bli för fyrkantigt av byråkratisk karaktär samt ineffektivt, men även att vissa helt enkelt inte tycker om förändringar. Avslutningsvis klargjorde Service Desk Managern att när de väl kom igång med arbetet avrådde denna tvivel. Change- och Release Managern upplevde motstånd i början men förtydligade att det inte nödvändigtvis var mot ITIL, utan som de andra respondenter upplyste, snarare mot förändringen allmänt. Respondenten hävdade att människor överlag har en vana kring sitt arbetssätt och att ITIL-projektet introducerade ändringar till det som i sin tur orsakade att dessa ändringar bemöttes av motstånd. Däremot när fördelarna blev synliga i form av bättre struktur, ordning och reda som dessa förändringar resulterade i, övergick motståndet till acceptans istället.

#### **4.2.3 Gruppeffektivitet**

Utifrån respondenternas svar som berörde gruppeffektivitet identifierades två huvudteman: *utbildning* och *förståelse*. Bland Key Account Managers, Service Desk Managers och Change- och Release Managers svar identifierades även temat *kompetens/erfarenhet*.

### *Utbildning*

En gemensam synvinkel på certifiering identifierades i temat utbildning från Key Account Managern, Problem Managern och Service Desk Managern. Certifieringen omfattar den grundläggande ITIL-utbildningen så kallad "ITIL Foundation" som dessa respondenter har deltagit i. Enligt Key Account Managern möjliggjorde utbildningen själva implementationen av den anledningen att det rådde kunskapsbrist inom området som även nämndes tidigare. Den grundläggande utbildningen ansågs därmed vara nödvändig för att implementationsdeltagarna ska kunna bolla idéer med varandra, men även som en framgångsfaktor för en lyckad implementation på bolaget, förklarade Key Account Managern vidare. Problem Managern ansåg att utan den grundläggande utbildningen vore det omöjligt att jobba i processerna. Samtliga respondenter förutom Change- och Release Managern enades om att ungefär fem personer hade gått den grundläggande utbildningen i ITIL-Foundation i bolaget, där två av dessa var deltagare i implementationsprocessen. Enligt Key Account Managern hade ingen från ledningsgruppen gått utbildningen och därmed blivit ITIL-certifierad, medan Problem Managern och Service Desk Managern hävdade att en person från ledningsgruppen visserligen hade gått utbildningen men om personen har blivit certifierad kunde respondenterna inte svara på. Problem Managern förklarade att utbildningen underlättade diskussioner och den interna marknadsföringen om ITIL i organisationen genom att stödja argumenten till de fördelar som kommer med ITIL. Enligt Service Desk Managern tillförde ITIL-utbildningen en bättre helhetsbild kring ITIL genom att ge perspektiv på saker och ting. Respondenten tydliggjorde att ITIL-implementationsprocessen påbörjades innan ITIL-utbildningen vilket gjorde det svårt att förstå innebörden av de olika ITIL-termen, exempelvis "livscyklar", "service request" eller "incidenter".

En annan gemensam synvinkel från samtliga respondenter handlade om internutbildning. Vid frågan om processanvändarna och övriga i bolaget fick någon utbildning, enades respondenterna om att både ledningen och processanvändarna fick en internutbildning. Processanvändarna fick utbildning från sina team managers som var ITIL-certifierade och deltagare i implementationsprocessen. Ledningen och övriga i bolaget fick enligt Service Desk Managern en PowerPoint-presentation på en kick-off. Ytterligare en utbildning i ITIL som organisationen hade fått var från kunden som handlade om hur de använder ramverket i sin organisation, hävdade Key Account Managern och Change- och Release Managern. Change- och Release Managern förklarade vidare att kunskapen som har erhållits från de som har medverkat på kurser hos kunden fick föras vidare i organisation och att på så sätt har de berörda personerna utbildat varandra i kombination med att observera arbetssättet från de motsvariga rollerna hos kunden. Respondenten belyste även att mycket av utbildningen har skett på egen hand eftersom respondenten ansåg att behovet av externa utbildningskurser inom ITIL inte fanns.

### *Förståelse*

Key Account Managern förklarade att sättet ITIL introducerades på i bolaget, alltså genom ett påskrivet kontrakt som tidigare nämnt, gjorde att varken ledningen eller organisationen i sig hade kunskap som krävdes för att implementera ITIL. Respondenten gjorde en tydlig koppling av den tidspressen som fanns att lära sig och förstå ramverket till ledningens involvering och beskrev den interna utbildningen i form av PowerPoint-presentationen som "oduglig". Key Account Managern menade på att den tidsmässiga faktorn var avgörande till att ledningen inte



involverade sig i implementationen. Key Account Managern nämnde några förmåner som bidrog till en ökad förståelseprocess i organisationen: “Det där [ITIL implementation; min anm.] blev ju ganska “självinsäljande” efter ett tag ... där vi fick bättre ordning och reda, lugn och ro och nöjdare kunder, så sålde det in sig själv.”

Problem Managern redogjorde att övriga i organisationen som inte gick någon utbildning fick en väldigt bra förståelse för ramverket allteftersom diskussioner kring ITIL ökade. En faktor med förståelse om ramverket var den förändringen i organisationen som respondenten beskrev som viktig, eftersom det nya arbetssättet innebar att personer kunde plötsligt inkluderas i arbetsuppgifter som exempelvis incidenthantering bortom sina vanliga arbetsuppgifter. Service Desk Managern hävdade att ökad förståelse för ramverket och innebörden av de olika ITIL-termerna var ett uppenbart resultat av utbildningen men kan även kopplas till erfarenhet inom både ITIL och arbetsområdet som tillsammans gjorde att processen med att anpassa ramverket till organisationen blev betydligt enklare. Med dessa faktorer skapades det mest ultimata sättet för både förståelse under utbildningen och anpassningen av ITIL-processerna efteråt. Enligt Change- och Release Managern läggs vikten på att förstå det grundläggande konceptet i ramverken snarare än den “hårda utbildningen” eftersom ramverket handlar om anpassning till organisationens behov och att det inte finns något facit över “vad som är rätt och fel”. Tillvägagångssättet ansågs som “sunt” där respondenten menade att istället för att tvinga organisationen i ett sådan form ska en egen variant av ramverket kunna göras.

#### *Kompetens/erfarenhet*

Sista temat för denna centrala kategorin som identifierades i Key Account Managerns och Service Desk Managerns svar är kompetens/erfarenhet. I intervjun med Key Account Managern framhövdes den goda kompetensen som en projektledare hade i förändringsprojekt sedan tidigare och betonade att det var en avgörande framgångsfaktor i implementationsprocessen. Dessutom ansåg Key Account Managern att den kompetens implementationsgruppen har fått genom både interna utbildningen från kunden och grundutbildningen inom ITIL har varit gynnsam. Det som har varit mest signifikant enligt Service Desk Managern som även nämndes ovan, var praktisk erfarenhet inom det specifika området där anpassning av ITIL-processer till den egna verksamheten skulle ske men även en enkel erfarenhet inom ITIL som respondenten erhållit under implementationsprocessen innan ITIL-utbildningen. Change- och Release Managern instämde med denna syn kring praktisk erfarenhet och kännedom inom den operativa förvaltningen. Service Desk Managern beskrev sättet som “rätt approach”, “nyttigt” samt “mer verklighetsbaserat” och såg det som en fördel att kunna applicera ITIL-teorin till praktiken, alltså organisationen personen opererar i. Change- och Release Managern framhövde ytterligare en erfarenhetsfördel vilket var kunden och dess kännedom och erfarenhet av ramverket i praktiken. Respondenten beskrev det som “bollplank” och hävdade att på så sätt var det möjligt att ta del av deras syn om vad som är bra och dåligt i praktiken och lära sig av hur de gjorde.

### **4.3 Efter projektet**

Samtliga respondenter bedömde ITIL-mognaden som hög i nuläget och att de har mycket bra koll på de tre processerna. Key Account Managern informerade att organisationen har kommit långt på kort tid som återspeglas i kunderna som har blivit betydligt nöjdare. Respondenterna var enade om att deras förväntningar av få mer struktur, ordning och reda i organisationen har blivit uppfyllda. Key Account Managern uttryckte:

Det är nog ett av de mest lyckade interna projekt vi har kört på Optidev, någonsin eller ah sedan jag har varit där i alla fall som är 10 år, så det blev nog väldigt bra. ... Självtrodde jag mycket på

ITIL från början. Asså det var precis vad Optidev behövde, lite mer ordning och reda. Det är ganska mycket det ITIL går ut på, struktur och ständiga förbättringar.

Key Account Managern ansåg dock att ledningen möjligtvis borde ha inkluderats mer i implementationsprocessen. Service Desk Managern förklarade däremot att med de förutsättningar de hade just där och då, kunde inget ha gjorts bättre och beskrev det som de disponerade med “rätta personer för implementationen” samt hade “rätt approach”. De effekter som har uppstått som en konsekvens av implementationen enligt Service Desk Managern var: “Tydlighet i hur vi ska ta oss an olika, framförallt kartlägga de olika ärenden som vi får in från kunden, och skapa rutiner kring dem. Det har blivit enklare för oss att eskalera ärenden internt i och med att vi har dedikerade personer som man tillhör olika typer av ärenden.”

Change- och Release Managern påpekade att implementationen resulterade i ett kontrollerat sätt att arbeta och planera in arbete på men hävdade att de skulle ha lagt mer fokus på vilka verktyg användes för arbetet i praktiken, som de än idag har problem med. Respondenten förklarade att: “... verktygsdelen var inte det viktiga initialt men den blir viktig ganska fort, för att det är det man jobbar i praktiken sen på dagarna”. Därav, förklarar Change- och Release Managern vidare, har de skapat ett eget verktyg eftersom plattformarna som erbjuds är till för stora bolag med väldigt dyra licenskostnader.

## 5. Jämförande analys och diskussion

*I detta avsnitt framförs en jämförande analys och diskussion där tidigare forskning ställs mot den nya kunskapen som har framkommit i analysen. Avsnittet presenteras utifrån de aspekterna och kategorierna som har framställts i avsnitt 3.4 för att kunna på ett tydligt sätt koppla kunskapen men även att behålla samma struktur och en lättare översikt och uppföljning. Kategorier inleds med en subjektiv definition av dessa.*

---

### 5.1 Ledningens involvering

#### *Management*

I den teoretiska delen (se avsnitt 3.4.1) präglas kategorin management av faktorer såsom stöd som ledningen förser ITIL-projektet i verksamheten och mellanchefernas formella beslut att introducera ITIL i organisationen. Många forskare poängterar att ledningens stöd är nödvändigt för en framgångsrik implementation i form av att ge feedback och vägledning under implementationen. Resultatet från samtliga respondenter visade en koppling till management-kategorin på ett däremot annorlunda sätt än vad forskningen visar. Respondenterna menade att ledningens stöd handlade om att ge tillgång till nödvändiga resurser och delegera beslutsfattande. Detta möter forskarna Tan, Cater-Steel och Tolemans (2009) påstående om att ledningen behövs för mer än bara deras stöd utan även för att tillgodose resursbehovet. Någon feedback och vägledning från ledningen framgick inte från resultatet, snarare var det projektgruppen som hade återkoppling till ledningsgruppen. Faktorn "Champion to advocate and promote ITIL" kan tolkas ha varit projektgruppen som såg till att implementationen nådde den organisatoriska bredden.

Något formellt beslut från ledningen att introducera ITIL kan utifrån resultatet tolkas inte ha ägt rum eftersom samtliga respondenter enades om att introduktionen tvingades in till organisationen via avtal med en kund samt att ledningen gav sitt godkännande för implementationen till projektgruppen. Däremot kan resultatet utifrån Problem Managern och Service Desk Managern tolkas som att ledningen gjorde det formella beslutet att introducera ITIL trots allt, där Problem Managern menar att VD:n informerade bolaget att implementationen kommer äga rum i tidigt skede som ansågs bidra till att implementationen togs på allvar. Service Desk Managern ser kundens kravställning som en indirekt initiering till implementationen och att ledningen tog det formella beslutet att genomföra implementation i slutändan. Detta anses ha konfirmerat framgångsfaktorn "Senior Management must formally decide the introduction of ITIL". Ytterligare en tolkning kan göras utifrån resultatet där olika team managers kopplades in till implementationen på ett strategiskt sätt för att introducera ITIL genom organisationen och utbilda sina respektive team.

#### *Commitment*

I den teoretiska delen präglas kategorin commitment av faktorer såsom ledningens och mellanchefernas involvering samt att identifiera nyckelpersoner som ska delta i processdesignen och förbättringsarbetet. Ledningens involvering kan tydligt kopplas till temat delaktighet i resultatet. I temat framgår skilda åsikter bland respondenterna kring ledningens involvering. Resultatet visar på att två av fyra respondenter ansåg att ledningen inte var involverad i implementationsprocessen medan andra halvan hävdade att ledningen var involverad genom att en ledningsmedlem var med i projektgruppen som skulle genomföra implementationen. I resultatet framgår även att ledningens involvering dessutom omfattade de ekonomiska aspekter som berörde företaget mer än att styra implementationsprocessen. Detta

kan kopplas till aspekten gruppeffektivitet eftersom ledningen fick korta presentationer istället för en grundläggande utbildning och därmed kan en indikator på ledningens svaga involvering identifieras. Att projektgruppen konstruerades strategiskt genom att koppla in olika typer av managers för de olika teamen tyder klart och tydligt på mellanchefernas starka involvering som belyses i teorin. Iden och Langeland (2010) nämner att hela projektets existens hotas om inte chefer på alla nivåer är lojala och engagerade. Resultatet tyder på att mellanchefernas involvering och engagemang var en tydlig framgångsfaktor i ITIL-implementationen på Optidev. Även faktorn "Identify and involve key personnel, and let them participate in the design and improvement of processes" som Iden och Langeland (2010) identifierade kan kopplas till resultatet om mellanchefernas involvering, eftersom gruppen sammanfogades som tidigare nämnt, specifikt för ITIL-projektet med team managers olika kunskapsområde för en bredare implementation i organisationen. Dessa var nyckelpersoner som drog riktlinjer och styrde tillvägagångssättet för ITIL-implementationen, vilket också kan kopplas till teorin på så sätt att denna arbetsgrupp har fått delegering för beslutsfattande kring hur implementationen ska gå till. Utifrån resultatet kan ledningens begränsade involvering tolkas som att det har resulterat i att projektgruppen har fått mycket frihet kring beslutsfattande om tillvägagångssättet och utrymme för både personlig- och verksamhetsutveckling.

### *Tools*

Kategorin handlar om vilka verktyg som används för ITIL-processerna, både under och efter implementationen. Som tidigare nämnt har verktygen en stor betydelse för framtida processinförändringen som kan påverkas kraftigt av dessa. I den sista delen av resultaten (4.3 Efter projektet) redovisades respondenternas utvärdering av ITIL-projektet. En intressant förklaring fångades i Change- och Release Managers svar, som inte har framgått av andra respondenter. Respondenten förklarade att användning av praktiska verktyg inte var lika viktig i början av implementationen men blev däremot väldigt betydelsefull så småningom för det dagliga arbetet. Enligt respondenten skulle de ha reflekterat över val av plattformar i tidigt skede eftersom det råder fortfarande problem kring vilka verktyg som ska användas. Detta konfirmerar vikten av framgångsfaktorn "Careful software selection" där Optidev skulle ha lagt mer fokus på arbetsverktyg i början av implementationen och även efter för att kringgå problematiken.

### *Resources*

Kategorin handlar i den teoretiska delen om att förvärva nödvändiga resurser i form av konsulter eller virtuella team som är fördelaktiga vid integration av nya processer med befintliga områden. I resultatet framgår det att en arbetsgrupp skapades avsiktligt för ITIL-projektet samt att nödvändiga resurser har erhållits från ledningen. Det framgick även tydligt att urvalskriteriet för deltagande skapades strategiskt där ansvariga för de berörda avdelningarna i organisationen kopplades in för att möjliggöra implementationen i hela verksamheten. Detta kan ytterligare tolkas som ett strategiskt val för att på ett enklare sätt integrera processerna i de operativa aktiviteter som i sin tur visar på en uppenbar koppling till faktorn om virtuella team som framtoogs av både författarna Hochstein et al. (2009) och Pollard och Cater-Steel (2009). Resultaten kan också kopplas till kategorin genom faktorn "Use of consultants" eftersom det har framgått i majoriteten av svaren att en extern resurs/ konsult har tagits in till bolaget för att på heltid driva förändringsprojektet. Konsulten som var projektledare i gruppen, beskrevs som erfaren inom sådana typer av projekt med bra driv och att det var avgörande för implementationsutfallet. Detta kan även kopplas till aspekten gruppeffektivitet som handlar om utbildnings- och kompetensfaktorer eftersom majoriteten av respondenten ansåg att konsultens meriter var den avgörande framgångsfaktorn.

## 5.2 Organisatoriskt engagemang

### *Change*

Kategorin change handlar om viljan att ändras. I ett organisatoriskt perspektiv berörs främst den organisatoriska kulturens förändring vid implementationen av ITIL-ramverket. Även förändringar av mer operativa arbetsätt inkluderas i denna kategori. Resultatet visar på att det var litet motstånd till ITIL som beskrevs som ett allmänt tvivel till förändring och inte mot själva ramverket ITIL. Något som var förebyggande till motståndet var kontraktet med kunden. Det ansågs vara essentiellt för organisationen och en bidragande faktor för engagemanget till själva implementationen av ITIL. En liknande faktor till detta som Iden (2009) tagit upp är "The needs for improvement were strongly recognised". Liknelsen ligger i att uppfyllandet av kontraktet erkändes starkt och sågs som en förbättring.

En annan faktor som resultatet tyder på är förståelsen kring varför ITIL implementeras. Många ansåg att det fanns strukturella problem med arbetsätten innan projektet, speciellt utvecklarna, och ITIL var något som tycktes kunna lösa problemet. Dock var det få som hade kunskap om ITIL och färre som även var involverade i projektet. Inom tid ökade antalet involverade, men även kunskapen och förståelsen att implementationen kunde medföra bättre struktur. Det här var något som ansågs vara en bidragande faktor för engagemanget till implementationen och dess förbättring av strukturella aspekter kring arbetsrätten. Detta är även något som identifierats i tidigare studier. "Striving for continuous improvement" är en faktor som Hochstein, Tamm och Brenner (2005) identifierat och liknar den bidragande faktorn på så sätt att förståelsen skapade ett driv för en kontinuerligt förbättrad struktur.

"Be conscious about the fact that introducing ITIL means changing organizational culture" är en faktor som Iden och Langeland (2010) identifierade. Denna faktorn förekommer även i resultatet fast i en mildare variant. Tre av fyra respondenter, som var djupt involverade och drev ITIL-projektet, var medvetna om att förändring av den organisatoriska kulturen kunde möta motstånd, men med kundkontraktet och förståelsen accepterades denna förändring. En möjlig anledning för att motståndet upplevdes vara litet kan vara att företaget redan befinner sig en passande organisatorisk kultur. Detta har inte respondenterna påpekat men Pollard och Cater-Steel (2009) identifierade två faktorer relaterat till detta: "ITIL-friendly culture" och "Customer focused metrics". Dessa faktorer syftar övergripande på att organisationen behöver vara tjänst- och kundorienterad, något som Optidev redan är.

### *Communication*

Kategorin communication handlar om kommunikation och spridandet av information relaterat till ITIL och ITIL-projektet. Resultaten tyder på att de ansvariga för implementationen var medvetna om att förståelse för ITIL-projektet och förändringen var en faktor som engagerade. Men ändå framstår det inte ett större agerande kring att försöka kommunicera ut en sådan förståelse. Ett undantag är en kick-off som skedde i början av projektet, där det hölls en presentation vars syfte var att utbilda och sprida kunskap om ITIL och varför det introduceras. Detta är något som tidigare identifierats och Iden och Langeland (2010) menade att information skall ges öppet till personal och kunder avseende vad ITIL är, varför det introduceras och vad det medför. Hochstein, Tamm och Brenner (2005) hävdar att en typ av marknadskampanj behöver användas för att skapa acceptans och förståelse. Resultaten visar på att väldigt mycket i implementationsprocessen på Optidev handlade just om att förstå. Respondenter upplyste att förståelsen i organisationen handlade om att förstå det nya arbetssättet, förstå det grundläggande konceptet i ramverket samt att förståelse i organisationen kom genom att fördelarna blev synliga. Flera respondenter tyckte även att förstå-faktorn var viktigare än den

“hårda utbildningen” som hör till aspekten gruppeffektivitet. Kampanjerna kan tolkas ha tagit formen av presentationer, vilket Optidevs kick-off innehöll som bidrog till att acceptans och förståelse bland anställda ökade.

Resterande handlingar för att kommunicera ut förståelse skedde ad hoc-mässigt. Det beskrevs mer som ett konversationsämne i företaget och i interna forum. Ju mer det pratades om ITIL desto mer väcktes intresset och därmed även involveringen och engagemanget. En av respondenterna förklarade att andra kunde även se konkreta och visuella förbättringar från projektet. Resultatet tyder på att det rådde en form av öppenhet kring projektet och den relaterade informationen. Något som Iden (2009) tidigare identifierat med faktorn “Openness”.

#### *Involvement*

Kategorin involvement handlar om involveringen i ITIL-projektet. Den berör vilka och antalet som skall delta i projektet i ett engagerande sammanhang. Resultaten visar på att involvering i ett engagerande sammanhang ägde rum i ITIL-projektet men inte i en större grad. Respondenterna nämnde bland annat att ju mer det pratades om ITIL desto mer väcktes intresset och därmed även involveringen. ITIL var något som ansågs beröra hela företaget och därmed blev många involverade i exempelvis diskussioner kring ITIL, vilket gjorde att det pratades ytterligare om ITIL. Den här typen av involvering engagerade organisationen. Dock låg mycket av engagemanget i att de anställda hade förståelsen för hur det skulle bli bättre. Denna typ av breda involvering förekommer även i Idens (2009) studie med faktorn “Broad participation”. Faktorn syftar till att det ska vara ett lokalt ägande av de implementerade processerna, vilket menas att en stor andel av personalen aktivt deltar i ITIL-implementeringen. En annan faktor som liknar denna typ av involvering är “Identify and involve key personnel, and let them participate in the design and improvement of processes” från studien av Iden och Langeland (2010). Faktorn antyder en skillnad med identifiering av nyckelpersonal, men kan tolkas som att i detta fallet var nyckelpersonalen en stor andel av de anställda på företaget, då det var många avdelningar som blev berörda av implementationen.

#### *Time*

Kategorin time handlar om ITIL-projektets tidsaspekter. Resultatet visar på att tidspresen var en engagerande faktor i implementationsarbetet. De hävdade att tidspresen var lagom men att de bland annat hade högt tryck på sig och att tidskravet från kunden fungerade som en yttre faktor som satte fokus och engagemang. Det här är något som även Iden (2009) identifierade som en faktor och kallade den för “short timeline”.

### **5.3 Gruppeffektivitet**

#### *Training/ Development*

Denna kategori handlar om utbildning inom ITIL och personlig utveckling som en förutsättning till framgångsrik implementation av ITIL. I den teoretiska delen belyses vikten av färdigheter i att identifiera, analysera och förbättra processer som projektmedlemmar erhåller av ITIL-utbildningen. I resultaten har det framgått att respondenterna har deltagit i olika typer av utbildning inom ITIL, både i en specifik ITIL-utbildning varpå deltagarna har blivit certifierade men också i interna utbildningar som har erhållits från kunden. Ytterligare en typ av utbildning som har genomförts i organisationen är interna utbildningar som dessa certifierade individer har försett sina respektive team och även ledningen med. En del personliga utveckling kunde tydligt identifieras i de olika roller som har uppstått som konsekvens av implementationen, alltså managers och owners för de implementerade processer. Detta bekräftar därav majoriteten av de faktorer som presenteras i tabell 3. som avgörande för en framgångsrik implementation,

alltså "ITIL training for IT staff", "Training and personnel development", "Training and Expertise", "Training/ personnel development" och "A specific training programme for the ITIL introduction of the various processes must be provided". Även vikten av utbildningen som Spremic et al. (2008) beskrev som den viktigaste aspekten samt att den underlättar implementationen och kommunikationsproblem, kan påvisas i Optidevs fall där samtliga ansåg utbildningen vara nödvändig och underlättande för implementationen samt diskussioner, alltså "kommunikationsproblem" i bolaget. Någon högre ITIL-utbildning för chefer och ledningen har inte framgått i resultaten, utan majoriteten av deltagarna har medverkat i samma utbildningsnivå. Däremot framkom olika resultat bland respondenternas syn när det kommer till utbildning för ledningen där två av deltagarna menar att en person från ledningen har också deltagit i den grundläggande ITIL-utbildningen, medan andra halvan menar att ledningen fick enbart interna utbildningar i form av presentationer. Spremic et al. (2008) menar att utbildning för chefer ger kunskap i att bättre kunna hantera anställda och implementationen av processerna. Av den orsaken att ledningen har erhållit utbildning i en liten grad kan tyda på deras svaga involvering i implementationen.

### *Knowledge/ Competence*

Denna kategori handlar om kompetens och kunskap som krävs för en framgångsrik implementation av ITIL. Det har framgått tidigare att utbildning ger kunskap som krävs för att kunna hantera processerna på olika sätt. Likaså belystes att allmän ITIL-utbildning ger en ökad förståelse för ITILs innebörd och gör samverkan mellan processer och individer möjlig. Resultaten konfirmerar detta där det tydligt har framgått att respondenterna ansåg att utbildningen har gett respondenterna en helhetsbild, förståelse och kunskap som möjliggjorde implementationen. Dock framkom det att förståelsen i organisationen som handlade om att förstå det nya arbetssättet och grundläggande konceptet i ramverket värderades som mer inflytelserik än själva utbildningen, något som även belystes tidigare.

Även resultaten inom kompetens skiljer sig från de tidigare identifierade framgångsfaktorerna. Framtagna faktorer inom kompetens handlade om att ledningen behöver ha kunskap och förståelse över processororientering samt att en generell kompetens inom ITIL måste erhållas av alla inkluderade. Ledningens kunskap över processororientering skulle kunna tolkas av resultaten att de har erhållit en grundläggande förståelse genom de interna utbildningarna, alltså presentationer. Däremot är det oklart om den presentationen på 40 minuter är duglig för att bilda en godtagbar förståelse, som respondenter belyste om att ledningen har erhållit. Optidev hade nytta av olika typer av kompetenser på olika fronter dessutom. En kompetens som uppenbarligen var en framgångsfaktor enligt majoriteten av respondenterna och som bekräftar tidigare forskning samt framgångsfaktorn "use of consultants", är användning av extern resurs/konsult som bidrog med sin expertis inom förändringsprojekt. Även kompetenser inom det specifika arbetsområdet där processen kommer verka samt grundläggande kännedom av ramverket innan den grundläggande utbildningen framgick i resultaten. Någon snarlik framgångsfaktor har inte framgått i tidigare forskning. Utifrån resultatet kan även kundens expertis tolkas ha bidragit i implementationsprocessen på Optidev. Kundens långa erfarenhet inom ramverket gav Optidev både utbildningar och goda råd kring implementationens tillvägagångssätt.

## **5.4 Sammanfattning av konfirmerade faktorer**

I tabellen nedan (Tabell 4.) sammanställs de framgångsfaktorerna som bekräftades under denna studie. För att erhålla samma struktur som ovan och tillhandahålla en lättare överblick över de bekräftade faktorer, fördelas dessa i de kategorierna som de hör till. Även en ny

framgångsfaktor har tydligt framstått i denna studie, som inte har identifierats i tidigare studier, nämligen *Competence in area of concern*. Denna identifierade faktorn innebär att en kompetens inom det berörda arbetsområdet som en process ska implementeras i är nödvändig. Denna framgångsfaktor har även en viktig roll när det kommer till den grundläggande ITIL-utbildningen, där denna kompetens bidrog till en ökad förståelse över ramverket och hur det fungerar i praktiken.

Tabell 4. Sammanfattning av konfirmerade och nya framgångsfaktorer

Kategorier	Konfirmerade faktorer	Nya faktorer
Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Management support</li> <li>- Top management support</li> <li>- Senior Management must formally decide the introduction of ITIL</li> </ul>	
Commitment	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identify and involve key personnel, and let them participate in the design and improvement of processes</li> </ul>	
Tools	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Careful software selection</li> </ul>	
Resources	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Virtual project team</li> <li>- Use of consultants</li> </ul>	
Change	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Striving for continuous improvement</li> <li>- The needs for improvement were strongly recognised</li> <li>- ITIL-friendly culture</li> <li>- Customer- focused metrics</li> <li>- Be conscious about the fact that introducing ITIL means changing organizational culture</li> </ul>	
Communication	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marketing campaigns in order to create acceptance and understanding</li> <li>- Information, characterized by openness, must be given up front to personnel and customers about what ITIL means, why ITIL is being introduced and what it will entail</li> <li>- Openness</li> </ul>	
Involvement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Broad participation</li> <li>- Identify and involve key personnel, and let them participate in the design and improvement of processes</li> </ul>	
Time	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Short timeline</li> </ul>	
Training/ Development	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ITIL training for IT staff</li> <li>- Training and personnel development</li> <li>- Training and Expertise</li> <li>- Training/ personnel development</li> <li>- A specific training programme for the ITIL introduction of the various processes must be provided</li> </ul>	
Knowledge/ Competence	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Use of consultants</li> <li>- General competence in process thinking, ITSM and ITIL must be provided for all concerned</li> </ul>	<i>Competence in area of concern</i>



## 6. Slutsats

*Detta avsnitt är uppdelat på följande sätt. I 6.1 Slutsats besvaras forskningsfrågan utifrån det som har framkommit i diskussionen. Därpå presenteras 6.2 Forskningsbidrag, 6.3 Förslag till framtida studier, 6.4 Metodreflektion samt 6.5 Resultatutvärdering.*

---

### 6.1 Slutsats

Studien har resulterat i en ny identifierad faktor (se avsnitt 5.4) samt ett antal bekräftade faktorer som har påverkat implementationsprocessen. Dessa faktorer presenteras utifrån de tre aspekterna de faller inom, ledningens involvering, organisatoriskt engagemang och gruppeffektivitet.

Ledningens involvering påverkade implementationsprocessen genom att ge stöd till projektgruppen i form av att förvärva nödvändiga och kompetenta resurser. Genom att ledningen utrustade projektgruppen med resurser som gruppen behövde, ökades dess chanser för en framgångsrik implementering. Om nödvändiga resurser inte hade funnits till förfogande, hade den tidsmässiga faktorn påverkats kraftigt. Till följd av att projektgruppen kände stöd från ledningen, skapades ett engagemang genom att de fick frihet att agera. Likaså har VD:ns introduktion av ITIL till företaget resulterat i att beslutet genomsyrade hela organisationen samt att det togs på allvar. Även det frånvarandet i implementationsprocessen som ledningen höll hade påverkat gruppens prestation som återigen påvisas i dess frihet att utföra implementationsarbetet. Delegation av beslutsfattande till gruppen har i sin tur orsakat att många personliga utvecklingar har skett, genom att nya ansvarsroller har framträtt. Ledningens frånvarande resulterade i att processanvändningen begränsades, till en början, enbart till den specifika kunden som hade som krav att bolaget ska implementera dessa. Hade ledningen varit mer involverad i implementationsprocessen, hade det bidragit till att implementationen skedde över samtliga kunder. Denna faktor är dock inget som har påverkat den grundläggande implementationsprocessen snarare dess omfattning. Dessutom har frånvarandet resulterat i en del krångel med användning av lämpliga verktyg för de implementerade processerna som förmodligen hade utfallit annorlunda och problematiken hade inte utspelat sig än idag, fyra år senare, ifall ledningen hade ökad kunskap kring ramverket och därmed högre involvering.

Organisatoriskt engagemang har haft en påverkan på implementationsprocessen. Hur den har påverkat implementationen kan förklaras med att mycket av det organisatoriska engagemanget i implementationen låg i drivet för ett förändrat arbetssätt som medförde bättre struktur, vilket även tidigare studier visar på är en viktig faktor för det organisatoriska engagemanget. En konsekvens av detta driv var att det blev ett litet motstånd till ITIL-implementationen i förhållande till organisatoriskt engagemang. Dock var förståelsen till varför förändringen medför bättre struktur anledningen till drivet, som tydligt visar att aspekten gruppeffektivitet hade inflytande på implementationsprocessen.

Gruppeffektivitet har haft ett inflytande på implementationsprocessen och mest betoning låg på förståelsen för varför förändringen medför bättre struktur, men även erfarenhet och kunskap inom arbetsområdet där processen kommer verka. Den här förståelsen värderades högre bland respondenterna än vad som sågs som traditionell "hård utbildning" inom ITIL, men även detta var essentiellt för implementationen. Även extern expertis visade sig bidra till att aspekten gruppeffektivitet påverkade implementationsprocessen. Dessa olika kompetenser skapade

engagemang i organisationen, förenklade anpassningen av ITIL-ramverket till verksamheten och förenklade kommunikationen mellan deltagarna.

Slutsatserna om hur respektive aspekt påverkat implementationsprocessen påvisar att det finns ett samspel mellan dessa tre aspekterna som bidrar till framgången av ITIL-implementationen. En förklaring till detta samspel var att gruppeffektivitet och ledningens involvering hade en avgörande roll för det organisatoriska engagemanget. Stöd från ledningen och VD:ns introduktion av ITIL i organisationen skapade organisatoriskt engagemang. Förståelsen till varför förändringen medför bättre struktur var anledningen till drivet i det organisatoriska engagemanget och i aspekten gruppeffektivitet låg det mest betoning på denna förståelse. Gruppeffektivitet kan även tydas ha samband med ledningens involvering, där fokuset läggs på att ledningen behärskar en nödvändig kunskap kring ramverket och förståelse kring de delar de behöver vara delaktiga i. Detta för att kunna bidra med stöd i form av att förvärva resurser med expertis inom området samt förse verksamheten med lämpliga verktyg för processerna.

## 6.2 Forskningsbidrag

Tidigare forskning har belyst ITILs många fördelar och effekter som verksamheter förses med. Av den anledningen väljer många organisationer just detta ledande best-practice ramverket. Forskningen har dessutom påvisat att många organisationer upplever svårigheter vid implementeringen av ramverket eftersom befintlig dokumentation enbart visar generella anvisningar för hur implementationen ska gå till. Denna uppsats tillhandahåller dock ingen konkret vägledning för implementationsprocessen men kan däremot betraktas som en bidragande faktor till en utökad förståelse kring de viktiga aspekter som behöver tas i beaktande inför en kommande implementation av ramverket. Detta genom att uppsatsen både bekräftar den tidigare forskningen och bidrar med ny kunskap. Denna studie bidrar även med en förklaring till varför gruppeffektivitet kan framstå att påverka implementationsprocessen mer än ledningens involvering samt hur samband mellan aspekterna kan ske. Som även upplystes redan i avsnitt 1.2, tidigare forskning är begränsade i sina bidrag till industrisektorer och stora bolag vilket tyder på en avsaknad av forskning relaterad till små och medelstora företag. Därav riktas detta bidrag till små och medelstora IT-företag med samma förutsättningar som fallföretaget i denna studie. Ett särskilt kunskapsbidrag som denna uppsats ställer till förfogande är kategorierna som genererades i avsnitt 3.4 eftersom dessa inte har framgått sedan tidigare. På så sätt kan de som står inför en kommande implementation på ett väl disponerat sätt uppfatta de viktiga områdena för en smidig och framgångsrik implementation. Dessa kategorier som sammanställdes för ett bättre förstått kunskapsläge bidrar även till fortsatt forskning inom ITIL. Slutligen bidrar denna studie till forskningsbredden i att förstå varför och hur organisationer implementerar ITIL, något som tidigare identifierades vara ett behov.

## 6.3 Förslag till framtida studier

Slutsatserna i denna studie visar på att implementationsfaktorer relaterat till ledningens involvering inte nödvändigtvis är det viktigaste för en implementation av ITIL som tidigare forskning tyder på, bland annat Cater-Steel och Tan (2005) samt Iden och Langeland (2010). Det här stödjer även resultatet i Iden & Eikebrokks (2015) som visade på aspekten gruppeffektivitet som viktigast. Den här studien har bidragit med mer kunskap inom fenomenet av implementationsfaktorer för ITIL men det behövs mer forskning. Slutsatserna i denna studien är bara baserade på ett fall och kan därmed inte generaliseras till fall med andra förutsättningar. Ett förslag för framtida studier är mer forskning kring samverkan mellan de tre aspekterna som förekommer i denna studiens slutsatser.

## 6.4 Metodreflektion

Eventuell kritik till slutsatserna i denna studie är den subjektiva metodiken som använts. Till att börja med kan insamlingen och sammanställningen av tidigare forskning påverkas av vår subjektiva tolkning av materialet. Det vill säga att vår och författarnas uppfattning av innehållet i en studie kan variera. Ett försvar till detta är resultatet i denna studie återspeglar mycket av den tidigare forskningen, vilket tyder på minst en ungefärlig gemensam förståelse. De semistrukturerade intervjuerna karaktäriseras av öppna men även specifika följdfrågor som i många fall enbart förekommer för individuella respondenter. En konsekvens av detta är att svaren mellan respondenterna kan bli för distinkta. Det här bygger vidare på problematiken med den subjektiva dataanalystekniken kodning som har använts, då dessa svar behöver tolkas och eventuellt relateras till andra svar. Det råder alltså en hög grad av subjektivitet vilket drar ned studiens reliabilitet. Dock anses fortfarande metodvalet vara rätt tillvägagångssätt för denna typ av studie inom detta område. Skälet till det är att både personer och organisationer skiljer sig vilket bildar olika förutsättningar för olika implementationer av ITIL som i sin tur skapar behovet för kontext som förklaras mer ingående. Med semistrukturerade intervjuer kunde vi därmed utforska denna kontext och olika personers perspektiv och uppfattningar inom organisationen. Avslutningsvis bör valet av fallstudie reflekteras. Eftersom denna studie har tagit formen av en fallstudie är den naturligt begränsad i sitt bidrag till fallet, likt tidigare fallstudier om implementationfaktorer, som tidigare påpekats av Iden och Eikebrokk (2015).

Vid reflektion kring valet av företaget som implementerade ITILs processer för fyra år sedan uppstår det ett dilemma. Hade undersökningen genomförts på ett företag som befann sig i ett tidigt skede i en ITIL-implementation fanns risken för bland annat att inga mätbara effekter av realiseringen av ITIL hade funnits. I ett senare skede av implementationen fanns däremot risken för att respondenterna hade glömt bort essentiella detaljer eller att informationsrika aktörer inte längre befinner sig i organisationen, vilket var en förutsättning för valt företag i denna studie. Dock anser vi fortfarande att rätt val gjordes då majoriteten av de informationsrika aktörerna kunde intervjuas och att undersökningen kunde ta hänsyn till de effekter som uppstod som en konsekvens av ITIL-implementationen, något som med större sannolikhet inte hade varit möjligt vid det andra valet av dilemma.

## 6.5 Resultatutvärdering

I tidigare avsnitt (2.6 Utvärderingsmetod) presenterade vi fyra nyckelprinciper som används för att skapa god validitet, reliabilitet och för att uppnå noggrannhet inom kvalitativa studier samt en definition av dessa. I detta avsnitt redogör vi på vilket sätt vi har tillämpat principerna och vilken betydelse det har haft för studiens validitet och reliabilitet.

### 6.5.1 Tillförlitlighet

Som tidigare nämnt råder det en del subjektiv metodik i studien som dessutom används på kontextuella förutsättningar, vilket försvårar ett säkerställande av tillförlitlighet. Därmed har vi med tillförlitlighet aspekten i åtanke försett studien med tydliga beslutsunderlag och tillvägagångssätt kring både teoretiska, metodologiska och analytiska delar som möjliggör att processer och de slutsatser som har genererats kan granskas och replikeras vid behov. Detta för att andra parter ska kunna komma fram till samma sak om studien hade genomförts av dessa under samma förutsättningar och omständigheter.

### **6.5.2 Trovärdighet**

Det råder flera faktorer som bidrar till studiens trovärdighet. Ena faktorn är att vi upplevde informationsmättnad vilket tyder på att ytterligare infallsvinklar eller tillägg av data inte fanns som kunde påverka mängden data i den kvalitativa dataanalysen. En till faktor är att mycket av den tidigare forskningen har bekräftats med liknande resultat. Detta verifierar tolkningarna i dataanalysen på så sätt att fynden inte är unika. Dessutom genomfördes dataanalysen inte enbart av en av oss utan båda författare.

### **6.5.3 Verifierbarhet**

I den här studien har vi ansträngt oss för att sammanfattningar, resultat, analyser och slutsats ska vara sammanhängande och begripliga för enklare granskning av oberoende personer. Två opponenter har granskat denna uppsats och framförde inte något som tros säga emot fynden i uppsatsen, vilket tillför till verifierbarheten. Koch (1994) upplyste tidigare (se avsnitt 2.6.3) att verifierbarhet påvisas när trovärdighet, överförbarhet och tillförlitlighet uppnås. En subjektiv bedömning är att dessa utvärderingskriterier har uppnåtts till en rättvis nivå i förhållande till studiens förutsättningar och omständigheter.

### **6.5.4 Överförbarhet**

I studien har en ingående beskrivning av företaget och den studerade miljön beskrivits vilket möjliggör en överförbarhet till andra liknande miljöer som präglas av samma förutsättningar. Dock saknar vi belägg för att konstatera att denna fallstudie kan generaliseras även till andra fall som inte har samma förutsättningar. Här anser vi däremot att med hjälp av flera fallstudier inom forskningsområdet och miljöer kan en generalisering möjliggöras.

## Källförteckning

Ahmad, N., Tarek Amer, N., Qutaifan, F. & Alhilali, A. (2013). Technology adoption model and a road map to successful implementation of ITIL. *Journal of Enterprise Information Management*, 26(5), ss.553-576. <https://doi.org/10.1108/JEIM-07-2013-0041>

Ahmad, N. & Shamsudin, Z. M. (2013). Systematic Approach to Successful Implementation of ITIL. *Procedia Computer Science*, Vol.17, ss. 237-244. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2013.05.032>

AXELOS (2011). *ITIL Service Transition*. London: TSO (The Stationery Office)

Bardach, E. & Patashnik, E. M. (2015). *A Practical Guide for Policy Analysis: The Eightfold Path to More Effective Problem Solving*. 5. uppl., CQ Press College.

Cater-Steel, A. (2009). IT service departments struggle to adopt a service-oriented philosophy. *International Journal of Information Systems in the Service Sector (IJISSS)*, 1(2), ss.69–77. doi:10.4018/jiss.2009040105

Cater-Steel, A. & Tan, W.G. (2005). Implementation of IT Infrastructure Library (ITIL) in Australia: Progress and success factors. *IT Governance International Conference*, ss.14-16.

Clive, S. (2001). Qualitative methods: validity and reliability. *European Journal of Cancer Care*, 10(2), ss.133-134

Coffield, F. & Edward, S. (2009). Rolling out ‘good’, ‘best’ and ‘excellent’ practice. What next? Perfect practice?. *British Educational Research Journal*, 35, ss.371-390. doi:[10.1080/01411920802044396](https://doi.org/10.1080/01411920802044396)

Costello, T. (2010). A New Management Framework for IT. *IT Professional*, 12(6), ss.61-64. doi:10.1109/MITP.2010.142

Cronholm, S. & Persson, L. (2016). Best Practice in IT Service Management: Experienced Strengths and Weaknesses of Using ITIL. I *International Conference on Management, Leadership and Governance, ICMLG*. St. Petersburg, 14-15 April, 2016 , ss. 60-67. URN: urn:nbn:se:hb:diva-11333

Danielsson, L. (2017). Så kan utvecklare hantera den allt snabbare teknikutvecklingen. *TechWorld*, 22 januari. <https://techworld.idg.se/2.2524/1.692267/snabb-utveckling>

David, A. (2001). Models implementation: A state of the art. *European Journal of Operational Research*, 134 (3), ss. 459-480. [https://doi.org/10.1016/S0377-2217\(00\)00269-1](https://doi.org/10.1016/S0377-2217(00)00269-1)

Haugan, G. (2011). *Project Management Fundamentals: Key Concepts and Methodology*. 2. uppl., Vienna: Management Concepts, Inc.

Herron, D. (2012). Understanding Your Organization's Best Software Development Practices. *IT Performance Improvement*, 22 januari. <http://www.ittoday.info/ITPerformanceImprovement/Articles/2012-05Herron.html>.

Hochstein, A., Tamm, G. & Brenner, W. (2005). Service Oriented IT Management: Benefit, Cost and Success Factors. *European Conference on Information Systems*.

Hwang, B.G & Low, L.K., (2012). Construction project change management in Singapore: Status, importance and impact. *International Journal of Project Management*, 30(7), ss. 817-826. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.11.001>

- Iden, J. (2009). Implementing IT Service Management: Lessons learned from a University IT Department. *Information Technology Governance and Service Management: Frameworks and Adaptations*. Hershey, USA: IGI Global.
- Iden, J. & Eikebrokk, T.R. (2015). The impact of senior management involvement, organisational commitment and group efficacy on ITIL implementation benefits. *Information Systems and e-Business Management*, 13(3), ss.527-552.
- Iden, J. & Langeland, L. (2010). Setting the Stage for a Successful ITIL Adoption: A Delphi Study of IT Experts in the Norwegian Armed Forces. *Information Systems Management*, 27(2), ss.103–112. <https://doi.org/10.1080/10580531003708378>
- Kabir, M. & Rusu, L. (2013). A Framework for IT Project Development in a Large Company. *Procedia Technology*, 9, ss.687-696. <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2013.12.076>
- Kastelic, M., & Peer, P. (2012). Managing IT services: Aligning best practice with a quality method. *Organizacija*, 45(1), s.31. doi:<http://dx.doi.org.lib.costello.pub.hb.se/10.2478/v10051-012-0004-6>
- Koch, T. (1994). Establishing rigour in qualitative research: the decision trail. *Journal of Advanced Nursing*, 19(5), ss.976-986
- Kohlbacher, M. (2010). The effects of process orientation: a literature review. *Business Process Management Journal*, 16(1), ss.135-152. <https://doi-org.lib.costello.pub.hb.se/10.1108/14637151011017985>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 2:9 uppl., Lund: Studentlitteratur.
- Leyer, M., Stumpf-Wollersheim, J. & Pisani, F. (2017). The influence of process-oriented organisational design on operational performance and innovation: a quantitative analysis in the financial services industry. *International Journal of Production Research*, 55(18), ss.5259-5270. DOI:[10.1080/00207543.2017.1304667](https://doi.org/10.1080/00207543.2017.1304667)
- Marrone, M., Gacenga, F., Cater-Steel, A., & Kolbe, L. (2014). IT Service Management: A Cross-national Study of ITIL Adoption. *Communications of the Association for Information Systems*, 34(49), ss.865-892.
- Marrone, M. & Kolbe, L. M. (2011). Uncovering ITIL claims: IT executives' perception on benefits and Business-IT alignment. *Information Systems and e-Business Management*, 9(3), ss. 363-380. <http://dx.doi.org/10.1007/s10257-010-0163-z>
- Meijer, M., Smalley M., Taylor S. & Dunwoodie C. (2013). ITIL and BiSL: sound guidance for business-IT alignment from a business perspective. *The Stationary Office, AXELOS Whitepaper*.
- Müller, S., D. & de Lichtenberg, C., G. (2018). The culture of ITIL: Values and implementation challenges. *Information Systems Management*, 35(1), ss.49-61, DOI: [10.1080/10580530.2017.1416946](https://doi.org/10.1080/10580530.2017.1416946)
- Optidev TrueMobile Solutions. *Om oss*. <https://optidev.se/om-oss/> [2018-04-26]
- Pollard, C. & Cater-Steel A. (2009). Justifications, Strategies, and Critical Success Factors in Successful ITIL Implementations in U.S. and Australian Companies: An Exploratory Study. *Information Systems Management*, 26(2), ss.164-175, DOI: [10.1080/10580530902797540](https://doi.org/10.1080/10580530902797540)
- Robson, C. & McCartan, K. (2016). *Real World Research: A Resource for Users of Social Research Methods in Applied Settings*. 4. uppl., Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

- Recker, J. (2013). *Scientific research in information systems: a beginner's guide*. Berlin: Springer.
- Reijers, H.A. (2006). Implementing BPM systems: the role of process orientation. *Business Process Management Journal*, 12 (4), ss.389-409. <https://doi.org/10.1108/14637150610678041>
- Shang, S. S. C. & Lin S. F. (2010). Barriers to Implementing ITIL-A Multi-Case Study on the Service-based Industry. *Contemporary Management Research*, 6, ss. 53-70.
- Smith, J. & Firth, J. (2011). Qualitative data analysis: The framework approach. *Nurse Researcher*, 18(2), ss. 52-62.
- Spremic, M., Zmirak, Z. & Kraljevic, K. (2008). IT and business process performance management: Case study of ITIL implementation in finance service industry. *I 30th International Conference on Information Technology Interfaces (ITI)*, ss.243-250, IEEE.
- Spring, B. (2007). Evidence-based practice in clinical psychology: What it is, why it matters; what you need to know. *Journal of Clinical Psychology*, 63 (7), ss. 611-631. DOI: 10.1002/jclp.20373
- Tan, W. G., Cater-Steel, A., & Toleman, M. (2009). Implementing it Service Management: A Case Study Focussing on Critical Success Factors. *Journal of Computer Information Systems*, 50(2), ss.1-12 <https://doi.org/10.1080/08874417.2009.11645379>
- Tang, X. & Todo, Y. (2013). A Study of Service Desk Setup in Implementing IT Service Management in Enterprises. *Technology and Investment*, 4(3), ss.190–196. DOI:10.4236/ti.2013.43022
- Taylor, S. (2007). *The official introduction to the ITIL service lifecycle*. London: The Stationary Office.
- Van Bon, J. (2002). *IT Service Management Guide: Vol. 1.*, London: Addison Wesley.
- Valdés, O., St-Jean, M., Renault, A., Picard, M., Cortina, S., Betry, V. & Barafort, B. (2009). *ITSM process assessment supporting ITIL*. Amersfoot: Van Haren Publishing.
- Zairi, M. (1998). *Benchmarking for best practice: continuous learning through sustainable innovation*. Routledge.
- Zairi, M. & Whymark, J. (2000). The transfer of best practices: how to build a culture of benchmarking and continuous learning – part 1. *Benchmarking: An International Journal*, 7 (1), ss.62-79. <https://doi-org.lib.costello.pub.hb.se/10.1108/14635770010317285>

# Bilaga 1 - Intervjumall

## Introduktion

- Vad är din position/titel i organisationen?
- Är du ITIL-certifierad?
- Vad är/var din roll i ITIL-projektet?
- Hur länge har du jobbat med ITIL?

## Företaget / Projektet

- Varför valde organisationen att implementera ITIL?
- När har ITIL-projekt initierats?
- Vad fungerade bra under implementeringsprocessen?

## Huvuddel

- Anser du att ledningen har varit delaktig i ITIL-implementationen?
- Om ja, på vilket sätt anser du att den har påverkat införandet av ITIL?
- Om nej, a) hur har det påverkat införandet?  
b) varför var inte ledningen involverad?
- Har ni upplevt något motstånd mot införandet i organisationen?
- Hur har ni arbetat med att engagera hela organisationen?
- Upplevde du att det fanns ett organisatoriskt engagemang under införandet från olika grupper/roller inom företaget?
- Anser du att ni har haft nödvändiga resurser som krävdes under implementationen?
- Vilka har fått utbildning och vilken utbildningsnivå har de erhållit?
- Har utbildningen har underlättat införandet och/eller processtänkande?
- Finns det en specifik kompetens som har underlättat införandet?
- Av dessa tre områden: ledningens involvering, organisatoriskt engagemang och gruppeffektivitet, vad anser du hade mest positiv inverkan på implementationen och varför?

## Nedvarvning

- Hur bedömer du organisationens ITIL-mognad?
- Hur utvärderar du ITIL-projekt? Tycker ni det blev lyckat?
- I vilken utsträckning har ITIL uppfyllt organisationens förväntningar?
- Vilka fördelar och effekter har uppstått som en konsekvens av implementationen?
- Har ni planer på att implementera andra processer i framtiden?
- Vad kommer ni att fokusera på under implementationen av den/de process/er jämfört med hur ni har gjort hittills?



Högskolan i Borås är en modern högskola mitt i city. Vi bedriver utbildningar inom ekonomi och informatik, biblioteks- och informationsvetenskap, mode och textil, beteendevetenskap och lärarutbildning, teknik samt vårdvetenskap.

På sektionen för informationsteknologi har vi tagit fasta på studenternas framtida behov. Därför har vi skapat utbildningar där anställningsbarhet är ett nyckelord. Ämnesintegration, helhet och sammanhang är andra viktiga begrepp. På sektionen råder en närhet, såväl mellan studenter och lärare som mellan företag och utbildning.

Våra **utbildningar** med huvudområdet informatik är centrerade kring grundläggande begrepp som systemutveckling och verksamhetsutveckling. Inom vårt breda spektrum av inriktningar finns allt ifrån att programmera avancerade system, analysera behov och krav på verksamheter, till att bedriva integrerad IT- och affärsutveckling, dock med gemensamt syfte att verka för god IT-användning i företag och organisationer.

Vid sektionen bedrivs IT-relaterad **forskning** inom högskolans forskningsområde Handel & IT. Forskningsverksamheten är huvudsakligen ämnesmässigt inom **datavetenskap** respektive **systemvetenskap**. Speciella fokusområden är **data science** respektive **information systems science**. Forskningen är både vetenskapligt och professions-orienterad, vilket bland annat tar sig uttryck i att forskningen i många fall bedrivs med grund i domänspecifika verksamhetsbehov, med företag och offentliga organisationer på lokal, nationell och internationell arena. Forskningens professionsinriktning manifesteras också ofta genom vår delaktighet i Swedish Institute for Innovative Retailing (SIIR), som är en centrumbildning vid Högskolan med syfte att bidra till handelsföretag och det omgivande samhället med utveckling av innovativ och hållbar handel.



HÖGSKOLAN  
I BORÅS

BESÖKSADRESS: JÄRNVÄGSGATAN 5 · POSTADRESS: ALLÉGATAN 1, 501 90 BORÅS  
TFN: 033-435 40 00 · E-POST: INST.HIT@HB.SE · WEBB: WWW.HB.SE/HIT