ITIL I PRAKTIKEN

– EN STUDIE AV PROBLEM, DESS ORSAKER OCH HUR DE KAN HANTERAS

Kandidatuppsats i Informatik

Patrik Lövgren
Markus Källstrand

VT 2016:KANI03

HÖGSKOLAN
I BORÅS

Svensk titel: ITIL i praktiken - En studie av problem, dess orsaker och hur de kan hanteras

Engelsk titel: ITIL in practice – A study of problem, causes and solutions

Utgivningsår: 2016

Författare: Patrik Lövgren & Markus Källstrand

Handledare: Patrik Hedberg

Förord

Vi vill tacka de respondenter som ställde upp och delade med sig av deras erfarenheter samt visade stor entusiasm vid intervjutillfällena. Studien har varit intressant och givit oss ytterligare insikt i området ITSM och speciellt ITIL. Slutligen vill vi också tack vår handledare Patrik Hedberg som varit ett bra och inspirerande stöd under uppsatsprocessen.

Patrik & Markus

Abstract

The world is changing rapidly, which complicates the management of organizations and leads to an increased complexity of an organisations applications as well as increased demands. Therefore the focus needs to change from the traditional aproach of IT-management to a more customer and service oriented view, which is called IT Service Management (ITSM). Within ITSM there is a couple of frameworks and standars, and the most popular is IT Infrastructure Library (ITIL). ITIL is a framework that focus on processes and functions to deliver and manage an organizations IT-services. ITIL aims to create advantages such as improved service quality, reduced costs, to be more time-efficient, create better standards which leads to improved customer satisfaction.

However, there are a number of problems that businesses encounter when using ITIL. In order to utilize and take advantage of the benefits that ITIL is supposed to create, it is important to deal with these problems. However, a common mistake is to focus on the symptoms rather than the root cause. Therefore the aim of this study is to offer a holistic view of the problems arising from the use of ITIL, what the causes are and how they can be managed. To answer theese questions a qualitative study was conducted using semi-structured interviews with three respondents that have practical experience of ITIL.

The analysis showed that the respondents identified similar problems, and that many of them are based in the same cause. Examples of identified problems is that it´s common to ignore the strategic processes and that there is a misconception regarding ITIL. The most common cause were found to be lack of knowledge, and that they don´t know how to use the framework. Another identified problem is that the service provider does not comply with the introduced ITIL processes. One of the reasons for this proved to be that the organizations have difficulties to demonstrate the value of ITIL to the staff working with the processes. One way to manage this problem appeared to be by analyzing the metrics and use this as a basis to explain why the framework is used.

Keywords: Operational processes, strategic processes, ITIL, ITSM, IT-service, service provider

Sammanfattning

Omvärlden förändras i en allt snabbare takt, vilket också försvårar driften av organisationer. Detta leder till ökad komplexitet av verksamheters applikationer och ökar kraven på IT-tjänsterna. Fokus behöver därför skiftas från den traditionella synen på IT och IT-förvaltning till en mer kund och tjänsteorienterad syn vilket kallas för IT Service Management (ITSM). Inom ITSM finns det ett antal ramverk och IT Infrastructure Library (ITIL) är det mest populära. ITIL är ett ramverk som fokuserar på processer och funktioner för att leverera och hantera en verksamhets IT-tjänster. ITIL syftar till att skapa fördelar såsom att förbättra tjänstekvalitén, minska kostnader, bli mer tidseffektiva, skapa bättre standarder och i slutändan förbättra kundnöjdheten.

Det finns dock ett antal problem som verksamheter stöter på vid användningen av ITIL. För att kunna utnyttja och ta del av de fördelar som ITIL bidrar med, är det viktigt att kunna hantera dessa problem. Ett vanligt misstag är dock att fokus läggs på symptomen istället för den grundläggande orsaken. Syftet är därför att få en helhetsförståelse för de problem som uppstår vid användandet av ITIL, vilka orsakerna är och hur de kan hanteras. För att besvara frågeställningen utfördes en kvalitativ undersökning via semi-strukturerade intervjuer med tre respondenter som har praktisk erfarenhet av ITIL.

Intervjuerna visade att respondenterna till stora delar plockade fram liknande problem, och att många av dem grundar sig i samma orsak. Exempel på problem som identifierades var att många hoppar över de strategiska processerna och att det råder en missuppfattning gällande ITIL. Den vanligaste orsaken visade sig vara okunskap, och att de inte vet hur det skall användas. Ett annat problem var att tjänsteleverantören inte efterföljer de införda ITIL-processerna och en orsak till detta visade sig vara att verksamheter har svårt att påvisa nyttan med ITIL. Detta visade sig kunna hanteras genom att analysera mätningar och använda dessa som underlag för att förklara varför ramverket används.

Nyckelord: Operationella processer, Strategiska processer, ITIL, ITSM, IT-tjänst, tjänsteleverantör

Innehållsförteckning

1 Introduktion - 1 -
1.1 Bakgrund - 1 -
1.2 Forskningsöversikt - 2 -
1.3 Problemdiskussion - 3 -
1.4 Frågeställning - 4 -
1.5 Syfte - 4 -
1.6 Avgränsning - 4 -
1.7 Målgrupp - 4 -
2 Metod - 6 -
2.1 Kunskapskaraktärisering - 6 -
2.2 Vetenskapligt perspektiv - 6 -
2.3 Forskningsansats - 6 -
2.4 Forskningsmetod - 7 -
2.5 Insamling av teori - 7 -
2.6 Urval av respondenter - 8 -
2.7 Insamling av empiri - 8 -
2.8 Analysmetod - 10 -
2.9 Utvärderingsmetod: Validitet och reliabilitet - 11 -
3 Teoretisk referensram - 13 -
3.1 IT-tjänst - 13 -
3.2 Tjänsteleverantör och kund - 13 -
3.3 IT Service Management (ITSM) - 13 -
3.4 Information Technology Infrastructure Library (ITIL) - 14 -
3.4.1 Publikationer utifrån Tjänstelivscykeln - 14 -
3.4.2 De operationella processerna - 18 -
3.5 ITIL Practitioner - 19 -
4 Resultat - 20 -
4.1 Respondent A - 20 -
4.2 Respondent B - 23 -
4.3 Respondent C - 24 -
5 Analys - 26 -
5.1 Genomförande av Analys - 26 -
5.2 Problem: Följer inte de införda ITIL-processerna - 26 -
5.2.1 Orsaker - 26 -
5.2.2 Hantering - 26 -
5.3 Problem: Svårigheter med mätning och uppföljning av mätning - 27 -
5.3.1 Orsaker - 27 -
5.3.2 Hantering - 27 -
5.4 Problem: Förbiser de strategiska processerna - 27 -
5.4.1 Orsaker - 27 -
5.4.2 Hantering - 27 -
5.5 Problem: Missuppfattat ITIL - 28 -
5.5.1 Orsaker - 28 -
5.5.2 Hantering - 28 -
5.6 Problem: Ser ITIL som en universallösning på alla problem - 28 -
5.6.1 Orsaker - 28 -
5.6.2 Hantering - 28 -
5.7 Problem: Struntar i CSI- fasen - 28 -
5.7.1 Orsaker - 29 -
5.7.2 Hantering - 29 -
5.8 Problem: Ansvarsområden - 29 -
5.8.1 Orsaker - 29 -
5.8.2 Hantering - 29 -
6 Diskussion - 32 -

7 Slutsats - 34 -
7.1 Slutsats - 34 -
7.2 Forskningsbidrag - 35 -
7.3 Metodutvärdering - 36 -
7.3.1 Tillförlitlighet - 36 -
7.3.2 Trovärdighet - 36 -
7.3.3 Bekräftningsbarhet - 36 -
7.3.4 Överförbarhet - 37 -
7.4 Metodreflektion - 37 -
7.5 Förslag på framtida forskning - 37 -
8 Källförteckning - 39 -
9 Bilaga 1: Intervjumall - 44 -

1 Introduktion

I detta kapitel beskrivs bakgrunden till studien. Tidigare forskning presenteras för att ge läsaren en uppfattning om vad som tidigare gjorts på området, samt för att påvisa studiens relevans. En problemdiskussion presenteras för att leda in på studiens syfte och frågeställningar. Kapitlet slutar med att beskriva vad som inte kommer att beaktas i studien samt vilken målgrupp studien riktar sig till.

1.1 Bakgrund

Världen karakteriseras av allt snabbare förändringar i samhället, i de operationella miljöerna och i teknologin. Wallström (2014) skriver att många chefer är oförberedda på dessa förändringar och enligt Lapalme et. al. (2016) har det försvårat förvaltningen av organisationer eftersom att de ständigt möts av externa och interna utmaningar. Detta leder till en ökad komplexitet av verksamheters applikationer samt ökade krav på IT-tjänsterna (Feridun & Rodosek 2003). Eftersom verksamheter blir allt mer beroende av att IT skall uppfylla dess affärs och verksamhetsmål har antalet införanden av IT-tjänster ökat markant, vilket även ställer högre krav på de befintliga IT-tjänsterna. Dock anses kvalitén på IT-tjänsterna ofta vara för låga och kostnaderna för höga Haverblad (2007). Galup, Dattero, Quan och Conger (2009) uppger dessutom att kostnaden för förvaltning av IT-tjänster står för hela 60-90% av den totala kostnaden som spenderas i en IT-organisation. Feridun och Rodosek (2003) skriver att detta tvingar fram en förändring vid hantering av IT-system och att IT inte längre kan hanteras som en separat del, utan skall betraktas som ett centralt element. Det krävs därför att fokus skiftar från den traditionella synen på IT-förvaltning, som innebär ett större fokus på teknologi, till en mer kund och tjänsteorienterad syn (Graves 2010). Computer Sweden (2008) påtalar också vikten av att förändra IT-förvaltningen, men skriver att intresset är lågt och att fokus mestadels ligger på systemutveckling. Det mesta av värdet som erhålls utav IT kommer inte ifrån teknologin, utan ifrån tjänsten som skapas genom användningen av IT (Cots, Casadesús & Marimon 2016). Vargo och Lusch (2004) skriver att ett första steg är att förflytta fokus från en produktdominerad syn till en mer tjänsteorienterad eftersom det har ett större fokus på relationer och värdeskapande för kund. Detta synsätt har yttrat sig i ett nytt tillvägagångssätt gällande IT-förvaltning, vilket kallas för IT Service Management (ITSM) (Sallé 2004).

ITSM är en strategi som fokuserar på att definiera, hantera och leverera IT-tjänster och syftar till att göra IT mer kundfokuserat. ITSM skapar fördelar genom att bland annat hjälpa organisationer att bli mer anpassningsbara, flexibla, kostnadseffektiva, tjänsteorienterade och skapa en bättre relation till dess kunder och andra intressenter (Pollard, Gupta & Satzinger 2010). ITSM kan därför sägas vara en reaktion på den traditionella synen på IT-förvaltning, som har tjänsteleverantörens perspektiv, medan ITSM har ett större kundperspektiv (Cronholm & Salomonson 2014). De höga förvaltningskostnaderna har skapat ett stort behov av att kunna hantera och utvärdera, samt förbättra organisationer. Ett sätt att hantera detta är med hjälp av olika ITSM-ramverk (Galup et al. 2009). Latif, Din och Ismail (2010) skriver att många organisationer idag är övertygade om värdet av att implementera processoptimeringsstandarder och ramverk för att hantera IT-tjänsterna. Denna trend har uppkommit på grund av ett ökat intresse samt kraven på högre nivåer av granskning och styrning. Varje ramverk består av ett antal komplexa processer, som ledning, IT-personal och klienter måste förstå. IT Infrastructure Library (ITIL) är det ramverk som är mest framträdande när det gäller ITSM (Pollard & Carter-Steel 2009; Marrone & Kolbe 2011).

ITIL innehåller ett antal processer som är designade för att definiera hur en verksamhets IT-funktioner kan drivas (Addy 2010). Pollard och Carter-Steel (2009) uppger att ITIL fungerar som vägledning för processoptimering och skall hjälpa de som arbetar med IT att skapa en bra grund för att tjänsterna ständigt skall inneha en god och hög kvalité, samtidigt som de skall möta budgetkraven. ITIL utvecklades genom att observera näringslivet och samla in ett antal "best practices" (Iden & Langeland 2010). Dessa "best practices" är samlade i fem böcker som skall möjliggöra att de IT-tjänster som levereras är pålitliga, konsistenta och av högsta kvalitét (Latif, Din & Ismail 2010). Morris och Gallacher (2012) skriver att varje bok erbjuder riktlinjer för olika aspekter inom ITSM där varje bok representerar en av de fem faserna i ITIL's tjänstelivscykel, som beskrivs i avsnitt 3.5. Fördelar med ITIL är att ramverket stödjer verksamheter genom att förbättra tjänstekvalitén, gör dem mer tidseffektiva och minskar onödigt extraarbete. ITIL är ett verktyg för att uppfylla krav från verksamheter och kunder och ökar därmed kundnöjdheten (Shang & Lin 2010; Worthen 2005; Gacenga, Cater-Steel & Toleman 2010). Vidare skriver Shang och Lin (2010) att fördelarna med ITIL har gjort att flera organisationer som exempelvis IBM, Microsoft och HP har anammat och implementerat ITIL. Enligt Iden och Eikebrokk (2015) är några vanliga fördelar med att det ökar kundnöjdheten, skapar bättre standarder genom att implementera "best practices", minskar kostnader samt ger en tydligare rollfördelning inom organisationen.

Som forskning visar finns det flera fördelar med ITIL, men ITIL är dock inte problemfritt och det kan tänkas uppstå problem vid användandet av ramverket. Shang och Lin (2010) skriver exempelvis att utövare av ITIL är bekymrade över nackdelarna och problemen som ITIL kan föra med sig.

1.2 Forskningsöversikt

Det finns flera undersökningar som genomförts på begränsningar och problem som ITSM och de olika ramverken för med sig. En av dessa begräsningar är att de framförallt fokuserar och mäter utifrån tjänsteleverantörens perspektiv, men saknar fokus utifrån kundens perspektiv (Cronholn & Salomonson 2014). Addy (2010) skriver att kunder ofta anser att IT-tjänsterna är dyra. Göbel, Cronholm och Seigerroth (2013) skriver även att tjänsteleverantörerna har svårt att visa vad tjänsterna innehåller och att är det svårt för kunder att förstå vad de betalar för.

I en studie av Heikkinen och Jantti (2012) undersöktes vanliga utmaningar som existerar inom ITSM ur tjänsteleverantörens perspektiv. De identifierade tio vanliga utmaningar och delade in dessa i tre olika kategorier som är människor, processer och teknologi. Några av utmaningarna som de identifierade var bristande feedback från personal, behov av mer standardiserade processer, oklara ansvarsförhållanden gällande ITIL-processerna och att det finns ett behov av mer effektiv ITSM-rapportering.

Bozga, Mateescu och Suba (2013) har identifierat ett antal problem och utmaningar med ITSM där det bland annat framkom att ITSM kan föra med sig höga kostnader, eftersom att införandet gör att verksamheter behöver anställa ny personal, utbilda personal och investera i utrustning. Även Addy (2010) och Galup et al. (2009) skriver att ITSM kan innebära höga kostnader och att kunden anser att IT-tjänsterna blir för dyra. Göbel (2013) skriver att metoder inom ITSM är svåråtkomliga för många organisationer eftersom det kräver mycket kunskap och stora investeringar i form av tid och resurser. Drogseth (2015) skriver om framtiden för ITSM och nämner molntjänster som en viktig aspekt för framtiden. Han säger att molntjänster kan ses som både en möjlighet och utmaning för verksamheter och uppger att 28% av de tillfrågade tyckte att det var utmanade för området ITSM.

Graves (2010) skriver att ramverken inom ITSM ofta har brister när det gäller hur IT-tjänster skall implementeras och användas i praktiken. Shahsavarani och Ji (2011) berättar att en av de största utmaningarna med införandet av ITIL är användarnas brist på acceptans för de nya processerna, samt en dålig förståelse för varför dessa förändringar behövs. Enligt Pollard och Cater-Steel (2009) är flertalet små och medelstora företag missnöjda med resultatet efter införandet av ITIL.

Cater-Steel (2009) uppger att implementationen av ITIL är svår och att många verksamheter har problem med att anamma det serviceinriktade och det processorienterade synsättet. Pollard och Carter-steel (2009) lyfter upp fyra stora utmaningar med implementationen av ITIL. Den första är dubbla roller, då de anställda måste ha dubbla roller vid införandet av processerna. Den andra är svårigheten med att få rätt folk att acceptera förändringar vid implementationen av ITIL och få alla att acceptera olika slags förändringar av verksamhetskulturen. De lyfter också fram svårigheten i att skaffa stöd ifrån den tekniska personalen som en utmaning. Det fjärde och sista är svårigheten i att mäta "return on investment", det vill säga att mäta det verkliga värdet av ITIL.

Latif, Din och Ismail (2010) skriver om utmaningar med att anpassa och integrera ITIL i verksamheter och undersökningen utfördes på ett företag i Malaysia. De bedömde införandet av ITIL och kom fram till att de som skickades på ITIL-certifieringar fick kunskap om ramverket, men inte hur det skall användas för att stödja IT-aktiviteterna.

Lema, Calvo-Manzano, Colomo-Palacios och Arcilla (2015) uppger att ITIL inte beskriver vilka processer som bör implementeras samt att det inte finns någon beskrivning i vilken ordning som de skall implementeras. Även Iden och Langeland (2010) berättar att detta är ett problem med ITIL då flera verksamheter inte vet hur de skall implementera ITIL på ett framgångsrikt sätt. I en studie av Marrone och Kolbe (2011) undersökte de nackdelar och fördelar med införandet av ITIL. De identiferade att vissa verksamheter har för få resurser för ITIL, att det finns ett motstånd ifrån organisationen samt en bristande kunskap om ITIL. I en studie av Shang och Lin (2010) undersökte de tre olika företag för att identifiera vilka svårigheter och problem som kan uppstå vid implementering av ITIL. De identifierade att kvalitén av tjänsterna inte motsvarade kundernas förväntningar/krav, att extra kostnader för utbildning uppstod samt ett motstånd ifrån anställda.

1.3 Problemdiskussion

Flera undersökningar visar att det finns ett antal problem och utmaningar med ITIL. Både Latif Din och Ismail (2010) samt Lema et al. (2015) skriver att det finns svårigheter kring implementationen av ITIL. Det är tydligt hur ITIL fungerar men det finns inte några tydliga riktlinjer för hur ITIL skall implementeras och användas. Pollard och Carter-Steel (2009) presenterar forskning som visar att det finns problem med implementationen och pekar på fyra faktorer till varför. Undersökningen visade att det är svårt att förändra en verksamhets kultur, att få teknisk personal att acceptera förändringar i arbetssättet och svårigheter i att visa "return on investment". Carter-steel (2009) påpekar att ett annat vanligt problem är att små till medelstora företag inte anser att ITIL implementationen är lyckad och är besvikna på resultatet. Valdés et al. (2009) skriver att detta tycks bero på för lite erfarenhet och begränsades resurser.

Forskningsöversikten visar att det finns ett stort antal identifierade problem och utmaningar med ITIL. Goldkuhl och Röstlinger (2012) uppger dock att en vanlig fälla är att fokus ligger på symptomen istället för att identifiera de verkliga orsakerna till problemet. Detta kan leda till missriktad handlingskraft och att fel problem hanteras.

Därför är det viktigt att lyfta fram de verkliga orsakerna, för att kunna förstå hur dessa problem verkigen skall hanteras. Goldkuhl och Röstlinger (2012) berättar vidare att åtgärder utan grundlig eftertanke kan leda till oanade konsekvenser, tidsslöseri samt att fel lösning tas fram. Tidigare forskning påvisar också de många fördelarna med ITIL och dess förmåga till värdeskapande. Både Shang och lin (2010) samt Worthen (2005) skriver att ITIL förbättrar kvalitén på tjänsterna samt hjälper till att möta kundernas krav. Dessutom visar forskning att ITIL leder till en förbättrad kundnöjdhet (Iden & Eikrebrokk 2015; Gacenga, Carter-Steel & Toleman 2010). För att kunna ta del av alla dessa fördelar som ITIL för med sig, är det viktigt att kunna få en helhetsförståelse för problemen och på så vis kunna hantera det som kan vara ett hinder för att uppnå önskvärd effekt av ITIL.

1.4 Frågeställning

Enligt den teori som beskrivs i bakgrunden finns det flera fördelar med användningen av ITIL. Exempelvis ökar ITIL kvalitén på tjänster, bidrar till att verksamheter blir mer tidseffektiva och att de blir bättre på att möta kundernas krav (Worthen 2005; Shang & Lin 2010). Trots dessa fördelar uppstår det ofta problem och många företag är besvikna på resultatet av ITIL (Cater-Steel & Tan 2005). Som tidigare forskning visar existerar det flera problem inom ITIL. Vad orsakerna till dessa problem är och hur de kan hanteras är också viktigt att identifiera, eftersom problemen ofta är symptom på de verkliga orsakerna. Om inte orsakerna till problemen identifieras går det heller inte hantera dem på ett effektivt sätt. Därför är det viktigt att presentera dessa för att ta fram rimliga lösningsförslag. Görs detta skapas en helhetsförståelse för hur problem, orsak och hantering hänger ihop för att på så vis kunna ta del av de fördelar ITIL syftar till att bidra med. Följande frågeställningar kommer därför att besvaras:

Q1: Vilka problem kan uppstå i samband med användning av ITIL?

Q2: Vad är orsaken till de problem som identifierats?

Q3: Hur kan de identifierade problemen hanteras?

1.5 Syfte

Det huvudsakliga syftet med denna studie är att bidra med mer kunskap och skapa en helhetsförståelse för problem som uppstår vid användning ITIL, vad orsakerna är till dessa samt identifiera hur de kan hanteras. En helhetsförståelse för hur problem orsak och hantering hänger ihop syftar till att ge en användbar kunskap för nuvarande och potentiella ITIL-användare för att de skall kunna hantera och förstå de problem som uppstår. Studien skall dessutom bidra med denna helhetsförståelse till andra forskare inom området.

1.6 Avgränsning

Denna studie fokuserar på ITIL och har inte undersökt andra ramverk inom ämnet ITSM. Fokus har lagts på problem, orsaker samt hur dessa kan hanteras vid användandet av ITIL. Författarna anser att det redan finns mycket och utbredd forskning om fördelar som ITIL för med sig och undersöks därför inte i denna studie.

1.7 Målgrupp

Målgruppen är verksamheter och konsulter som kommer i kontakt med ITIL i det dagliga arbetet eller vid införandet av ITIL. Resultatet kan agera som underlag för målgruppen och stödja deras arbete för att nå maximal effekt av ITIL förstå vilka problem som kan uppstå och

hur de kan hanteras. Studien riktar sig även till forskningsområdet ITSM och syftar till att bidra med mer kunskap inom området.

2 Metod

I detta kapitel beskrivs studiens tillvägagångssätt. Här beskrivs varför vissa val har gjorts och varför alternativa tillvägagångssätt valts bort. Kapitlet innehåller en beskrivning av kunskapskaraktärisering, vetenskapligt perspektiv, forskningsansats, forskningsmetod, insamling av teori, urval av respondenter, insamling av empiri, analysmetod och utvärderingsmetod.

2.1 Kunskapskaraktärisering

Syftet med denna studie är som tidigare beskrivits (se 1.5) att bidra med mer kunskap och få en helhetsförståelse gällande problem som uppstår vid användningen av ITIL, vad orsakerna är och hur dessa kan hanteras. Frågeställningen som skall besvaras är:

Q1: Vilka problem kan uppstå i samband med användning av ITIL?

Q2: Vad är orsaken till de problem som identifierats?

Q3: Hur kan de identifierade problemen hanteras?

Q1 är av beskrivande karaktär då identifierade problem kategoriseras och beskrivs. Q2 är en form av förklarande kunskap då den handlar om att bidra med orsaker till de identifierade problemen. Goldkhul (2011) beskriver att förklarande kunskap handlar om just orsaker och förklaringar om varför något är som det är. Q3 handlar om att identifiera hur problem med ITIL kan hanteras, därför erbjuder denna studie en form av vägledande kunskap. Goldkhul (2011) skriver att vägledenade kunskap handlar om att tala om hur någon bör gå tillväga i olika situationer. Han berättar vidare att vägledande kunskap ofta består av riktlinjer och råd för hur visa situationer kan hanteras.

2.2 Vetenskapligt perspektiv

Det finns flera olika vetenskapliga perspektiv och två vanliga är positivism och hermeneutik, där hermeneutiken ofta förknippas med kvalitativ förståelse medan positivismen ofta förknippas med kvantitativ data och statistik (Patel och Davidsson 2003). Denna studie utgår ifrån ett hermeneutiskt perspektiv då den syftar till att skapa en förståelse för vilka problem som existerar vid användandet av ITIL, vilka orsaker som kan finnas till dessa samt hur dessa problem kan hanteras. Hermeneutik kan beskrivas vara ett perspektiv där ett fenomen tolkas och studeras för att skapa en förståelse för det som undersöks (Patel & Davidsson 2003). De skriver vidare att ett hermeneutiskt synsätt bidrar till en helhetssyn för att skapa en förståelse av det undersökta problemet. Ett positivistiskt synsätt undersöker istället bit för bit, vilket kan göra att en förståelse för helheten går förlorad. Eftersom denna studie skall undersöka problem, orsaker och hur dessa kan hanteras är det viktigt att få en helhetsbild för att kunna skapa sig en förståelse för hur de hänger ihop.

2.3 Forskningsansats

Recker (2013) skriver att deduktion kan sägas vara ett försök att bekräfta och testa teori genom att använda ny empirisk data. Patel och Davidsson (2003) förklarar att deduktion är när slutsatser om enskilda fall dras utifrån teori. Recker (2013) uppger att induktion är när forskning tillför något till teorin utifrån observerad data, medan Robson (2011) skriver att induktion ofta används i samband med kvalitativa studier eftersom nya hypoteser kan tas fram ifrån data som samlats in. Patel och davidsson (2003) skriver att induktion innebär att från enskilda fall

formulera en generell teori. Eftersom denna studie utgår ifrån verkligheten för att ta fram problem, orsaker och hur de kan hanteras, för att sedan dra slutsatser utifrån den insamlade empirin så har denna studie ett induktivt angreppssätt.

2.4 Forskningsmetod

För att få en djup helhetsförståelse för problem, orsaker och hur dessa kan hanteras har en kvalitativ undersökning genomförts. Recker (2013) beskriver att en kvalitativ forskningsmetod är en strategi för att undersöka fenomen i ett verkligt sammanhang. En sådan undersökning genomförs för att ta reda på underliggande faktorer och undersöka ett fenomen på djupet. Detta skiljer sig ifrån en kvantitativ undersökning som ofta fokuserar på mätning och har en tendens att isolera specifika aspekter av ett fenomen, vilket gör det svårt att få en djupare förståelse. Av den anledningen har denna studie en kvalitativ forskningsmetod, då det krävs en djupare förståelse för att förstå orsaker till problem samt hur de kan hanteras. Recker (2013) skriver att kvalitativa studier kan användas för att både bekräfta teorier och tillföra något till teorin. Denna studie både bekräftar teori och tillför ny teori i form av nyfunna problem. För att kunna svara på frågeställningarna är en kvalitativ studie det mest lämpliga alternativet för att kunna få fram orsaker till problemen och kunna få fram potentiella lösningar. Detta hade varit svårare i en kvantitativ studie då undersökningar av den karaktären inte undersöker ett fenomen på djupet. Med en kvantitativ metod hade problem med ITIL kunnat identifierats, men det hade varit svårare att få fram den bakomliggande orsaken samt ta reda på hur problemet kan hanteras. Via en kvalitativ studie kan ett problem diskuteras med respondenten och på så vis få en djupare förståelse.

2.5 Insamling av teori

Enligt Recker (2013) är insamlingen av teori viktig för att framföra nuvarande problem inom det aktuella forskningsområdet, vilka kunskapsluckor som existerar samt vilken kunskap som för tillfället finns inom forskningsområdet. För att kunna tillföra denna typ av information till denna studie genomfördes en litteraturgenomgång och insamling av teori. För att samla in teori användes sökverktygen Summon och Google Scholar där författarna letade efter forskningsartiklar och rapporter som handlade om ITSM och ITIL. Robson (2011) skriver att det är mycket användbart att använda sökmotorer, som exempelvis Google Scholar, som är ett enkelt sätt att söka efter vetenskapligt material. Författarna började med att söka generell information om ITSM och ITIL för att få en tydlig bild av områdena och hjälpa författarna att utforma en forskningsfråga. Robson (2011) skriver att det är viktigt att hitta material i litteraturgenomgången som kan hjälpa till att designa studien samt för att komma fram till en forskningsfråga. Utifrån det material som identifierades i litteraturgenomgången bestämde sig författarna för att undersöka problem med ITIL, orsakerna till dessa samt hur dessa kan hanteras. Därmed söktes det efter tidigare studier som undersökt problem/utmaningar med ITSM och ITIL, för att få en uppfattning om vilka problem/utmaningar som redan har identifierats och därmed erhålla ytterligare inspiration till forskningsdesignen. Sökningar utfördes även för att hitta fördelar med ITIL för att få en uppfattning om vilken nytta ITIL syftar till att bidra med.

Utifrån de artiklar och rapporter som hittades utgick författarna ifrån deras källförteckning för att hitta ännu mer material som är relevant för denna undersökning. Enligt Ejvegård (2009) är det lämpligt att utgå ifrån forskares källförteckning för att identifiera ytterligare forskning som kan vara relevant för studien. Utöver insamling av teori ifrån Summon och Google Scholar har även Google använts och böcker och material har lånats ifrån Biblioteket på Högskolan i Borås. Dessutom anskaffades material utifrån kontakt med andra forskare inom ämnet, för att på så vis få tips om användbara artiklar och ta del av material som de själva skrivit. Enligt Robson (2011)

är både bibliotek och att använda sitt kontaktnät två bra sätt att söka och få tag i relevant information.

2.6 Urval av respondenter

Ett icke slumpmässigt urval har utförts i denna studie då tre respondenter med erfarenhet av ITIL har valts ut. I de tre intervjuerna identifierades liknande problem, orsaker och hanteringar. Den tredje intervjun tillförde inte några nya infallsvinklar och därför uppfattade författarna att denna studie har uppnått en teoretisk mättnad. Patel och Davidsson (2003) uppger att teoretisk mättnad är när de koder som identifierats i anlaysen inte förändras och inget nytt tillförs till dessa.

Intervjuobjekten som valdes har god kunskap och erfarenhet av ITIL för att få en så trovärdig data som möjligt. Kriterierna för urvalet var att respondenterna skall arbeta eller har arbetat med ITIL. Dessutom var ett kriterium att respondenten skall ha praktisk erfarenhet av ITIL, det vill säga kommit i kontakt med ITIL ute i verksamheter.

Enligt Recker (2013) är detta en form av ändamålsenlig insamling där respondenter väljs ut beroende på vilka egenskaper de har. Han uppger också att denna typ av insamling ofta är grunden för en kvalitativ undersökning eftersom respondenter med specifika egenskaper eftersträvas. Efter varje intervju frågades respondenterna om de kunde tipsa om ytterligare respondenter med de egenskaper som efterfrågades. Enligt Robson (2011) är detta snöbollsmetoden, vilket innebär att respondenterna används som informatörer för att identifiera andra potentiella respondenter som passar in i studiens population. Han berättar vidare att detta är ett bra tillvägagångsätt när de är svårt att identifiera medlemmar med specifika egenskaper och att det också kan ses som en form av ändamålsenlig insamling. Tack vare detta identifierades ytterligare respondenter som passade in i studien.

2.7 Insamling av empiri

Det finns flera olika tekniker för att samla in data i kvalitativa studier och några av de vanligaste är observation, dokumentation och intervjuer (Recker 2013). Observation innebär att forskaren antingen är passiv och endast observerar ett fenomen eller att forskaren är aktiv och påverkar ett specifikt fenomen. Dokumentation innebär att både interna och externa dokument används som datakälla, som exempelvis E-post, rapporter och policydokument (Recker 2013). Eftersom denna studie undersöker bakomliggande orsaker till problem vid användandet av ITIL och hur de kan hanteras kan det vara svårt att få fram dessa genom observation och dokumentation. En observation kan säkert leda till att problem identifiers, men det är ingen garanti att några problem uppstår, vilket skulle få konsekvensen att ingen relevant data för studiens syfte samlats in. Det är även svårt att få fram nya problem, orsaker och hur de kan hanteras via dokumentation då det inte är troligt att sådant dokumenteras av verksamheter.

Robson (2011) skriver att det finns tre typer av intervjuer. De olika typerna är strukturerade intervjuer, semi-strukturerade intervjuer samt ostrukturerade intervjuer. Strukturerade intervjuer har förbestämda frågor i en bestämd ordning medan ostrukturerade intervjuer ofta är helt informella. Recker (2013) skriver att semi-strukturerade intervjuer är den vanligaste formen, där den som intervjuar utgår ifrån ett intervjuprotokoll med fördefinierade frågor som utgör en grund, men är öppen för spontana frågor som ökar flexibiliteten och skapar en god diskussion. Han skriver också att semi-strukturerade intervjuer har flera fördelar och några av dessa är att den skapar förutsättningar för en tvåvägskommunikation och ger respondenten chansen att ställa frågor till de som intervjuar. Han säger också att denna typ av intervju inte bara ger svar, utan också anledningar och orsaker till den insamlade data.

Av ovan nämnda anledningar har semi-strukturerade intervjuer genomförts i denna studie, då den inte endast syftar till att identifiera ett antal problem utan också orsakerna till dessa och hur de kan hanteras. Genom att använda denna typ av intervju skapades möjligheten för författarna att komma på följdfrågor under intervjun samtidigt som respondenten kunde ställa frågor, vilket skapade en god diskussion. En strukturerad intervju skulle bli för låst och skulle kunna göra att viktiga aspekter förbisetts som de öppna diskussionerna i den semi-strukturerade intervjun fångat upp. En helt ostrukturerad intervju skulle möjligen givit för mycket irrelevant information och gått utanför studiens syfte. De semi-strukturerade intervjuerna gav författarna en intervjumall att utgå ifrån för att hålla intervjun inom syftets ramar, samtidigt som det öppnade upp för flexibilitet, egna tankar och diskussion (se bilaga 1).

Sex stycken respondenter kontaktades via E-post där syftet med studien förklarades samt en beskrivning av författarna för att de skulle få en klar uppfattning om vad studien handlar om. Tre stycken av respondenterna tackade ja och tre hade inte möjlighet att ställa upp. Till de som tackade ja skickades ytterligare ett E-post, för att bestämma tid och plats för intervjun. När detta var bekräftat skickades även ett E-post med information om vilken typ av frågor som skulle ställas under intervjutillfället. Detta utfördes för att respondenterna redan innan intervjun skulle få en förståelse för denna studie och på så vis kunna förbereda sig på bästa sätt. Den första intervjun utfördes i ett grupprum på högskolan i Borås medan de två andra utfördes på respondenternas respektive arbetsplats. Anledningen till varför en av intervjuerna utfördes på högskolan i Borås är för att respondenten rör sig i dessa kretsar och var därför det bästa alternativet. Författarna tog beslutet att respondenterna skulle vara anonyma av den anledningen att det kan leda till ärligare svar. Robson (2011) skriver att anonymitet är en standard och anses vara etiskt korrekt. Nedan följer en beskrivning av hur processen av intervjuerna gick till.

Robson (2011) nämner en vanlig process för genomförandet av en intervju. Denna process består av en *introduktion, uppvärmning, huvuddel, nedvarvning och avslut.* I *introduktionen* skall intervjuaren introducera sig, beskriva syftet med intervjun och be respondenten om tillåtelse att spela in samtalet. *Uppvärmningen* består av enkla frågor för att värma upp både respondenten och intervjuaren. *Huvuddelen* består av frågor som handlar om huvudsyftet med intervjun. I *nedvarvningen* skall återigen enkla frågor ställas för att minska spänningen som möjligen har byggts upp under intervjun. *Avslut* handlar om att tacka respondenten för deltagandet och avsluta intervjun. Utförandet av intervjuerna utgick ifrån denna process genom att inleda intervjuerna med att förklara syftet med studien, beskriva vilka författarna är, be om tillåtelse att få spela in intervjun samt att berätta att intervjun var konfidentiell. Sedan ställdes enkla basfrågor som uppvärmning, där frågorna handlade om respondentens yrke, roll och bakgrund. Efter uppvärmningen ställdes frågor som handlar om syftet med studien och därefter lite enklare frågor för att varva ner efter huvudfrågorna. Intervjuerna avslutades genom att tacka respondenterna för deltagandet. Under intervjuerna ställdes bekfräftande frågor till respondenten för att säkerställa att deras svar uppfattats korrekt.

Robson (2011) skriver att det är viktigt att få respondenten att öppna upp sig och tala fritt. För att kunna göra detta anger han ett antal riktlinjer där han uppger att de som intervjuar skall lyssna mer än prata, ställa tydliga frågor för att undvika missförstånd, inte ställa ledande frågor samt att vara intresserad och engagerad vid intervjutillfället. Av denna anledning har dessa riktlinjer funnits i åtanke för att få respondenterna att känna sig bekväma. Respondenten fick alltid tala till punkt utan att någon av författarna avbröt för att på så vis visa intresse för respondentens svar. Dessutom var frågorna korta och tydliga för att undvika missförstånd.

Frågorna som ställdes var inte ledande för att få så ärliga svar som möjligt utan att påverka hur respondenten svarar.

Robson (2011) skriver även att det är viktigt att ta en fullständig förteckning av intervjun genom att ta anteckningar och/eller spela in samtalet. Därför togs både anteckningar och samtalen spelades in, för att inte missa viktiga aspekter som tagits upp i intervjun. Det är viktigt att både anteckna och spela in samtalet ifall det uppstår något fel med inspelningen. Dock kan anteckningar ta fokus ifrån samtalet och användning av enbart inspelning gör att intervjuarna kan koncentrera sig på genomförandet av intervjun (Robson 2011). Av den anledningen tog endast en av intervjuarna anteckningar medan den andra enbart fokuserade på att föra intervjun. Dessutom användes två inspelningsenheter för att säkerställa en backup om något skulle hända med den andra. Båda författarna närvarade på de tre intervjutillfällena.

2.8 Analysmetod

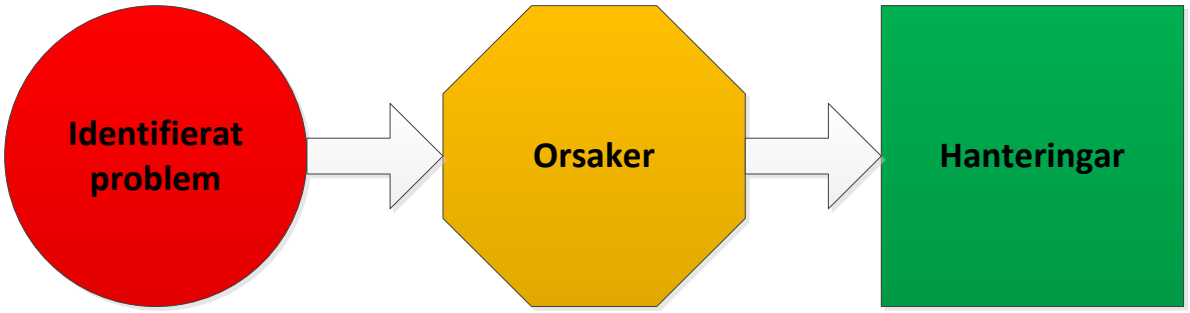
Det finns flera olika tekniker för att analysera kvalitativ data där några av det vanligaste är kodning, innehållsanalys och diskursanalys (Recker 2013). I denna studie har analysen utgått ifrån tekniken kodning, som Recker (2013) beskriver vara den mest populära och kraftfulla tekniken för att bryta ner kvalitativ data till meningsfull information. Han skriver att genom kodning kan data kategoriseras och organiseras runt olika koncept och teman som identifierats i de data som samlats in. Corbin och Straus (2008) skriver att det är viktigt att börja arbeta med insamlad data så snabbt som möjligt. Därför har data ifrån de utförda intervjuerna analyserats och kategoriserats/kodats direkt efter genomförd intervju för att underlätta analysen. Efter varje intervju lyssnade båda författarna på det inspelade materialet för att skrivna ner det i textuell form och på så vis underlätta avkodningen.

För att inte missa någon viktig data utfördes flera iterationer av de inspelade materialet då det är lätt att missa viktig information om detta bara skulle genomföras en gång. Enligt Robson (2011) är det viktigt med en detaljerad beskrivning av data som samlats in för att kunna utföra en god analys. Han uppger dock att det är väldigt tidskrävande att transkribera inspelat material men att det är ett bra sätt att göra sig familjär med insamlad data vilket kan underlätta analysen. Det är även viktigt att stämma av att transkriberingen stämmer överens med det inspelade materialet (Robson 2011). För att transkriberingen skall bli så exakt som möjligt pausades inspelningen kontinuerligt under tiden för att lättare kunna skriva av det som framkom.

Analysen i studien utfördes utifrån Patel och Davidsson (2003) som beskriver att empirin kan kategoriseras in i olika koder där varje kod sedan innehåller en beskrivning eller rubrik samt den information som framkommit ifrån de olika intervjuerna. Analysen inleddes med att läsa igenom de olika svaren för att kunna identifiera mönster och kategorier. Efter detta fortsatte genomläsningen av kategorierna för att se om de kan kombineras eller tilldelas bättre benämningar. Sedan skrevs de olika respondenternas svar ner inom de olika kategorierna för att kunna utläsa om de är homogena. Det är även viktigt att hitta bra benämningar på de identifierade kategorierna, då de skall vara beskrivande för innehållet i kategorin. Namnet på kategorin kan mycket väl vara det som utgör rubriken i den slutgiltiga texten (Patel & Davidsson 2003).

De identifierade problemen som framkom i studien blev kategorier, de problem som liknade varandra slogs ihop tills de slutgiltiga huvudkategorierna presenterades. Efter huvudkategorierna var färdigställda relaterades de olika respondenternas orsaker och sedan hantering för respektive huvudproblem (Se figur 1). Alltså användes tre fördefinierade koder som var problem, orsaker och hantering. Detta tillvägagångssätt är enligt Robson (2011) en

blandning mellan datadriven och teoridriven kodning, då analysen börjar med de tre fördefinierade koderna, för att sedan utgå ifrån det insamlade materialet, för att ta fram nya kategorier under analysens gång.



Figur 1: Tillvägagångssätt för analys

2.9 Utvärderingsmetod: Validitet och reliabilitet

Recker (2013) skriver att många av de analysmetoder som finns inom kvantitativa undersökningar för att demonstrera validitet och reliabilitet inte är applicerbara på kvalitativa metoder. Därför finns det istället fyra principer att följa för att skapa en god validitet och reliabilitet i kvalitativa studier. Dessa principer är *tillförlitlighet, trovärdighet, bekräftningsbarhet samt överförbarhet* och används för att utvärdera metoden i avsnitt 7.2 Metodutvärdering.

Tillförlitlighet handlar om att andra individer än forskarna skall nå samma eller liknande slutsatser gällande den insamlade datan (Recker 2013). Enligt Patel och Davidsson (2003) kan tillförlitligheten ökas genom att använda två observatörer vid ett intervjutillfälle, där båda registrerar respondentens svar. De båda observatörerena kan sedan bekräfta att de uppfattat svaren på liknande sätt. För att uppnå tillförlitlighet kan ljudinspelingar användas, för att kunna återupprepa verkligheten så många gånger som det behövs och därmed kunna säkerställa att svaren uppfattas korrekt.

Trovärdighet handlar om att kunna visa tillräckligt starka bevis för att tolkningen som genomförts i den kvalitativa dataanalysen är korrekt. Trovärdighet kan uppnås genom exempelvis triangulering, vilket innebär att mer än en sak utförs, som exempelvis att hämta och relatera data ifrån flera olika källor (Recker 2013; Robson 2011; Patel & Davidsson 2003). För att öka trovärdigheten kan respondenterna tillfrågas att kontrollera de framtagna analyserade materialet för att bekräfta att författarna tolkat svaren korrekt (Koch 2006). Patel och Davidsson (2003) skriver att det är viktigt att ha en god balans mellan citat och egenkommenterad text för att den som läser skall kunnna bedöma resultatets trovärdighet. De skriver också att respondenternas svar inte skall plockas ut ur dess sammanhang.

Bekräftningsbarhet innebär att det kvalitativa forskningsresultatet kan bekräftas av personer som inte är inkluderade i undersökningen. Detta kan göras genom att granska intervjusammanfattningar och slutsatser som framkommit från den kvalitativa datan (Recker 2013). Thomas och Magilvy (2011) skriver att bekräftningsbarhet uppstår när tillförlitlighet, trovärdighet och överförbarhet har uppnåtts. Det är också viktigt att forskarna är reflektiva och kritiskta mot sig själva och deras förufattade meningar. Ett sätt att hantera de förutfattade meningarna är exempelvis att skriva ner känslor, fördomar och insikter efter en intervju för att ha med detta vid tolkningen av resultatet. Dessutom kan respondenterna under intervjuns gång

tillfrågas att förtydliga definitioner, slangord och metaforer för att ge forskarna en helhetsbild. En helhetsbild ger nya insikter och hjälper till att utveckla en god bekräftnignsbarhet.

Överförbarhet handlar om hur mycket av en studie som kan generaliseras och användas i andra sammanhang eller fall. Väldigt detaljerade beskrivningar av kontexten bör erbjudas för att andra skall kunna bedöma i vilken utsträckning som kontextens egenskaper stämmer överens med andra forskningsområden (Recker 2013). För att etablera en överförbarhet kan en tydlig beskrivning av populationen och det geografiska förhållandet presenteras (Thomas & Magilvy 2011).

3 Teoretisk referensram

I detta kapitel framförs en beskrivning av grundläggande begrepp som är viktiga att förstå för studiens syfte. Kapitlet inleds med en förklaring av IT-tjänst, tjänsteleverantör och kund, ITSM, för att sedan leda in på en genomgång av ramverket ITIL och de begrepp som är direkt kopplade till ramverket.

3.1 IT-tjänst

Termen IT-tjänst avser en uppsättning av stöd och underhållsfunktioner som förses av tekniskt kunnig personal (interna eller outsourcade). Dessa tjänster erbjuds till en organisation som använder olika typer av datorer, mjukvaror och kommunikationsanordningar. En IT-tjänst kan variera från att erbjuda tillgång till ett enkelt program, som exempelvis ett ordbehandlingsprogram, till komplexa system bestående av hundratals datorer, hemsidor, databaser, som dessutom används av ett stort antal slutanvändare (Thejendra 2014).

3.2 Tjänsteleverantör och kund

En tjänsteleverantör är en organisation som erbjuder tjänster till en annan organisation eller privatperson. En IT-tjänsteleverantör erbjuder då tjänster som har med informationsteknologi att göra (Upadrista 2014). I fortsättningen kommer det benämnas som tjänsteleverantör, men innebär i denna studie IT-tjänsteleverantör. Organisationen som tar emot IT-tjänsten ifrån tjänsteleverantören kallas ofta för tjänstemottagare (Upadrista 2014). I denna studie kommer tjänstemottagaren att benämnas som kund.

3.3 IT Service Management (ITSM)

Winniford, Conger och Erickson-Harris (2009) skriver att den ökande komplexiteten gällande IT är anledningen till att ITSM växt fram. Galup, Quan, Dattero & Conger (2007) berättar att tjänster utgör mer än 75% av ekonomin i de industriella länderna. Av denna anledning är det viktigt att hantera tjänsterna på ett effektivt sätt. Galup et.al (2009) skriver att IT-organisationer kan minska kostnaderna med hela 48% genom att använda ITSM-principer. Pollard och Carter-Steel (2009) skriver att ITSM syftar till att skapa riktiga fördelar genom att hjälpa organisationer att bli mer anpassningsbara, flexibla, kostnadseffektiva och tjänsteorienterade.

Thejendra (2014) skriver att termen ITSM syftar till en ordnad och professionell metod som följs av en IT-avdelning för att tillhandahålla tillförlitliga och effektiva informationssystem samt möta en organisations behov. De flesta organisationer förstår värdet av att använda IT, men förstår inte vikten av att hantera det på ett korrekt sätt. Enkelt beskrivet handlar ITSM om att professionellt hantera och underhålla datorer, nätverk, kommunikation, databaser och andra IT-tjänster som används och ägs av en organisation. ITIL definierar ITSM och skriver att det är implementationen och förvaltningen av IT-tjänster som tillgodoser en verksamhets behov. ITSM utförs genom en lämplig blandning av människor, processer och informationsteknik. Haverblad (2007) berättar att ett antal fördelar som ITSM för med sig är att verksamheten blir mer målstyrd, ökad produktivitet genom effektivare arbetssätt och ordning och reda genom processtyrning. Även Gacenga, Cater-Steel och Toleman (2010) tar upp ett antal fördelar och uppger att ITSM ökar flexibiliteten och anpassningen av IT-tjänster samt att det förbättrar kvaliteten på verksamhetens dagliga arbete. ITSM är alltså ett sätt att försäkra att organisationen använder processer och metoder som hanteras på rätt sätt, som är mätbara, kontrollerbara, upprepningsbara och portabla. ITSM kan då bidra med ett lugn i verksamheten, då IT-infrastrukturen som behövs är välkontrollerad och i säkra händer (Thejendra 2014).

Det finns ett antal ramverk för att hantera tjänsterna i en organisation och exempel på några vanliga är Capability Maturity Model (CMMI), ControlObjectives for Information and Related Technology (COBIT) och ITIL (Cater-Steel, Tan & Toleman 2006). Det finns även en internationell standard för ITSM med namnet ISO/IEC 20000 som har sitt ursprung i ITIL (Cots & Casadesús 2015).

3.4 Information Technology Infrastructure Library (ITIL)

ITIL släpptes till allmänheten i slutet 80-talet och ägdes då av den brittiska regeringen (Galup et al. 2009). Från den första januari 2014 ägs ITIL av brittiska regeringen och företaget Capita, under namnet AXELOS (Advantage learning u.å.). AXELOS är en verksamhet som erbjuder ”best practice solutions” som är designade för att hjälpa organisationer att bli mer effektiva i olika områden som exempelvis projekt, program och ITSM (AXELOS u.å.a). AXELOS erbjuder utbildningar i fem olika nivåer (AXELOS u.å.b). Morris och Gallacher (2012) skriver att ITIL är erkänt som en “best practice approach” för leverans och hantering av IT-tjänster. Ramverket fokuserar på processer, funktioner och kapaciteten som behövs för att stödja och effektivisera en verksamhets processer. Processer är en avgörande komponent när det gäller tjänstehantering. ITIL definierar en process som:

“A process is a structured set of activities designed to accomplish a specific objective. A process takes one or more defined inputs and turns them into defined outputs.” (Morris & Gallacher 2012, s.14).

Inom processer kan handlingar, sekvenser och beroenden definieras. En process som är väldefinierad och hanteras på ett bra sätt kan öka produktiviteten i en organisation eller en specifik funktion. En funktion definieras av ITIL som:

“a team or group of people and the other resources or tools that are used to carry out a process or process activities.” (Morris & Gallacher 2012, s.17).

Från början bestod ITIL av 31 publikationer, detta skalades sedan ner till sju böcker och fick då namnet ITIL V2. Denna version blev universellt accepterad och användes i många länder och av tusentals organisationer. 2007 förfinades och förbättrades ITIL till en tredje version, ITIL V3 (Kabachinski 2011). 2011 ersattes den av den nuvarande versionen, ITIL 2011. Denna version delar en liknande struktur som föregångaren, med ett antal förändringar där innehåll har omorganiserats för att förbättra flödet och läsbarheten. ITIL 2011 innehåller bland annat ett antal nya processer, namnbyten, förbättrat arbetsflöde samt nya aktiviteter inom ett antal processer (ITIL 2011). Kärnan i ITIL ser dock likadan ut och utgår fortfarande från de fem faserna i ITIL’s tjänstelivscykel (Long 2012).

3.4.1 Publikationer utifrån Tjänstelivscykeln

Faserna i tjänstelivscykeln representeras av de fem olika publikationerna i ITIL. Faserna i tjänstelivscykeln består av Service strategy, Service design, Service transition, Service operation och Continual service improvement (CSI). Dessa publikationer förklarar även de olika processerna som ingår i varje fas och hur de interagerar med varandra. Varje livscykelfas leder in på nästkommande fas och CSI interagerar med alla de andra (Morris & Gallacher 2012).

3.4.1.1 Service strategy

Service strategy är kärnan av tjänstlivscykeln och syftar till att definiera det strategiska tillvägagångsättet för hela livscykeln. Detta inkluderar att ha en förståelse för verksamheten, dess position, framtida planer och aktiviteter som tjänsteleverantören behöver för att leverera tjänster som möter affärsbehoven (Morris & Gallacher 2012).

Service portfolio management (SPM)

Syftet med denna process är att säkerställa att tjänstleverantören innehar en lämplig blandning av tjänster för att möta kundernas krav. Processen möjliggör spårning av viktig information om tjänsterna, vilka inveseringar som gjorts och interaktion mellan olika tjänster. Informationen i Service portfolion skall också säkerställa att tjänsterna är väldefinierade och länkade till affärsresultatet som tjänsten stödjer. Så fort detta görs skapas möjlighet för anpassning genom hela tjänstlivscykeln, för att säkerställa att värde levereras till kund (Morris & Gallacher 2012).

Målet med SPM är att bestämma vilka tjänster som en organisation skall leverera till sina kunder. SPM skall också upprätthålla och underhålla alla tjänster som tillhandahålls av tjänsteleverantören och skapa en informationskälla som organisationen kan använda för att utvärdera tjänsterna och se hur, eller om IT-tjänsterna skapar det resultat som organisationen är ute efter. Resultatet av denna process blir en service portfolio (Morris & Gallacher 2012).
En Service portfolio innehåller alla tjänster som hanteras av en tjänsteleverantör. En service portfolio består av tre delar: Pipeline, som innehåller tjänster som befinner sig i förstadiet och inte är i drift ännu; tjänstekatalogen, är den delen som kunderna kan se och visar tjänsterna som befinner sig i den operationella miljön; den tredje delen visar de tjänster som tagits ur drift (Morris & Gallacher 2012).

Financial management process

För att designa, utveckla och leverera tjänster som möter organisationers krav måste en lämplig nivå av finansiering säkerställas. Detta är huvudsyftet med Financial management process, samtidigt som processen också skall säkerställa att tjänsteleverantören inte går över budget för de tjänster som utlovats (Morris & Gallacher 2012).

Business relationship management process

Denna process syftar till att etablera en relation mellan tjänsteleverantör och kund och hålla denna relation levande genom att hela tiden ha översyn med kundens behov och säkerställa att tjänstleverantören kan möta dessa. Business relationship management är den process som säkerställer att tjänstleverantören förstår förändringsbehoven i nutid, men även vad som behövs i framtiden (Morris & Gallacher 2012).

3.4.1.2 Service design

Morris och Gallacher (2012) skriver att skillnaden mellan att nå framgång eller att misslyckas med en tjänst är väldigt beroende av dess design. Service design innehåller planering av nya tjänster samt förändring av nuvarande. Fasen skall också säkerställa att nya och förändrade tjänster uppfyller tjänstestrategin och detta görs genom att uppfylla verksamhetens mål. Greiner (2007) skriver att det är i denna fas som strategierna omvandlas och designas. I Service design fastslås vilka tjänster som skall erbjudas samt hur de skall levereras, vilken infrastruktur som behövs, hur tjänstenivåer skall hanteras samt hur kontinuitet i verksamheten skall säkerställas.

Service level management (SLM)

Syftet med SLM är enligt ITIL att säkerställa att alla nuvarande samt planerade IT-tjänster levereras till övernskommna nivåer. SLM handlar om diskussion och förhandling för att komma

överens med kund om vilka IT-tjänster som skall levereras samt säkerställa att mätningar utförs för att fastställa att överenskommen tjänstenivå har uppnåtts. För att kunna säkerställa att tjänstenivån har uppnåtts är det viktigt att sätta mätbara målsättningar (Morris och Gallacher 2012). Resultatet av SLM blir en Service level agreement (SLA). En SLA beskriver tjänsten, vad som ingår och inte ingår, samt de kvalitétsmätningar som kommer bedöma tjänsten. Det är viktigt att SLA är en skriftlig överenskommelse och inte en vag förståelse. Den skall signeras av både kund och tjänsteleverantör för att inga missförstånd skall uppstå (Morris och Gallacher 2012).

Availability management
Tillgängligheten av en tjänst är en kritisk aspekt gällande dess värde. Det spelar ingen roll vilken funktionalitet den erbjuder, eller hur användbar den är, om den inte är tillgänglig när den skall vara det enligt överenskommelser med kund. Bristfällig tillgänglighet är den primära faktorn till missnöjda kunder (Morris och Gallacher 2012). Syftet med Availability management är att vidta nödvändiga åtgärder för att tjänsten skall vara tillgänglig enligt kraven som angetts i SLA. Processen skall beakta nuvarande krav på tillgänglighet, men även de framtida behoven. Availability management reflekterar över alla aspekter av verksamhets IT-tjänster för att identifiera möjliga förbättringar på tillgängligheten. Förbättringar kan vara allt från ny teknik, effektivare användning av personal till mer strömlinjeformade processer. Availability management analyserar också anledningar till möjliga driftstopp och utvärderar olika förslag på förbättringar för att säkerställa att de mest kostnadseffektiva alternativet implementeras (Morris och Gallacher 2012).

Supplier management
Supplier management är processen som är ansvarig för att erhålla värde för pengarna från levereantörer, säkerställa att alla kontrakt och avtal med med leverantörer stödjer behoven i verksamheten, samt att alla leverantörer håller kontrakten. Att säkerställa att leverantören levererar vad som betalats för är alltså Supplier management’s huvudmål (Morris & Gallacher 2012).

Capacity management
Enligt ITIL är Capacity management ansvarig för att säkerställa att kapaciteten av IT-tjänster och IT-infrastrukturen har förmågan att nå upp till nuvarande och framtida prestandabehov på ett kostnadseffektivt och tidsenligt sätt (Morris & Gallacher 2012).

Continuity management
Precis som diskuterades i Availability management levererar en tjänst enbart värde när den är tillgänglig för användning. Utöver aktiviteterna i Availability management finns det krav på att IT-leverantören skall säkerställa att tjänsten är skyddad från katastrofer som kan hindra tjänsten från att levereras. När en IT-tjänst in kan levereras måste en plan existera för hur tjänsten skall återställas. Återställningen skall också ske enligt verksamhetens krav på kostnad och tid (Morris & Gallacher 2012).

Service catalogue management (SCM)
I fasen Service strategy beskrevs processen SPM där det nämndes att tjänstkatalogen är en del av portfolion och innerhåller de tjänster som är i drift. Syftet med SCM är att tillhandahålla och underhålla en enhetlig källa med information om alla tjänster i den operationella miljön (Morris & Gallacher 2012).

Information security management (ISM)
Syftet med ISM är att säkerställa att IT-säkerheten möter verksamhetens övergripande mål om säkerhet. Processen är ansvarig för att säkerställa att information, data och IT-tjänsterna har en lämplig säkerhetsnivå (Morris & Gallacher 2012).

3.4.1.3 Service transition

Greiner (2007) förklarar att en övergång är en förändring från ett tillstånd till ett annat och Service transition är fasen där nya system och tjänster implementeras i den operationella miljön, nuvarande system förbättras samt överflödiga system avvecklas. Även Morris och Gallacher (2012) förklarar att Service transition syftar till att säkerställa att tjänsten som tagits fram i Service strategy och design sätts i drift i den operativa miljön på ett effektivt sätt.

Transition planning and support process (TPSP)
Detta är en nyckelprocess i fasen Service transition och syftet är precis som rubriken antyder, att planera aktiviteter som är nödvändiga för att övergången från design till den operationella miljön skall ske på ett kontrollerat och effektivt sätt (Morris & Gallacher 2012).

Service asset and configuration management (SACM)
Denna process syftar till att kontrollera de tillgångar som tillsammans utgör tjänsterna som tjänsteleverantören erbjuder. För att uppnå denna kontroll är det nödvändigt att förstå vilka dessa tillgångar är och hur de är relaterade till varandra. Utöver att identifiera dessa tillgångar syftar processen också till att säkerställa att korrekta register finns över dem.
Genom att förstå relationen mellan dessa objekt underlättas förvaltningen av infrastrukturen samt ger ett underlag för att förstå vilka konsekvenser förändringar kan föra med sig (Morris & Gallacher 2012).

Knowledge management
Syftet med Knowledge management är att säkerställa att idéer, perspektiv, erfarenhet och information delas på rätt plats, vid rätt tidpunkt, för att på så vis underlätta beslutsfattning. Det är viktigt att försöka återanvända information för att på så vis öka effektiviteten.
Det är därför som denna process bidrar med ett av nyckelsystemen för tjänstehantering, nämligen Service knowledge management system, som skall möjliggöra att information återanvänds och är tillgänglig på rätt plats, vid rätt tidpunkt (Morris & Gallacher 2012).

Change management process (CMP)
ITIL uppger att syftet med denna process är att kontrollera alla förändringar i tjänstelivscykeln och möjliggöra att förändringar kan utföras med minimal påverkan på IT-tjänsten (Morris & Gallacher 2012).

3.4.1.4 Service operation

Service operation innehåller hantering av daglig leverans av tjänster och inkluderar optimering av tjänster. Resultatet av Service strategy, Service design och Service transition blir synligt i denna fas (Morris & Gallacher 2012).

Incident management
Denna process tillsammans med problem management är en av nyckelprocesserna inom ITIL. Dessa processer är ofta de första som implementeras när en verksamhet anammar ITIL. En incident definieras av ITIL som när en IT-tjänst drabbas av ett oplanerat avbrott, en reducering

av kvalitén eller ett fel på ett konfigurationsobjekt, som ännu inte har påverkat tjänsten. Syftet med processen är att återställa en tjänst till överenskommen nivå på kortast möjliga tid och minimera påverkan på affärsoperationerna. Att återställa tjänsten eller öka kvalitén till överenskommen nivå löser incidenten, men innebär inte att en förståelse finns för varför incidenten uppstod (Morris & Gallacher 2012).

Problem management
Enligt ITIL's terminologi definieras ett problem som den underliggande anledningen till en eller flera incidenter. Problem management är processen som undersöker varför incidenterna uppkommit och om det går, implementerar en permanent lösning för att undvika en återkomst av problemet. Det handlar om att förhindra problem från att uppstå och därmed minska, samt att eliminera återkommande incidenter. Processen skall också minimera den påverkan som incidenter har på det dagliga arbetet. Under tiden ett problem undersöks kan incidenten fortsätta att uppkomma. Därför har processen som uppgift att ta fram en "workaround" vilket är ett tillvägagångssätt att lösa ett problem tillfälligt, för att kunna leverera tjänsten till kund. När Problem management har identifierat och dokumenterat den grundläggande orsaken samt en tillfällig lösning görs denna information tillgänglig till personal. Informationen om de kända felen, samt vilka problem de relaterar till sparas i en "known error database". Genom användning av denna typ av databas kan personalen snabbt komma åt lösningen när en incident upprepas (Morris & Gallacher 2012).

3.4.1.5 Continual Service Improvement (CSI)

Världen förändras inte i perfekta cykler och detta vet även AXELOS om. Böckerna skall fungera som riktlinjer för att kunna anpassas efter en verksamhets kontext (Greiner 2007). Denna fas erbjuder riktlinjer för underhåll av tjänster och kontinuerlig anpassning till förändrade verksamhetsbehov. Syftet med denna fas är att ständigt stödja verksamheten och hantera de förändrade behoven. För att lyckas med CSI är mätningar en kritisk aktivitet. Utan definierade mätningar, är det också svårt att hantera förbättringar. CSI handlar om att ständigt utvärdera, analysera, prioritera och rekommendera förbättringsmöjligheter i varje skede av livscykeln. Sköts detta regelbundet kommer förbättring utföras mer kontrollerat och i längden ge bättre tjänster och nöjdare kunder (Morris & Gallacher 2012).

3.4.2 De operationella processerna

Förutom att dela in processerna utefter tjänstelivscykelns faser kan de också delas upp i två element. De processer som ingår i faserna Service design, Service transiton och Service operation tillhör det operationella elementet och kan således kallas för de operationella processerna, medan faserna Service strategy och CSI ingår i styrningselementet (Taylor 2007).

3.5 ITIL Practitioner

Utöver de fem publikationerna som nämns i (3.4.1) släppte AXELOS ytterligare en bok i februari 2016 (AXELOS 2016). Denna kvalifikation kallas för ITIL Practitioner och har designats för att ge ITSM-proffs nödvändiga färdigheter för att kunna anpassa ITIL till en specifik verksamhet och på så sätt förbättra tjänstehanteringen samt ligga i linje med verksamhetsmålen. De förklarar att utvecklingen av ITIL Practitioner är ett direkt svar på den feedback som erhållits av ITSM-proffs världen över, som menade att de ville ha ytterligare praktiska moment för att komplettera den befintliga vägledning som finns inom ITIL (Progressive Digital Media 2016).

Medan de tidigare utgåvorna av ITIL fokuserar mer på *vad* och *varför* så har ITIL Pracitioners större fokus på *hur* ITIL skall anpassas och införas. Den ger kompletterande kunskaper och ger en mer praktisk beskrivning, som i längden syftar till att ge ITIL-utövare mer självförtroende och ett större initiativtagande (Progressive Digital Media 2016). ITIL Practitioner börjar med en diskussion runt de nio styrande riktlinjerna och förklarar hur de kan jobba tillsammans med andra filosofier, ramverk och metoder som en ITSM-utövare kan stöta på i arbetet. De nio riktlinjerna är: Fokusera på värdet, designa för erfarenhet, börja där du är, jobba med helheten, observera direkt, var transparant, samarbeta och håll det enkelt. ITIL Practitioner lägger också stort fokus på CSI tillsammans med tre nyckelfärdigheter som är mätning, kommunikation och organisationell förändringshantering (TSO 2016).

4 Resultat

I detta kapitel presenteras de intervjuer som utförts tillsammans med en beskrivning av respektive respondent och dess verksamhet. Resultaten presenteras var för sig för att hålla de olika utsagorna i sitt sammanhang.

4.1 Respondent A

Respondent A har 25 års erfarenhet inom IT-branschen och har arbetat som IT-chef och driftschef inom data service. Han arbetar just nu som konsult inom verksamhetsutveckling för IT-organisationer som involverar ledarskap, förändringsarbete, processer och strukturer. Respondenten är ITIL-expert och har varit service manager i ITIL V2. Han har även certifieringar i ITIL, Lean och inom ledarskap.

Respondent A menar att en av de största utmaningarna är att verksamheter säger att de skall implementera ITIL. Han säger att bara genom att säga ordet "implementera" blir det en tankevurpa. Han berättar vidare att denna misstolkning började redan för 15 år sedan då många skulle införa ITIL genom att göra exakt som de står i böckerna. Detta är något som verksamheter lider av än idag.

"Att försöka metodisera ITIL är helt fel väg att gå. Många verksamheter gör redan processer mycket bra, men de blundar för dessa då de redan har bestämt sig för att implementera ITIL."

En orsak till att verksamheter feltolkar hur ITIL skall användas är att de inte förstår att ITIL handlar om "adopt and adapt", alltså att det är meningen att verksamheter kan plocka ut de delar ur ITIL som passar just dem. Han berättar vidare att detta handlar om okunskap och att de som implementerar ITIL inte har tillräcklig kunskap om hur ramverket skall användas. För att kunna hantera detta påtalar respondenten att mer utbildning krävs för att öka förståelsen för hur ITIL skall användas. En vanlig feltolkning är att många tror att det endast krävs ett par kurser för att lösa allt. Respondenten förklarar att detta inte räcker, utan att en djupare kunskap krävs. Genom utbildning kan en bättre förståelse för ITIL skapas och på så vis skulle de som funderar på att använda, eller som redan använder ITIL få en större förståelse för hur ramverket skall användas och att det handlar om att anpassa ramverket efter verksamheten.

Ett annat problem med ITIL är att verksamheter inte tar hänsyn till andra befintliga ramverk, då verksamheter inte förstått att ITIL kan anpassas med andra ITSM-ramverk. Han förklarar att ITIL egentligen bara är en del av en verksamhets lösning på dess problem, men att en del tror att ITIL är en universallösning.

"ITIL ses som en metod och religion som skall vara lösningen på alla problem."

Han förklarar att en orsak till detta är att mycket inom IT blir väldigt upptrissat och när verksamheter ser att många andra använder ITIL anammar även de detta ramverk utan att egentligen tänka efter om ITIL verkligen är det bästa alternativet just för dem. En annan orsak är att många har en övertro på ITIL. Ofta utförs ingen tillräcklig analys om vilka problem som existerar. Han säger då att det är viktigt att vara medveten om vilka problem som finns för att för det första välja rätt ramverk och sedan rätt processer. Respondenten menar att även detta problem kan hanteras med mer kunskap. För att få denna kunskap behöver verksamheter bredda sin kunskap om vilka ramverk som finns utöver ITIL och på så vis få dem att förstå att det inte är lösningen på allt och att det går att plocka ut delar ifrån olika ramverk. Han menar då att mer

utbildning krävs för de som skall besluta om vilka processer eller ramverk som skall användas. De behöver ha en bredare kunskap inom ämnet ITSM och andra ramverk som existerar. Han påpekar att han ibland stött på beslutsfattare som knappt vet vad ITSM är, men har gått några kurser inom ITIL. Utan den bredare kunskapen blir det lätt ett tunnelseende på ITIL. Han poängterar återigen att ITIL bara är en del av verktygslådan och att det ofta behövs mer än bara ITIL för att få en framgångsrik verksamhet.

Ett annat vanligt problem är verksamheter som inte följer de införda ITIL processerna. Han menar att det ofta händer att konsulter hjälper en verksamhet med ITIL, men att det vid senare uppföljning visar sig att de inte följer processerna som införts. Han berättar vidare att många verksamheter försöker arbeta efter de införda processerna men att de inte vet exakt hur de skall användas. Orsaken till detta går att härleda till människor och förändring. Det är vanligt att de som arbetar med processerna förstår hur de skall göra, men inte varför de skall arbeta på ett speciellt sätt. Resultatet av att inte förstå varför blir att de inte förstår nyttan och hoppar därför det. De hoppar över detta för de anser att det är "onödig dokumentation och tidsspill". En orsak till att ITIL-processerna inte accepteras beror på svårigheterna att förändra en verksamhetskultur och ändra på inrutade arbetssätt.

Han påpekar också att det ibland finns oklarheter för vem som ansvarar för processerna då många tror att de måste tillsätta en person för varje process, vilket gör att många struntar i det. Han påtalar att en person kan ha flera roller och ansvara för flera processer. För att hantera detta tror respondenten att det är viktigt att bygga upp en förändringskultur i verksamheten och få alla att förstå att de måste förändra sig. Det kan lösas genom att följa en grundmodell för att hela tiden kunna hantera förändringar vilket ITIL har i form av CSI.

Ett annat vanligt problem han stött på är att verksamheter hoppar över hela CSI-boken, som han anser vara den viktigaste. Detta leder till att verksamheter inte utgår ifrån var de är just nu och inte tittar på vad som fungerar i dagsläget för att sedan anpassa ITIL efter verksamhetens behov.

"Det är viktigt att titta på vad som görs bra i dagsläget och utgå därifrån. Detta görs genom användningen av CSI. Många missar dock hela denna bok. Jag vill mena att om de inte får detta på plats, så fungerar ingenting."

Respondenten menar att en orsak till varför CSI förbises är återigen att många inte förstår hur ITIL skall användas och tror att CSI-boken inte är viktig och vill gå direkt på de operationella processerna. Om CSI förbises blir det lätt att verksamheter för in processer utan någon eftertanke. Detta kan hanteras genom att få konsulter att fokusera på detta och utbilda verksamheter i att förstå att CSI är grunden för att använda ITIL på ett effektivt sätt. Han berättar vidare att det inte bara är konsulter som har ansvaret för att sprida kunskap till verksamheter utan att även AXELOS har ett stort ansvar. Han berättar att AXELOS har infört ITIL Practitioners (se avsnitt 3.5) som innehåller mer praktiskt hur ramverket skall användas, vilket är ett stort steg i rätt riktning. Dock behövs det mycket mer än så och ITIL Practitioners behöver utvecklas ännu mer för att få bukt med detta problem. Respondenten poängterade att det behövs mycket mer utbildningar om hur ITIL skall användas och hur förändringar skall hanteras. Han berättar också att AXELOS har utbildningar men att de behöver erbjuda ännu mer typer av utbildningar och kurser. Utbildning är den största framgångsfaktorn för att få verksamheter att förstå hur ITIL skall användas och då kunna hantera detta problem. Det är också viktigt att väva in en helhetsförståelse om ITSM tidigt i de tekniska utbildningarna.

Ett annat problem respondenten stött på under sina år är problemen med mätning och uppföljning. Han berättar att verksamheter är omogna och rädda för att mäta. Många förstår inte varför mätningar skall utföras, vilket leder till att mätningarna inte används i den utsträckning som behövs. Han menar dock att verksamheter ofta mäter, men förstår inte att det viktigaste är att analysera mätningarna och följa upp dem, för annars är mätningarna överflödiga. Analyser av mätningar är ett sätt att förklara syftet med varför ITIL's processer skall användas. Utan analyser av mätningar är det svårt att veta vad som går bra och vad som går dåligt. Analyser av mätningar är viktigt för att kunna agera som beslutsunderlag för förbättringar. Respondenten påpekar att orsaken till detta problem är att verksamheter inte är tillräckligt målorienterade, utan mer ansvarsorienterade, det vill säga att uppgiften är viktigare än målet. Verksamheter är inte tränade i måluppföljning och många är dåliga på att mäta, styra och följa upp mål. Det är nämligen enkelt att sätta mål men att det kan vara problematiskt att styra mot dem. Han säger att verksamheter ibland vänder sig emot ITIL, då de tycker att det bara är en massa mätande och att de inte har användning för det. Det är dock viktigt att mäta och kontrollera samt viktigt att förstå varför saker och ting skall mätas. Han beskriver att en orsak till varför mätningar inte används på ett korrekt vis är att verksamheter är otränade att använda och analysera mätningarna. Det är tydligt hur mätningarna skall utföras men inte hur de skall användas.

"Mätningar blir ofta liggande på bordet, då de inte förstår att ledning och styrning skall ske med hjälp av mätningar."

Detta skall hanteras genom att utbilda chefer och ledare hur mätningar hanteras och få dem förstå hur viktigt resultatet av mätningar kan vara i beslutsfattandet och förbättring av processerna. Ledare behöver också bli bättre på att styra mot mål. Respondenten förklarar att det finns problem med att få hela verksamheten att förstå varför ITIL används och hur.

"Det räcker inte att ledning och chefer har kunskap och förståelse för ITIL om inte de anställda som använder det förstår, då finns en stor tröskel att komma över."

Han menar att det är viktigt att skapa en medvetenhet om detta gap och att utbildning sker vertikalt genom hela verksamheten.

Verksamheter har problem med processen Service asset & Configuration management då de ofta griper för stort stycke. Han menar att verksamheter inte förstår det stora arbetet bakom processen. De för in processen, men missar det dagliga rutinerna som exempelvis att uppdatera och upprätthålla processen. Han berättar att om detta inte görs försvinner hela nyttan med processen. Det finns även finns problem rörande Service catalogue då väldigt många verksamheter vill ha den, men förstår inte vilket omfattande arbete det för med sig. De arbetar sedan inte vidare med katalogen, eftersom det ofta finns oklarheter i vem som ansvarar för att verksamheten skall följa den. Det är en större förändring än vad verksamheten tror att skapa en tjänstekatalog och ofta får de inte den effekt de vill uppnå.

Enligt respondenten är ett stort problem att många verksamheter förbiser de strategiska processerna det vill säga fasen Service strategy i tjänstelivscykeln. Denna fas skall definiera styrning om hur mål skall nås och agera som en grund för de andra faserna.

"Många anser att de strategiska processerna är för svåra och att det är mycket enklare med de operationella processerna".

Respondenten säger att en orsak till detta är att det är lättare att välja de operationella processerna. Detta beror även på att ledningen inte är tillräckligt engagerade och de menar ofta att de ger sitt fulla stöd men att de inte lever upp till detta. Han påtalar att ledningar ofta säger att de vill ha ITIL, men att de inte förstått att de måste förändra sig först för att genomsyra hela verksamheten. Ett exempel på detta är att verksamheter ofta är bra på att hantera processen Change management på den operativa delen men att det finns problem på det strategiska planet då det inte är tillräckligt bra på att ta in önskemål och krav. För att hantera detta behöver ledare utbildas inom de strategiska delarna av ITIL. Han menar att ledare ofta har fel drivkraft och att det skapar en klyfta mellan andra avdelningar och ledningen. Ledningar och chefer för ofta in en massa nya processer utan att egentligen tänka på hur det påverkar verksamheten. Han säger då att det behövs en helhetsförståelse för hela verksamheten. Han har dock sett en förändring på grund av att fler akademiker kommit ut de senaste åren, som har en större helhetsförståelse och förstår att de strategiska är grunden för de operationella delarna.

Respondenten säger att vanliga problem inom större verksamheter är kommunikation och att de har svårt att skapa en enhetlighet. Han menar att när otydligheter uppstår produceras mer dokument vilket ofta har motsatt effekt vilket ger ännu store problem med kommunikationen. Stora företag har ofta problem med beteende, kultur och attityd och han menar att det är viktigt att de arbetar med detta. Det är också viktigt för ITIL att trycka på helhetstänket, systemförståelse, objektivitet, att bli bättre på styrningsfrågor samt att bli mer målinriktade och använda sig av smarta mål. Men det är också viktigt att ta lärdom av människor och andra områden än bara IT, för att bredda kunskapen och få en större helhetssyn. Mer riktlinjer bör finnas när det gäller ledarskap, ledning och hantering av de mjuka frågorna inom ITIL. Han poängterar ännu en gång att ITIL Practitioners är ett steg i rätt riktning men att det krävs mer av liknade initiativ.

4.2 Respondent B

Respondent B arbetar i en liten till medelstor verksamhet. Verksamheten håller på med IT-drift och respondenten har arbetat där i fyra år. Han började som operatör, men är nu leveransansvarig. Han jobbar med ITIL i det dagliga arbetet och har fått sin största kunskap på detta sätt. Han deltar också i ett forskningsprojekt tillsammans med Högskolan i Borås och har på så vis utökat sin teoretiska kunskap.

Respondenten berättar att ansvarsområdena ibland kan förbises, speciellt i små till medelstora företag. Orsaken till detta är att ITIL är ett väldigt omfattande ramverk för lite mindre verksamheter. Han menar att mer personal behöver tillsättas för att klara av ITIL's processer men att många inte klarar av detta. I förlängningen gör det att ansvarsområdena inte definieras som de bör trots införandet av ITIL. Ytterligare ett problem han har stött på är att de som skall upprätthålla ITIL-processerna inte följer dem. De följer vissa delar, men väljer att förbise viss dokumentation.

"Ett problem som jag stött på är svårigheten att få de som arbetar med ITIL att följa processerna och bryta det gamla arbetssättet."

Han menar att en orsak till detta är svårigheten att bryta verksamhetskulturen. Verksamheter vill gärna arbeta som de alltid har gjort och tycker att det är onödigt att föra in en massa byråkratiska processer. En del tycker att ITIL för med sig massa onödig dokumentation som bara är tidskrävande. De förstår inte varför ITIL skall implementeras och vilka positiva effekter det kan få i verksamheten. Han berättar att en förklararing för hur och när processer skall utföras ofta tillhandahålls, men att de inte förstår varför de används. Respondenten poängterade tydligt

att för att lösa detta problem är det viktigt att kontinuerligt klargöra nyttan och anledningen till varför ITIL och dess processer används. Detta görs genom att förbättra kommunikationen inom verksamheten. Han nämner kontinuerliga ”ITIL-möten” som något som behövs för att lyckas med detta ramverk, för att på så vis kommunicera nyttan som varje process för med sig. Han påpekar att det bland annat är en ledningsfråga och att det är viktigt att ledningen förstår varför ITIL används, för om inte de förstår blir det svårt för dem att kommunicera nyttan av ITIL.

Ett problem är att det finns för lite kunskap om ITIL och att det ofta bara är ett fåtal i en organisation som förstår sig på ramverket. Det uppkommer ofta svårigheter med att de tror att ramverket skall följas till punkt och prickar och förstår inte att det skall anpassas till verksamhetens situation. Detta är ett problem som är vanligare i små till medelstora verksamheter då respondenten påpekar att för lite resurser kan vara orsaken till att de inte utbildar mer folk inom ramverket. En orsak kan också vara en oförståelse för vikten av kunskap och att det är grunden för att lyckas med ITIL. För att hantera detta problem behövs fler skickas på utbildning. Det handlar inte om att alla behöver ha fullständig kunskap, utan att en ytlig förståelse för ramverket räcker för många, så länge någon har den djupare kunskapen.

Respondenten menar att en vanlig företeelse är att processer som egentligen behövs förbises. Orsaken kan vara att det är lättare att förstå värdet av de handgripliga processerna, men de mer abstrakta ses som onödiga. Det finns också ett problem med att verksamheter inte alltid använder samma vokabulär, det vill säga att de gamla benämningarna behålls trots att ITIL har införts. Detta försvårar kommunikationen och får effekten att fler fel uppstår. Orsaken handlar återigen om okunskap och bristen av att informera de som arbetar i verksamheten och med ITIL.

”Många som arbetar gör jobbet, men förstår inte varför och vet inte vad det heter, då blir det svårt att upprätthålla en god kommunikation i längden.”

Respondenten beskriver att mer utbildning är rätt väg att gå. Alla som arbetar med ITIL-processer bör inneha viss utbildning, där bland annat vikten av gemensamt vokabulär är viktigt.

4.3 Respondent C

Respondent C har jobbat i IT-branschen i 37 år. Han har arbetat med drift utav olika typer av IT-tjänster i alla dessa år. Nu jobbar han som processansvarig på en leveransavdelning i verksamheten. Verksamheten använder ITIL för processhantering och respondenten kom i kontakt med ITIL för första gången för tolv år sedan.

Ett vanligt problem som respondenten har stött på är att många inte förstår vad ITIL är till för. Han menar att det är viktigt att inte glömma av att det är ett managementverktyg och att ledningen har ett stort ansvar. Ledningen bryr sig inte alltid om detta, vilket gör att det strategiska skiktet förbises. Han menar att verksamheter ibland plockar in ITIL-processer utan någon egentlig baktanke. Ibland ger de bara ger en onödig ineffektivitet då ITIL inte behövdes från första början. Det är viktigt att mappningen mellan ledning/strategi och de operativa delarna inte förbises. För att få den mappningen att fungera är det viktigt att ledningen ställer krav och berättar vad de förväntar sig. Han påpekar att han har sett en förändring och att det börjar bli bättre men att kopplingen behöver bli ännu tydligare och genomsyra hela verksamheten, annars kan problem uppstå.

”Det är väldigt viktigt att börja med de strategiska processerna. Det är dock vanligt att de förbises.”

Respondenten poängterade att en orsak till att de strategiska delarna ofta missas och förbises beror på okunskap och lathet. De förstår inte hur viktigt det är att lyckas med dessa för att de andra delarna i ITIL skall fungera på bästa sätt. Det pratas ofta om att det skall vara kopplingar hela vägen rent teoretiskt, men när detta skall utföras i praktiken uppstår det problem och därför görs inte det som sagts. Det är lättare att exempelvis föra in de operationella processerna Incident management, Problem management eller Change management. Verksamheter är ofta duktiga på de operativa processerna, men respondenten tycker att de strategiska frågorna skall finnas med i målsättningen för att processerna skall kunna efterfölja det verkliga behovet. Även de som klarar av den strategiska delen förbiser ändå just ITIL's Service strategy. Verksamheter kör ofta på sin egen strategi men och anledningen till detta är att de operationella processerna anses som enklare och tydligare, medan de strategiska anses som luddigare.

Ett annat problem är att verksamheter inför ITIL och dess processer, men att de sedan inte efterlever dem. Han berättar dock att detta har blivit bättre på senare tid och att anledningen kan vara att det är svårt att motivera folk att arbeta efter processerna och få dem att göra det på ett korrekt sätt. Det är även viktigt att ledningen tydligt uttalar vad de förväntar sig av processerna samt hela tiden förklarar dess positiva effekt. Det är då viktigt mäta processerna för att på så vis kunna visa att de gör någon nytta. Han säger också att det är viktigt att göra om processerna efter verksamhetens behov på processnivå för att skräddarsy aktiviteterna. Processerna skall inte vara för hårt styrda utan fungera som en vägledning redan från början. Det är viktigt att ramverket mappas ihop med verksamhetens egen kunskap och aktiviteter. Processerna handlar om att skapa goda förutsättningar för människan som skall utföra arbetet. På så vis är det lättare att få de som utför det dagliga arbetet att bli mer engagerade i ITIL's processer och därmed öka chansen till att de definierade processerna efterföljs.

Han berättar att många ofta upprätthåller processerna för strikt och att människan förbises, då många verkar tro att det är processerna som sköter själva arbetet. Det är därför viktigt att förstå att ITIL inte behöver efterföljas exakt som det beskrivs, utan att det räcker att ITIL agerar som en hjälp, eller som en ram för att definiera hur verksamheten skall hantera IT-tjänsterna. Respondenten poängterar att det är viktigt att de som arbetar med processerna har god kunskap om varför, när och hur processerna skall utföras för att viktiga aspekter inte skall förbises. Otydliga definitioner av vem som är processägare kan skapa stora problem eftersom det då inte finns någon som ansvarar för processerna.

"Att vara otydlig i definieringen av processägare är ett vanligt misstag, detta trots att ITIL beskriver vikten av att vara tydlig på just den punkten."

Finns det ingen tydlig processägare uppstår det ofta komplikationer med arbetet. Därför är det viktigt att någon har huvudansvaret för att processen sköts på rätt sätt. Respondenten förklarar till slut att allt det flexibla med ITIL också kan ge negativa konsekvenser, eftersom han menar att det blir lättare att misslyckas.

5 Analys

I detta kapitel analyseras respondenternas svar utifrån resultatet. Svaren presenteras i form av namngivna huvudproblem tillsammans med orsaker och hantering där de olika utsagorna jämförs för att på så vis få en helhetsförståelse. Dessutom visas en sammanfattning av analysen i tabell 1, för att ge en tydlig överblick av det som identifierats.

5.1 Genomförande av Analys

För att besvara frågeställningen har analysen delats upp i ett antal kategorier. För att kunna besvara vilka orsaker som existerar måste först ett huvudproblem identifieras och för att besvara hur ett problem kan hanteras måste orsaken identifieras. Kategoriseringen utgår ifrån frågeställningen för att på ett tydligt sätt svara på frågorna. Frågeställningarna ser ut på följande sätt:

Q1: Vilka problem kan uppstå i samband med användning av ITIL?

Q2: Vad är orsaken till de problem som identifierats?

Q3: Hur kan de identifierade problemen hanteras?

Analysen börjar därför med att identifiera ett huvudproblem utifrån vad de olika respondenterna berättat för att sedan kunna identifiera vilken eller vilka orsaker som tillhör respektive problem, för att slutligen identifiera hur detta problem kan hanteras. Analysen baseras på de tre respondenternas svar i resultatkapitlet (se kapitel 4).

5.2 Problem: Följer inte de införda ITIL-processerna

Ett problem som de tre respondenterna är överens om är att verksamheter inte följer de processer som förts in. Respondent A säger att många verksamheter försöker arbeta efter ITIL, men att de inte vet hur de skall göra. När de inte förstår hur de skall göra, eller förstår värdet av ITIL-processerna struntar de i att följa dem. Respondent B påtalar att de ofta följer vissa delar, men att de ibland väljer att bortse från viss dokumentation.

5.2.1 Orsaker

Orsaken är enligt respondent A svårigheten som finns med att förändra redan inrutade verksamhetskulturer. Respondent B säger att orsaken är att vissa verksamheter har fel inställning och tycker att det är onödigt att föra in massa byråkratiska processer. De förstår inte nyttan som processerna för med sig. Respondent C tror att orsaken till detta är den trytande motivationen för ITIL i verksamheter. Utifrån resultatet identifierades ytterligare en orsak till detta problem. Respondent A menar att verksamheter inte förstår hur mycket jobb det är med vissa processer, som exempelvis Service asset & Configuration management samt Service catalouge management. De för in dessa processer, men missar det dagliga arbetet med dem. Då försvinner hela nyttan med processerna.

5.2.2 Hantering

Respondent A menar att vid införande av ITIL i en verksamhet är det viktigt att bygga upp en förändringskultur. Respondent B anser att för hantera detta problem behöver nyttan för varje enstaka process kommuniceras tydligt. Han förklarar att kontinuerliga möten är ett enkelt sätt att få bukt med problemet. Han påpekar också att det är viktigt att ledningen är engagerade och förstår nyttan, annars blir kommunikationen svår. Även respondent C anser att det är viktigt att

ledningen tydligt uttalar vad de förväntar sig av processerna. Han menar att mätning av processer är en viktig aspekt för att kunna analysera och påvisa nyttan. Respondent C berättar vidare att problemet kan hanteras genom att ta vara på den kunskap som redan finns i verksamheten. Detta görs genom att skräddarsy processerna och aktiviteterna efter verksamhetens kunskap. Respondent C menar då att detta ökar motivationen vilket ökar chansen för att processerna efterföljs.

5.3 Problem: Svårigheter med mätning och uppföljning av mätning

Respondent A menar att verksamheter är dåliga på att mäta och att det finns de som till och med är rädda för det. Han menar att de framförallt är dåliga på att följa upp mätningarna och att de ofta läggs på bordet utan att använda och analysera dem.

5.3.1 Orsaker

Respondent A menar att en orsak är att de inte förstår varför mätningar utförs och att det är ett utmärkt verktyg för förbättring och för att veta om processerna gör någon egentlig nytta. Respondent A säger också att verksamheter inte är tillräckligt målorienterade, utan mer ansvarsorienterade. Han förklarar att det ofta är ledningen som sätter målen, men sedan förstår de inte hur de styr mot dem då de är otränade i analys av mätningar.

5.3.2 Hantering

Respondent A menar att ett sätt att hantera problemet är genom att utbilda chefer och ledningar hur mätningar skall hanteras och utbilda dem i att styra mot mål med hjälp av mätningar.

5.4 Problem: Förbiser de strategiska processerna

Utifrån de tre genomförda intervjuerna framkom det att det finns ett problem med att många verksamheter förbiser de strategiska processerna som finns i ITIL. Respondent A menar att de strategiska processerna är väldigt viktiga då de skall agera grund för de övriga processerna. Även Respondent C anser att de strategiska processerna är viktiga men att det är vanligt att verksamheter hoppar över dessa.

5.4.1 Orsaker

Utifrån de olika intervjuerna framkommer ett antal olika orsaker till detta problem. Respondent A och Respondent C förklarar att en orsak är att de operationella processerna är lättare att välja då de uppfattas om enklare att förstå och därmed enklare att föra in i verksamheten. Även Respondent B är inne på detta spår då han påstår att de operationella processerna är mer handgripliga och lättare att utläsa värdet av dem. Han menar att de mer abstrakta processerna kan uppfattas som onödiga. Respondent C förklarar även att andra orsaker till detta problem är okunskap och lathet, då många inte förstår hur viktigt det är att börja med de strategiska processerna. Respondent A identifierade en annan orsak där han säger att det också kan bero på att ledningen inte är tillräckligt engagerad då det är de som måste förändra sig i första hand och ta tag i de strategiska delarna för att sprida detta vidare genom verksamheten.

5.4.2 Hantering

För att kunna hantera detta problem menar respondent A att ledare behöver utbildas inom de strategiska delarna inom ITIL. Han anser att ledningar ofta för in processer utan att egentligen funderar över hur det påverkar den övriga verksamheten. Av den anledningen förklarar respondent A att det är viktigt att ledningen får mer kunskap om de strategiska processerna samt skaffa sig en större helhetsförståelse för verksamheten, vilket skulle kunna leda till att de förstår värdet av de strategiska processerna bättre. Respondent C menar att detta problem kan hanteras

genom att föra in de strategiska processerna i målsättningen för att kunna anpassa processerna med verksamhetens behov.

5.5 Problem: Missuppfattat ITIL

De tre respondenterna påpekar att det är många som inte förstår hur ITIL skall användas och att det ofta råder missförstånd för hur de skall använda ramverket. Respondent A nämner att ett vanligt missförstånd är att verksamheter tror att de måste göra exakt som det står i böckerna. Även Respondent C håller med om detta och anser att många inte förstår vad ITIL är till för, samt att det är viktigt att förstå att det är ett managementverktyg. Även Respondent B nämner att det är vanligt att många tror att de måste använda precis allt som ramverket innehåller.

5.5.1 Orsaker

En orsak till detta problem är enligt respondent A att de inte förstått ”adopt and adapt” vilket gör att de inte förstår hur ITIL skall användas. Han poängterar också att detta handlar om okunskap ifrån de som använder ITIL.

5.5.2 Hantering

För att hantera detta problem föreslår respondent A att mer utbildning krävs för att de som använder ITIL skall förstå att ramverket är uppbyggt på ett sådant sätt att de kan plocka ut de delar som de behöver och sedan anpassa detta efter verksamheten. Dessutom behöver de få den kunskap som krävs för att kunna utföra detta i praktiken. Även Respondent B är inne på detta och menar att mer kunskap behövs för att få fram budskapet om hur ITIL kan användas. Respondent A anser också att utbildningar bör ske vertikalt genom hela verksamheten. Respondent C påtalade dock att det flexibla med ITIL också kan skapa problem. Det är viktigt att vara uppmärksam så att inte nyttan går förlorad. Han anser att det flexibla i ”adopt and adapt” kan öka misstagen.

5.6 Problem: Ser ITIL som en universallösning på alla problem

Respondent A menar att ett problem är att en del tror att ITIL är den enda lösningen och att många inte förstår att de kan anpassas med andra ramverk och synsätt inom ITSM. Han förklarar också att ITIL uppfattas som en metod och religion.

5.6.1 Orsaker

Respondent A nämner att en orsak till detta kan tänkas vara att mycket inom IT-branschen blir upptrissat direkt när något nytt och hett kommer. Han förklarar då att en del verksamheter hakar på hajpen utan någon egentlig baktanke. Han menar även att en orsak är att en del har för lite kunskap om ITSM-området och därför får de ett tunnelseende på ITIL och tror att det är lösningen på allt.

5.6.2 Hantering

För att hantera detta beskriver respondent A att verksamheter behöver en bredare kunskap om ITSM och vilka övriga ramverk som finns för att kunna välja det som passar dem bäst.

5.7 Problem: Struntar i CSI- fasen

Respondent A menar att ett stort problem när verksamheter inför ITIL är att de hoppar över hela CSI. Detta leder till att verksamheter inte utgår från vart de är nu och inte tittar på hur ITIL kan förbättra just deras verksamhet. Han förklarar att detta kanske är den viktigaste boken och att det är grundläggande för att nå maximal effekt av ITIL.

5.7.1 Orsaker

Respondent A menar att orsaken till detta återigen handlar om okunskap. De vill gå direkt på de operationella processerna. De vet helt enkelt inte hur ITIL skall användas. Även respondent B anser att många bara väljer de operationella processerna eftersom de är mer handgripliga och därmed förbises de mer abstrakta processerna.

5.7.2 Hantering

Respondent A påstår att detta kan hanteras genom ännu bättre och mer utbildning, för att få konsulter att förstå hur viktig denna fas är. Han anser också att det är viktigt att väva in en helhetsförståelse för ITSM tidigt i de tekniska utbildningarna.

Respondent A förklarar också att AXELOS, ägarna av ITIL, har en stor del i detta. De måste klargöra tydligare hur ITIL skall användas. Han förtydligar dock att ITIL Practitioner, som är en ny bok i ITIL behandlar dessa delar, men att det behövs mer av dessa initiativ och att ITIL behöver släppa mer utbildningar som handlar om hur ITIL ger bästa effekt.

5.8 Problem: Ansvarsområden

Respondent B och C lyfter fram ett problem med att det ibland uppstår oklarheter med vem som har ansvar för de olika ITIL-processerna. Respondent B anser att detta är ett större problem i mindre verksamheter.

5.8.1 Orsaker

Respondent B tror att orsaken är att de mindre verksamheterna inte har resurser för att upprätthålla processerna med hjälp av en processansvarig. Respondent C påpekar att en orsak till detta är att de inte förstått hur viktigt det är att tillsätta en processansvarig.

5.8.2 Hantering

Respondent A menar dock att det kan vara ett missförstånd att det inte finns tillräckligt med resurser för att ha en processansvarig för varje process. Han berättar att en person mycket väl kan vara ansvarig för flera ITIL-processer. Respondent C påpekar att det är väldigt viktigt att definiera vem som har huvudansvaret för processen för att den skall skötas på rätt sätt.

I Tabell 1 nedan samlas de problem, orsaker och hanteringsmöjligheter som identifierats i analysen, De respondenter som uttryckt åsikter om respektive problem kan också ses i kolumnen längst till höger.

Tabell 1: Översikt över Problem, orsaker och hantering.

Problem	Orsak	Hantering	Respondenter
5.2 Följer inte de införda ITIL-processerna	1. Svårt att förändra kultur i verksamheter. 2. Trytande motivation. Förstår inte nyttan och tycker det är onödigt med byråkratiska procsser. 3. Missuppfattar processens omfattning i det dagliga arbetet.	1. Bygga in en förändringskultur vid införandet av ITIL. 2. Kommunicera ut nyttan av processerna genom presentation av mätvärden.	A, B, C
5.3 Svårigheter med mätningar och uppföljning av mätning	1. Förstå inte varför mätningar utförs. 2. Verksamheter är inte tillräcklig målorienterade. 3. Otränade i analys av mätningar.	1. Utbildning för chefer och ledning i hur mätningar skall hanteras. 2. Utbilda chefer och ledning hur mätning är ett verktyg för att styra mot mål.	A
5.4 Förbiser de strategiska processerna	1. De är mer abstrakta än de operationella och handgripliga processerna. 2. Okunskap och lathet. 3. Ledning är inte tillräckligt engagerad.	1. Behöver utbilda ledare inom de strategiska delarna av ITIL så att de får en större helhetsförståelse av värdet av de strategiska processerna. 2. Föra in de strategiska processerna i målsättningen.	A,B,C
5.5 Missuppfattat ITIL	1. Okunskap. De har inte förstått att ITIL är ett ”adopt and adapt” ramverk.	1. Mer utbildning vertikalt genom hela verksamheten. Allt från beslutsfattare till de som använder processer i det dagliga arbetet.	A,B,C

5.6 Ser ITIL som en universallösning på alla problem	1. Mycket inom IT blir upptrissat . När något blir stort anammas det gärna fort och mycket. 2. Lite kunskap om området ITSM. Får tunnelseende på ITIL.	1. Bredda kunskapen om ITSM, för att få en helhetsförståelse och veta vilka övriga ramverk som existerar.	A
5.7 Hoppar över fasen CSI	1. Handlar om okunskap. Lättare att gå direkt på de operationella processerna.	1. Utbildningar för en helhetsförståelse och väva in ITSM tidigt i de tekniska utbildningarna.	A
5.8 Oklara ansvarsområde n för ITIL-processerna	1. Inte resurser för att upprätthålla processerna. 2. Missförstånd. Tror att en person måste tillsättas per process. 3. Förstår inte hur viktigt det är att ha en processansvarig.	1. Definiera tydliga ansvarsområden från första början. 2. Vid lite resurser, tillsätt en person som är ansvarig för flera processer. Bättre än att inte tillsätta någon alls.	A,B,C

6 Diskussion

Detta kapitel innehåller en diskussion om det som framkom i analysen där problemen, orsakerna och hanteringen diskuteras ihop med tidigare forskning. En del av de problem som identifierats i analysen kombineras då många är av liknande karaktär.

Flera problem identifierades i undersökningen, vilka orsakerna är samt hur de kan hanteras. Många av de identifierade problemen har identifierats i tidigare studier, men även ett antal nya problem framkom. En del av orsakerna visade sig vara källan till flera problem där hanteringen grundade sig i samma tema.

I analysen visade det sig att de tre respondenterna stött på problem med att många inte följer de ITIL-processer som förts in i verksamheten inte följer de införda ITIL-processerna (se avsnitt 5.2) . Detta problem har även identifierats i tidigare studier av Shahsavarani och Ji (2011) samt Pollard och Cater-Steel (2009). I analysen framkom det att en orsak till detta problem är svårigheten att komma in och förändra en verksamhetskultur vilket även Pollard och Cater-Steel (2009) nämner som ett problem i sin studie. Det framkom också att en orsak till detta är att många tycker att ITIL-processerna är onödiga då de inte förstår nyttan av dessa. Svårigheten med att förändra en verksamhetskultur är tätt förankrat med att många inte förstår nyttan av ITIL-processerna. För att hantera detta kan motivationen höjas genom att påvisa nyttan av processerna och därmed få dem att acceptera förändringarna. Att förändra en verksamhetskultur kan tänkas vara ett problem i allmänhet. Eftersom ämnet ITSM och ITIL är ett relativt abstrakt och svårt område att greppa för individer utan kunskap om ämnet, blir det extra viktigt att påvisa nyttan och tydligt förklara varför de skall arbeta på just detta sätt. Det visade sig att mätning kan vara ett sätt att påvisa denna nytta och något som verksamheter behöver bli bättre på. Det går därför att relatera till problemet svårigheter med mätning och uppföljning av mätning (se avsnitt 5.3). Det största problemet här verkar vara att verksamheter och framförallt ledning inte vet hur mätningar skall användas då de är otränade i analys av mätningar. En orsak visade sig också vara att chefer och ledningar inte alltid är tillräckligt målorienterade. Dessa två orsaker kan relateras till varandra, då analys av mätningar är ett sätt att styra mot mål. En hantering för detta problem är därför en kombination av dessa då chefer och ledning behöver utbildas i hur mätningar skall användas för att styra mot målen och på så vis bli mer målorienterade.

Ett problem som två av respondenterna talade om var att de förbiser de strategiska processerna (se avsnitt 5.4). Detta problem har inte identifierats av författarna i tidigare studier, men verkade vara ett av de större problem enligt respondenterna, då respondent A och C menar att de skall vara grunden för de övriga faserna i tjänstelivscykeln. Alla respondenter är inne på spåret att de operationella och mer handgripliga processerna är enklare att införa än de strategiska som kan uppfattas som mer abstrakta. Utifrån analysen verkar det som att ledningen i verksamheten behöver ta stort ansvar i denna fråga. Författarna anser att detta problem kan relateras till problemet att de struntar i CSI (se avsnitt 5.7) då det är samma mekanismer och orsaker som gör att dessa faser hoppas över. En grundorsak till båda dessa är okunskap och att verksamheter ofta använder de processer som är enklast att förstå, vilket visat sig vara de operationella processerna. De strategiska processerna samt CSI är väldigt viktiga då det är de som ser till att tjänsterna är anpassade till verksamhetens krav och att de ständigt förbättras. Båda dessa problem tillhör styrningselementet som handlar om strategiska frågor, vilket gör att de kan kombineras till ett övergripande problem. Detta problem kan gå under namnet ”förbiser de styrande processerna”. De båda problemen har dessutom samma hantering, i form av utbildning och respondent A menar att det skall in i tekniska utbildningar eftersom det ofta är de som

arbetar i den operationella miljön. ITIL Practitioner har ett stort fokus på CSI tillsammans med andra parametrar, och skulle därför kunna vara en möjlig hantering.

Problemet med de oklara ansvarsområdena (se avsnitt 5.8) innebär att verksamheter inte alltid definierar vem som har ansvar för vilken process. Respondent B och C menar att det detta är ett större problem i mindre verksamheter då de anser att de inte har resurser för att upprätthålla ansvarsområdena inom ITIL, samt att de inte förstår vikten av att ha en processansvarig. Här visade sig en tydlig kontrast mellan de olika respondenterna, då respondent A menar att detta kan röra sig om ett missförstånd och beskriver att många tror att det behövs en specifik ansvarig per process, men att en person faktiskt kan ha ansvar för många processer. Detta problem liknar också Pollard och Carter-Steel (2009) som identifierar att det uppstår problem när de anställda behöver ha dubbla roller. Denna motsägelse kan tänkas ha med deras olika roller och erfarenhet av ITIL att göra. Författarna tror att det inte är lätt att tilldela många ansvarsområden till en person, då de redan har sina vanliga arbetsuppgifter. Detta kan göra att ITIL-processerna förbises, eller att de gamla inte sköts som de borde. Trots motsägelsen så är det ändå en möjlig hantering för verksamheter som missuppfattat att en person bara kan ansvara för en process. Verksamheter måste också vara tydliga med vem som ansvarar för vad och det som krävs av dem.

Problemet med missuppfattning av ITIL (se avsnitt 5.5) är något som alla respondenter var inne på. Författarna anser dock att det är en grundorsak, som går att härleda till problemet ”förbiser de styrande processerna”. En tydlig tråd genom de orsaker som identifierats handlar om okunskap och missuppfattningar. Det är dock så pass utbrett problem och bör därför också beaktas som ett huvudproblem. Dock liknar detta problemet ”ser ITIL som en universallösning på alla problem” (se avsnitt 5.6) som handlar om att många tror att ITIL är en lösning på alla verksamhetens problem. Detta är en typ av missuppfattning som därför skall tillhöra problemet ”Missuppfattat ITIL”.

De tre respondenterna menar att en orsak till detta är att många inte förstår hur ITIL skall användas och att det är ett ”adopt and adapt” ramverk, vilket även Iden och Langeland (2010) och Latif, Din och Ismail (2010) har identifierat. Respondent A menar att många uppfattar ITIL som en metod eller religion och förklarar att det finns ett tunnelseende på ITIL. Detta handlar om okunskap och att beslutsfattare inte har en bred kunskap. Orsaken visar sig då vara att beslutsfattare inom verksamheter som använder har för smal kunskap om ämnet ITSM och ITIL. Detta kan därför hanteras genom att säkerställa att beslutsfattare som skall införa och använda ITIL har en helhetsförståelse om ITSM och hur olika ramverk kan kombineras med varandra.

ITIL har också varit dåliga på att beskriva hur ITIL skall användas, då de tidigare mest beskrivit vad och varför. Dock har ITIL Pracitioner (se 3.1.7) nyligen tagits fram av AXELOS för att lösa just detta problem. En av respondenterna anser dock att det behövs ännu mer av detta, men att det är ett steg i rätt riktning. ITIL Pracitioner diskuterar vikten av CSI tillsammans med kommunikation, mätningar och organisationell förändringshantering. Innehåller i ITIL Practitioner går därför att relatera till många av de problem som identifierats, då mycket handlar om just svårigheter med förändring av verksamhetskultur, mätningar och att kommunikationen inte är tillräcklig. I dagsläget finns det utbildningar inom ramen av denna bok, men respondent A menar att det krävs mer av detta och att AXELOS fortsätter i denna riktning. Utbildning inom ITIL Practitioner kan därför ses som en hantering av problemet ”Missuppfattat ITIL” och skulle kunna öka kunskapen om hur ramverket skall användas.

7 Slutsats

I avsnitt 7.1 besvaras de tre frågeställningarna utifrån utförd analys och diskussion. De identifierade problemen presenteras tillsammans med orsak och möjlig hantering. Sedan presenteras 7.2 Forskningsbidrag, 7.3 Metodutvärdering, 7.4 Metodreflektion och 7.5 Förslag på framtida forskning.

7.1 Slutsats

De tre frågeställningarna nedan besvaras tillsammans eftersom att de är väldigt tydligt kopplade till varandra då orsaker och hantering tillhör de specifika problemen och kan därför inte besvaras enskilt då syftet med studien är att bidra med en helhetsförståelse för vilka problem som uppstår vid användning av ITIL, vad orsakerna är till dessa samt hur de kan hanteras.

Q1: Vilka problem kan uppstå i samband med användning av ITIL?

Q2: Vad är orsaken till de problem som identifierats?

Q3: Hur kan de identifierade problemen hanteras?

Problem: Följer inte de införda ITIL-processerna
Det är ett utbrett problem att de som arbetar och upprätthåller ITIL-processerna slutar att följa upp processerna.

- **Orsak:** Det är svårt att förändra verksamhetskuturen och de som arbetar med processerna i verksamheten förstår inte syftet eller nyttan som ITIL för med sig och struntar därmed att följa dem.

- **Hantering**: Att kommunicera ut nyttan vertikalt i verksamheten kan göra att personalen accepterar förändringar av verksamhetskulturen. Att analysera mätningar och använda resultatet för att kunna argumentera och visa nyttan av ITIL-processerna ger de som arbetar en tydligt förklaring för varför de används och plockar bort känslan av att det är onödigt.

Problem: Svårigheter med mätning och uppföljning av mätning
Detta problem handlar framförallt om bristen på användandet av mätningar och att de ofta blir liggandes på skrivbordet.

- **Orsak:** Chefer och ledning är otränade i analys av mätningar och förstår inte nyttan det kan föra med sig. Chefer är inte alltid tillräckligt målorienterade.

- **Hantering:** Utbilda framförallt chefer och ledning i styrning mot mål och hur mätningar kan användas som en del i att uppnå dessa.

Problem: Förbiser de styrande processerna
Detta problem handlar om att processerna i Service strategy och CSI förbises.

- **Orsaker**: Okunskap gällande vikten av dessa processern. Procsesserna anses också vara abstrakta då de operationella processerna är lättare att förstå.

- **Hantering:** Utbilda ledare inom de strategiska delarna av ITIL för att de skall skapa sig en helhetsförståelse för hur ITIL skall användas och få in ITSM tidigt i de tekniska utbildningarna. Dessutom kan ITIL Practitioner vara en möjlig hantering då den har stort fokus på de styrande processerna.

Problem: Missuppfattat ITIL
Det råder ofta missförstånd för hur ITIL skall användas och det finns en övertro på att ITIL skall lösa en verksamhets alla problem.

- **Orsaker**: Kunskapen om ITIL är ofta låg och bristfällig. Har inte förstått hur ramverket skall användas och att det handlar om ”adopt and adapt”.

- **Hantering:** Detta kan hanteras genom mer utbildningar vertikalt genom verksamheten. Beslutsfattare behöver en bredare kunskap om området ITSM och ITIL. Utbildning inom ITIL Practitioner kan öka kunskapen om hur ramverket skall användas.

Problem: Problem med ansvarsområden
Detta problem handlar om att det ibland kan uppstå oklarheter för vem som ansvarar för ITIL-processerna.

- **Orsaker:** Verksamhet inte har resurser för att tillsätta en processansvarig, då detta skulle innebära för många arbetsuppgifter. Dock är detta problem större i små verksamheter, då de inte har lika stora resurser som större verksamheter.

- **Hantering:** Viktigt med tydlighet för ansvarsrollerna och vad som krävs av dem. Tilldela en person flera processer om utrymme finns då en person kan ansvara för flera processer.

Författarna kan dra slutsatsen att de problem som identifierats både i denna studie och tidigare forskning är vanliga problem som kan uppstå i samband med ITIL. Ett tydligt mönster har identifierats när det gäller orsaker till de olika problemen då mycket grundar sig i ett missförstånd för hur ITIL skall användas som i sin tur grundar sig i okunskap. Av denna anledning handlar framförallt hanteringen om utbildning för att fylla de kunskapsluckor som verkar finnas ute i verksamheter. Det går också att urskilja ett tydligt mönster i att de flesta problem som identifierats inte har med AXELOS eller själva ramverket ITIL att göra, då mycket av ansvaret ligger på själva tjänsteleverantören. Den kritik som kan riktas mot ITIL och AXELOS är att det finns brister i förklaringar för hur ramverket skall användas.

7.2 Forskningsbidrag

ITIL är ett ramverk som på många sätt bidrar med positiva aspekter. Det har dock visat sig att det ofta uppstår ett antal problem vid användandet av detta ramverk. Många tidigare studier har också påvisat just dessa problem. Författarna har dock inte identifierat studier som lyfter fram orsaker och hur dessa problem kan hanteras. Av denna anledning anser författarna att det största forskningsbidraget är att studien har givit en indikation på vilka orsaker som kan tänkas leda fram till problemen, samt givit generella hanteringsmöjligheter. Detta ger en helhetsförståelse som då ger ett stöd till verksamheter eller konsulter som använder, eller tänkt använda ITIL, för att de skall få en uppfattning för vilka problem som finns, vad orsakerna är och hur de kan hanteras och därmed öka chansen till en lyckad ITIL-användning.

Denna studie har dessutom bidragit med problem som författarna inte har identifierat i tidigare studier. Dessa problem lyfts upp till ytan och kan ligga till grund för fortsatta studier, men även för verksamheter och konsulter att ha i åtanke vid kontakt med ITIL. Problem som identifierats i tidigare forskning som även identifierades i denna studie har givit en bekräftelse på att det verkar vara väldigt vanliga problem. De problem som identifierades som inte funnits i tidigare studier ger ett tillskott till forskningsområdet informatik och kan öppna upp för vidare forskning för att analysera dessa problem på djupet.

Sammanfattningsvis har studien bidragit med ett antal orsaker och hanteringsmöjligheter på några problem som författarna uppfattat vara vanligt förekommande, då de också identifierats i tidigare undersökningar. Men även problem som inte identifierats i den litteraturgenomgång som genomfördes.

7.3 Metodutvärdering

För att utvärdera kvalitén i denna studie kommer författarna att utgå ifrån de fyra principer som beskrivs i avsnitt 2.8 Utvärderingsmetod.

7.3.1 Tillförlitlighet

För att uppnå en god tillförlitlighet har en utförlig beskrivning av hur intervjuerna genomförts presenterats, vilka frågor som ställdes och hur intervjuerna utfördes (se avsnitt 2.7). Utöver detta har resultatet i denna studie relateras till tidigare liknande studier som identifierats i teorin för att öka tillförlitligheten. Dessutom var båda författarna närvarande på de tre intervjuerna för att kunna bekräfta att det insamlade materialet uppfattats på samma sätt och därmed säkerställa tillförlitligheten i materialet. Intervjuerna spelades även in för att kunna lyssna på dem flera gånger och på så vis kunna kontrollera att materialet tolkats korrekt. För att ytterligare kontrollera att tolkningen är tillförlitlig lyssnade författarna på intervjuerna enskilt, för att sedan kontrollera att författarna hade en gemensam uppfattning, vilket Patel och Davidsson (2003) menar är ett sätt att öka tillförlitligheten. För att säkerställa att respondenterna gav tillförlitliga svar valdes de ut baserat på specifika egenskaper (se 2.6).

7.3.2 Trovärdighet

För att öka studiens trovärdighet har data som samlats in relaterats till det som identifierats i teorin. Dessutom har data analyserats av båda författarna för att skapa en forskartriangulering som enligt Ahlström (2014) innebär analys ifrån flera forskare som är ett sätt att öka trovärdigheten i studien. Resultatet har framförallt presenterats med de egna tolkningarna, men har kompletterats med citat på lämpliga platser vilket Patel och Davidsson (2003) säger är ett sätt att öka trovärdigheten. Dock har inga sammanfattingar av intervjuerna givits till respondenterna för att bekräfta trovärdigheten då författarna ansåg att det räckte att ställa bekräftande frågor under intervjutillfällerna. Respondenternas svar presenteras var för sig för att läsaren skall få en tydlig källa att återgå till.

7.3.3 Bekräftningsbarhet

För att uppnå en bekräftningsbarhet har sammanfattningar och slutsatser presenterats i denna rapport för att utomstående parter skall kunna granska resultatet. Respondenterna tillfrågades under intervjun att förtydliga begrepp och definionter vilket gav författarna en större förståelse för vad respondenterna menade eller ville framföra. Författarna hade förutfattade meningar i åtanke men inga anteckningar skrevs efter intervjutillfället vilket enligt Thomas och Magilivy (2011) annars hade varit ett sätt att hantera dem. Författarna asner dock att förutfattningarna varit minimala och därför inte påverkat analysen av resultatet.

7.3.4 Överförbarhet

För att kunna öka överförbarheten har utförliga beskrivningar av forskningskontexten presenterats, för att underlätta för andra att bedöma om studien kan generaliseras och återanvändas i en liknande kontext. Urvalet har beskrivits tydligt för att ge information om vilken typ av egenskaper respondenterna har för att lättare kunna göra en bedömning av överförbarhet till andra studier.

7.4 Metodreflektion

Fördelen med denna kvalitativa undersökning är att författarna har kunna undersöka problem på djupet och på så vis få fram orsaker och hanteringsmöjligheter. De semi-strukturerade intervjuerna var ett bra val då de bidrog med den helhetsförståelse som krävdes för studiens syfte. Respondenterna i denna undersökning har olika bakgrund där en av dem är ITIL-expert och konsult och de två andra som har ITIL-uppgifter inom en tjänstelevererande verksamhet. Det finns en möjlighet att detta har påverkat resultatet då konsulten ser ITIL utifrån ett annat perspektiv. Dock ger det en större helhetsbild och kan ha bidragit med fler problem, orsaker och hanteringsmöjligheter.

En möjlig kritik till denna studie är att de öppna frågorna i de utförda intervjuerna gjorde att respondenternas svar och identifierade problem skiljer sig åt på vissa punkter. Eftersom det bara är en av respondenterna som identifierat vissa av problemen kan det minska trovärdigheten. Detta hade kunnat undvikas genom att utföra en litteraturstudie på redan existerade problem för att på så vis kunna undersöka orsaker och möjlig hantering. Detta tillvägagångssätt ansågs av författarna som ett problem eftersom respondenterna möjligtvis inte skulle se de framtagna problemen som några problem. En konsekvens av detta skulle vara att ingen relevant data kunnat samlas in och inga nya problem kunnat identifieras.

Fallstudie hade varit det mest rimliga alternativet utöver den utförda metoden. Det skulle möjligen ge en ännu djupare förståelse och framförallt en större inblick i en eller flera specifika verksamheter. Det skulle dock eliminera helhetssynen som denna studie bidragit med.

7.5 Förslag på framtida forskning

Denna studie har väckt ett antal idéer för vidare forskning. Ett problem som identifierades som inte hittats i tidigare forskning var att de strategiska processerna förbises, då det visade sig att de uppfattas som mer abstrakta. Detta problem skulle därför kunna ligga till grund för en hel studie. Framtida forskning kan också fokusera på ITIL Practitioner, för att undersöka om det är ett bra verktyg för att öka medvetenheten kring hur ITIL skall användas och om det löser några av de problem som visat sig uppkomma på grund av den ovisshet som visat sig finnas kring hur ITIL skall användas.

Att jämföra hur ITIL ställer sig mot andra ITSM-ramverk i små till medelstora företag är något som kan vara intressant att studera, då denna studie har gett indikationer på att små verksamheter har större problem med ITIL än de större. Tidigare studie har dessutom visat att mindre verksamheter ofta är besvikna på resultatet av ITIL. Det hade därför varit intressant, för att få en uppfattning om vilket eller vilka ramverk som skulle kunna vara de bästa alternativen. Dessutom skulle det vara intressant att i framtida studier undersöka hur ITSM eller ITIL skall kunna hålla sig relevant i den snabbt föränderliga världen där ”Internet Of Things” (IOT) etablerar sig allt mer på marknaden. Det kan tänkas att processer behöver förändras eller nya behöver tillkomma för att kunna hantera den allt mer uppkopplade världen.

Möjliga frågeställningar utefter ovanstående diskussion:

- Hur påverkas de övriga ITIL-faserna att de strategiska delarna förbises?
- Skapar ITIL Practitioner en ökad medvetenhet kring hur ITIL skall användas?
- Vilket ramverk lämpar sig bäst av ITIL eller COBIT i små till medelstora företag?
- Vilket ramverk lämpar sig bäst av ITIL eller MOF i små till medelstora företag?
- Hur påverkas ITIL av IOT?
- Hur skall ITIL hålla sig relevant i en snabbt föränderlig värld?

8 Källförteckning

Addy, R. (2010). *Effective it service management: to ITIL and beyond!*. Berlin: Springer-Verlag.

Advantage Learning (u.å). *Axelos,Capita and PRINCE2 Joint Venture.* https://www.advantagelearning.co.uk/news/axelos.html [2016-05-23].

Ahlström,G (2014). *Bedömning av trovärdighet, tillförlitlighet och överförbarhet av resultaten i kvalitativa studier*. http://moodle.med.lu.se/pluginfile.php/16690/course/section/3462/28januari2014-Trov%C3%A4rdighet.pdf
[2016-04-22].

AXELOS (2016). *AXELOS launches ITIL Practitioner offering millions of ITSM proffessionals the chanse to enhance their learning.* https://www.axelos.com/news/axelos-launches-itil-practitioner
[2016-05-20]

AXELOS (u.å.a). *The AXELOS Global Best Practice Portfolio.*
https://www.axelos.com/best-practice-solutions
[2016-05-24]

AXELOS (u.å.b). *IT Qualifications.*
https://www.axelos.com/qualifications/itil-qualifications
[2016-05-24]

Bozga, L., Mateescu, M. & Suba, G. (2013). CURRENT CHALLENGES OF IT SERVICE MANAGEMENT. *Managerial Challenges of the Contemporary Society. Proceedings,* 5, ss. 44-49.

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.1-10.

Cater-Steel, A., & Tan, W. G. (2005). Implementation of IT Infrastructure Library (ITIL) in Australia: Progress and success factors. I *2005 IT Governance International Conference.* Auckland, Nya Zeeland 14-16 November 2005, ss. 39-52).

Cater-Steel, A., Tan, W. G., & Toleman, M. (2006). Challenge of adopting multiple process improvement frameworks. I *Proceedings of 14th European conference on information systems ECIS 2006.* Göteborg, Sverige 12-14 Juni 2006, ss. 1375-1386.

Computer Sweden. (2008). Modernisera systemförvaltningen. *ComputerSweden, 2 Juni.*
http://computersweden.idg.se/2.2683/1.165262/modernisera-forvaltningen
[2016-06-01]

Corbin, J. & Strauss, A. (2008). *Basics of Qualitative Research:techniques and procedures for developning grounded theory*. 3.uppl., Thousand Oaks: Sage Publications Inc.

Cots, S., Casadesús, M. & Marimon, F. (2016). Benefits of ISO 20000 IT service management certification. *Information Systems and e-Business Management,* 14 (1), ss. 1-18. DOI: 10.1007/s10257-014-0271-2

Cots, S. & Casadesús, M. (2015). Exploring the service management standard ISO 20000. *Total Quality Management & Business Excellence,* 26(5), ss. 515-19. DOI: 10.1080/14783363.2013.856544

Cronholm, S., & Salomonson, N. (2014). Measures that matters: service quality in IT service management. *International Journal of Quality and Service Sciences,* 6 (1), ss. 60 – 76. DOI: 10.1108/IJQSS-12-2012-0022

Drogseth, D. (2015). *EMA Research Report: What Is the Future of IT Service Management?*. http://research.enterprisemanagement.com/rs/ema/images/EMA-ITSMFutures-2015-RR.pdf [2016-04-25].

Ejvegård, R. (2009). *Vetenskaplig metod,* 4. uppl., Lund: Studentlitteratur.

Feridun, M. & Rodosek, G.D. (2003). Management of IT services. *Computer Networks,* 43(1), ss. 1-2. DOI: 10.1016/S1389-1286(03)00268-8

Gacenga, F., Cater-Steel, A., & Toleman, M. (2010). An international analysis of IT service management benefits and performance measurement. *Journal of Global Information Technology Management, 13*(4), ss. 28-63. DOI: 10.1080/1097198X.2010.10856525

Galup, S., Dattero, R., Quan, J. & Conger, S. (2009). An overview of IT service management. *Communication of the ACM,* 52(5), ss.124-127. DOI: 10.1145/1506409.1506439

Galup, S., Quan, J., Dattero, R., & Conger, S. (2007). Information technology service management: an emerging area for academic research and pedagogical development. I *SIGMIS CPR '07 Proceedings of the 2007 ACM SIGMIS CPR conference on Computer personnel research: The global information technology workforce.* New York, USA 2007, ss.46-52. DOI: 10.1145/1235000.1235010

Goldkuhl, G. (2011). *Kunskapande*. http://www.vits.se/publikationer/dokument/409.pdf [2016-05-17].

Goldkuhl, G., & Röstlinger, A. (2012). *Förändringsarbete och förändringsanalys enligt SIMMetoden.* http://www.vits.org/publikationer/dokument/774.pdf [2016-05-10].

Graves, D.B.M. (2010). IT Services Management IT Service Inventory. I System Sciences, *Hawaii International Conference on System Science*. Honolulu, Hawaii 5-8 Januari, 43 , ss. 1-9. DOI: 10.1109/HICSS.2010.245

Göbel, H. (2013). Problems in IT Service Management: the need for improved efficiency.

Göbel, H., Cronholm, S. & Seigerroth, U. (2013). Towards an Agile Method for ITSM Self-Assessment: A Design Science Research Approach. I *Proceedings of ICMLG 2013 The International Conference on Management, Leadership and Governance.* Kidmore End England, 13 Februari, ss. 135.

Greiner, L. (2007). ITIL: the international repository of IT wisdom. *netWorker.* 11(4), ss. 9-11. DOI: 10.1145/1327512.1327520

Haverblad, A. (2007). *IT service management i praktiken.* 2. uppl., Lund: Studentlitteratur.

Heikkinen, S. & Jantti, M. (2012). Identifying IT Service Management Challenges: A Case Study in Two IT Service Provider Companies. I *2012 23rd International Workshop on Database and Expert Systems Applications.* Wien Österike, 3-7 September, ss. 55-59. DOI: 10.1109/DEXA.2012.32

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. DOI: 10.1080/10580531003708378

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. DOI: 10.1007/s10257-014-0253-4

ITIL (2011). *ITIL 2011 Summary of updates.*
http://media.cms.bmc.com/documents/ITIL_2011_Summary_of_Updates.pdf
[2016-05-07].

Kabachinski, J. (2011). Have You Heard of ITIL? It's Time You Did. *Biomedical Instrumentation & Technology,* 45(1), ss. 59-62. DOI: 10.2345/0899-8205-45.1.59

Koch, T. (2006). Establishing rigour in qualitative research: the decision trail. *Journal of Advanced Nursing,* 53(1), ss. 91-100. DOI: 10.1111/j.1365-2648.2006.03681.x

Lapalme, J., Gerber, A.,Van der Merwe, A., Zachman, J., Vries, M.D. & Hinkelmann, K. (2016). Exploring the future of enterprise architecture: A Zachman perspective. *Computers in Industry,* 79(0), ss. 103-113. DOI: 10.1016/j.compind.2015.06.010

Latif, A.A., Din, M.M. & Ismail, R. (2010). Challenges in Adopting and Integrating ITIL and CMMi in ICT Division of a Public Utility Company. I Computer Engineering and Applications,Second International Conference. Bali Islands, ss. 81-86. DOI: 10.1109/ICCEA.2010.279

Lema, L., Calvo-Manzano, J., Colomo-Palacios, R. & Arcilla, M. (2015). ITIL in small to medium-sized enterprises software companies: towards an implementation sequence. *Journal of Software: Evolution and Process.* 27(8), ss. 528-538. DOI: 10.1002/smr.1727

Long, J.O.(2012). *ITIL® 2011 At a Glance.* 2012;1. Uppl.,
New York: Springer New York.

Marrone, M. & Kolbe, L.M. (2011). Impact of IT Service Management Frameworks on the IT Organization. *Business & Information Systems Engineering,* 3(1) ss. 5-18. DOI: 10.1007/s12599-010-0141-5

Morris, H. & Gallacher, L. (2012). *ITIL Foundation exam study guide.* 1.uppl. Chichester: John Wiley & Sons.

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

Pollard, C.E., Gupta, D. & Satzinger, J.W. (2010). Teaching Systems Development: A Compelling Case for Integrating the SDLC with the ITSM Lifecycle. *Information Systems Management,* 27,(2), ss. 113-122. DOI: 10.1080/10580531003684959

Progressive Digital Media (2016). *AXELOS launches new ITIL Practitioner qualification*. http://search.proquest.com.lib.costello.pub.hb.se/docview/1761632799?pq-origsite=summon&accountid=9670
[2016-05-03].

Recker, J. (2013). *Scientific research in information systems: a beginner's guide.* Heidelberg;Berlin: Springer. DOI: 10.1007/978-3-642-30048-6

Robson, C. (2011). *Real world research: a resource for users of social research methods in applied setting.* 3. Uppl., Chichester: Wiley.

Sallé, M. (2004). IT Service Management and IT Governance: Review, Comparative Analysis and their Impact on Utility Computing. Palo Alto: HP Invent

Shahsavarani, N. & Ji, S. (2011). Research in information technology service management (ITSM): theoretical foundation and research topic perspectives. I *International Conference on Information Resources Management (CONF-IRM) 2011*,6(1).

Shang,S.S.C. & Lin, S. (2010). Barriers to Implementing ITIL-A Multi-Case Study on the Service-based Industry. *Contemporary Management Research,* 6(1), ss. 53-70.

Taylor, S. (2007). *The official introduction to the ITIL service lifecycle.* London: The Stationary Office.

Thejendra, B.S. (2014). *Practical IT service management: a concise guide for busy executives.* 2. Uppl., Cambridgeshire: IT Governance Publishing.

Thomas, E. & Magilvy, J.K. (2011). Qualitative Rigor or Research Validity in Qualitative Research. *Journal for Specialists in Pediatric Nursing,* 16(2) ss. 151-155. DOI: 10.1111/j.1744-6155.2011.00283.x

TSO (2016). *ITIL® Practitioner Guidance publication and PDF formats - now available.* http://www.theitsmreview.com/wp-content/uploads/2016/02/PRESS-RELEASE-ITIL-Practitioner-Guidance-FINAL.pdf
[2016-05-04].

Upadrista, V. (2014). *Managing Your Outsourced IT Services Provider: How to Unleash the Full Potential of Your Global Workforce,* 1. Uppl., Berkeley: Apress.

Valdés, O., St-Jean, M., Renault, A., Picard, M., Cortina, S., Betry, V. & Barafort, B. (2009). *ITSM Process Assessment Supporting ITIL*. 1. Uppl., Zaltbommel: Van Haren Publishing

Vargo, S.L. & Lusch, R.F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing: 1. *Journal of Marketing*, 68(1), ss. 1-17.

Wallström, M. (2014). CIO:erna tagna på sängen av digitaliseringen. *ComputerSweden*, 27 Januari.
http://computersweden.idg.se/2.2683/1.543749/cioerna-tagna-pa-sangen-av-digitaliseringen [2016-06-01]

Winniford, M., Conger, S. & Erickson-Harris, L. (2009). Confusion in the Ranks: IT Service Management Practice and Terminology. *Information Systems Management*, 26(2), ss. 153-163. DOI: 10.1080/10580530902797532

Worthen, B. (2005). ITIL Power; Why the IT Infrastructure Library is becoming the most popular process framework for running IT in America, and what it can do for you. *CIO*, 18(22), ss. 46-53.

9 Bilaga 1: Intervjumall

De semistrukturerade intervjuerna utgick ifrån denna mall. Allteftersom intervjun fortgick ställdes spontana frågor baserat på diskussionens karaktär.

Basfrågor:

- Vad är din roll i verksamheten?
- Kan du beskriva vad verksamheten arbetar med?
- Vad har du för bakgrund när det gäller ITIL?

Huvudfrågor:

- Anser du att det finns några problem med implementationen av ITIL?
    - Om ja:
    - Vad tror du orsakerna kan tänkas vara till de problem du tagit upp?
    - Hur tror du att problemen kan hanteras? Eller om ni har hanterat ett problem, hur gjorde ni då?

- Anser du att det finns några problem med ITIL i det dagliga arbetet?
    - Om ja:
    - Vad tror du orsakerna är till dessa?
    - Hur kan dessa hanteras?

Nedvarvning:

- Har du några övriga tankar eller funderingar kring ITIL?

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