



Department of Informatics

IT Service Management

- A paradigm shift from technology- to service providers

Master thesis, 15 credits, INF M02, in Informatics

Presented: January, 2011

Authors: Alexander Lindén
Johan Andersson

Supervisor: Agneta Olerup

Examiners: Björn Johansson, Paul Pierce

Title: IT Service Management – A paradigm shift from technology- to service providers

Authors: Lindén, Alexander
Andersson, Johan

Publisher: Department of Informatics, Lund University

Supervisor: Olerup, Agneta

Examiners: Johansson, Björn
Pierce, Paul

Presented: January 2011

Thesis type: Master thesis

Language: English

Keywords: ITSM, business & IT alignment, QoS, IT service, best practices, SLA

Abstract

Studies indicate that organizations are having problems to deliver IT services that correspond with the business processes. These problems are mainly a result of misalignments between business- and IT processes where IT processes have to be centralized, instead of separated from organizations. In this study we address the issue of misalignments between business- and IT processes by describing how a sustainable alignment should or could be achieved. We are also exploring best practices and concepts of IT Service Management for identifying how achieved business & IT alignment could be used to deliver IT services which correspond with the business processes of an organization. Finally, explaining what is important when measuring ITSM quality and how the quality aspect should be measured.

To answer the purpose with the study we have chosen to perform qualitative expert interviews with four different IT-experts working with IT Service Management and business & IT alignment. The collected data from the informants, a theoretical framework including business & IT alignment achievement, business processes improvement, and IT service quality control has together formed the result of our investigation.

The findings from our study indicate that the boundaries between business and IT are rather unclear where communication, collaboration, knowledge, understanding, and agreements between business and IT are important prerequisite for delivering IT services that correspond to the business process. We have also concluded that there are no specific guidelines from which the quality aspect of ITSM should be measured. We have identified that different technical and organizational components are dependent on others and these have to be compared for measuring Quality of Service.

Table of content

1	Introduction	7
1.1	Background.....	7
1.2	Problem area.....	8
1.3	Delimitations.....	10
1.4	Literature review	10
2	Theory.....	11
2.1	Business & IT alignment.....	11
2.1.1	Strategic Alignment Maturity.....	12
2.2	The Essentials of IT Service Management.....	13
2.2.1	Service Management	13
2.2.2	IT Service Management	14
2.2.3	IT Service Management Frameworks and Concepts.....	15
2.2.4	Core processes in IT Service Management.....	16
2.2.5	Challenges with IT Service Management.....	17
2.3	Compiled theoretical framework.....	18
3	Method.....	22
3.1	Research strategy.....	22
3.2	Research procedure.....	22
3.3	Methods for data collection.....	23
3.4	Expert interviews.....	24
3.4.1	Interview strategy	24
3.4.2	Design of Interview guide.....	24
3.4.3	Selection.....	25
3.4.4	Performing interviews and transcribing.....	26

3.4.5	Compilation of collected data	26
3.5	Analysis method	27
3.6	Criteria for the study's credibility.....	28
3.6.1	Reliability.....	28
3.6.2	Validity.....	28
3.6.3	Bias.....	28
3.6.4	Ethics	29
3.7	Methodological Critique	29
4	Findings from Expert interviews.....	30
4.1	Disposition of interview results.....	30
4.2	Business & IT alignment.....	30
4.2.1	Interaction between business and IT	30
4.2.2	Aligning business and IT	32
4.2.3	Business & IT alignment in different levels of the organization	34
4.3	Improving business processes.....	35
4.3.1	Deliver IT as services instead of technology.....	35
4.3.2	Best practices and Standardized methods	36
4.3.3	Deliver IT services that correspond with the business process.....	38
4.3.4	Structural, Cultural and Complexity aspects	40
4.4	Quality of Service	41
4.4.1	Efficiency or Effectiveness measurements.....	43
5	Analysis & Discussion	44
5.1	Business & IT alignment.....	44
5.1.1	Interaction between business and IT	44
5.1.2	Aligning business and IT	45
5.1.3	Business & IT alignment in different levels of an organization.....	46

5.2	IT Service Management.....	48
5.2.1	Deliver IT as services instead of technology.....	48
5.2.2	Best practices and Standardized methods.....	48
5.2.3	Deliver IT services that correspond with the business process.....	49
5.2.4	Structural, Cultural and Complexity aspects.....	51
5.3	Quality of Service.....	52
5.3.1	Measure Quality of Service.....	52
5.3.2	Efficiency or Effectiveness measurements.....	53
6	Conclusions.....	55
6.1	Business & IT alignment.....	55
6.2	Improving business processes.....	56
6.3	Quality of Service.....	57
	Appendix 1 - Clarifying of key concepts.....	59
	Appendix 2a – Interview guide (Swedish).....	60
	Appendix 2b – Interview guide (English).....	62
	Appendix 3a – Interview transcript with BiTA.....	64
	Appendix 3b – Interview transcript with Microsoft.....	73
	Appendix 3c – Interview transcript with Deloitte.....	81
	Appendix 3d – Interview transcript with Coor.....	87
	References.....	95

List of tables

Table 2.1	Business & IT Alignment.....	18
Table 2.2	Improving business processes.....	19
Table 2.3	Quality of Service.....	21
Table 3.1	Coding scheme for data analysis.....	27
Table 4.1	Interaction between business and IT.....	30
Table 4.2	Aligning business and IT.....	32
Table 4.3	Business & IT alignment in different levels.....	34
Table 4.4	IT a service or technology?.....	35
Table 4.5	Best practices and standardized methods.....	36
Table 4.6	Deliver IT services that correspond with the business.....	38
Table 4.7	Structural, Cultural and Complexity aspects.....	40
Table 4.8	Guidelines and difficulties of Quality of Service.....	41
Table 4.9	Efficiency contra Effectiveness.....	43

1 Introduction

1.1 Background

Information Technology (IT) is seen as a strategic and critical resource for improving the business processes of an organization (Cater-Steel et al, 2006; Haverblad, 2006; Sallé, 2004; van Bon & de Jong, 2007; Zhang et al, 2009). As the importance of IT grows, demands from both internal organizational forces and customers tend to grow larger (Feridun & Rodosek, 2003). As a result of its increasing role, IT should no longer be viewed as a separate part of the organization, but a centralized element (Sallé, 2004). The developers of IT services are changing from technology providers into strategic partners. This means that IT has to strive from a technological perspective and become more customer and service oriented. That is, however, not an easy task for organizations to master (Graves, 2010; Lahtela et al, 2010; Zhang et al, 2010)

The shift from delivering IT as services rather than technology requires a different approach to IT Management which is called IT Service Management (ITSM) (Sallé, 2004). ITSM is a way of organizing and improving IT processes to support business operations and objectives (Sallé, 2004; Haverblad, 2004; Keel et al, 2007; Zhang et al, 2009; Winniford et al, 2009; Graves, 2010). ITSM is unorthodox in a way because IT used to emphasize technological functionalities and deliverance of standalone components. In the ITSM approach, IT should focus on a service perspective where components are grouped together and delivered as services, rather than parts of technology (Feridun & Rodosek, 2003; Haverblad, 2004).

ITSM is not a new phenomena, it has been around for some years and has become even more important for IT success through the years (Haverblad, 2006). Previous studies have focused on investigating the shift from technology to service oriented IT management. Haverblad (2004) argues that this is an important step for organizations to take. IT has to support organizational demands and deliver what is needed in terms of supporting the business strategy. As ITSM involves matching IT with requirements of the business it is often related to business & IT alignment. Business & IT alignment is defined as applying IT which should be in harmony with business strategies, goals and needs of an organization (Henderson & Venkatraman, 1993; Luftman et al, 1999). There is a strong correlation between organization's business & IT alignment and their performance (Luftman & Ben-Zvi, 2010). However, efficient business & IT alignment is a considerable task since organizations need to be able to use IT in such a way that it supports business strategies and processes (Luftman, 2000).

ITSM is practiced in most organizations through the IT Infrastructure Library (ITIL) which has become some sort of "best practices" regarding how IT services should be implemented to support business processes (Cater-Steel et al, 2006; Murray & Mohamed, 2007). There are, however, substantial variations when it comes to practicing ITIL in organizations since the implementation process is rather descriptive, meaning that there are no standardized ways to use it (Cater-Steel et al, 2006). Each IT process has to be tailored to fit different businesses but there

are no reliable standards available for doing it. This is a concern in many IT service organizations and considered as a difficult task to master (Lahtela et al, 2010; Zhang et al, 2010). Organizations should have better guidance of which IT services that would support their business and how these should be designed and used (Graves, 2010).

Other research focuses on the quality perspective of ITSM and how the approach can bring Quality of Service (QoS) to organizational business processes (Parasuraman et al, 1985). This approach emphasizes service and customer orientation where ITSM aims at delivering IT services with high customer quality. This means that customers can assess if the IT services are an asset to their businesses.

Based on previous studies we can distinguish different concerns regarding how ITSM should be designed and used to support business processes. First, organizations need to produce and deliver IT as services instead of technology. This is the most basic concern for practicing ITSM and making IT more efficient. Secondly, business and IT need to be aligned with each other. Where IT should shape and form the business, making the organization function efficiently. Thirdly, there should be better guidance of which IT services that should be the focus of ITSM. Organizations need to distinguish which IT services those are important for their business processes and how to make them efficient. Fourthly, ITSM has to bring additional value to the business processes in forms of QoS. Also, there need to be some kind of evaluation process where the quality measurements are controlled.

Instead of addressing the concerns of how ITSM should be designed and used we want to describe what is important for organizations that want to improve their businesses by using IT support. Describing in what way sustainable business & IT alignment should or could improve an organizations ability to deliver IT services which corresponds to the business process. Also exploring how quality and an additional value could be brought for organizations that use ITSM.

The area is interesting because IT has been one of the greatest resources for organizations for a long time, but the use of IT is constantly changing. That's because the business world also changes and new demands need to be met. We are interested in exploring if business & IT alignment can be used for developing more efficient IT services to support business processes and deliver additional value to organizations.

1.2 Problem area

IT is seen as a vital strategic and critical resource for organizations in order to improve their business processes. However, IT as an autonomous force is not useful for organizations, IT has to be given a purpose and related with something to give a meaning and usefulness. In other words, IT, like an atom, need to be combined with other atoms to form molecules of different substances that are meant for different purposes. In IT science the phenomena where single IT components are grouped together to form a greater entity is called IT services. However, managing IT services is a difficult task. The approach for supporting development of IT services,

IT Service Management (ITSM) is widely used, but a lot of organizations are still struggling to use IT efficiently (Graves, 2010; Lahtela et al, 2010; Zhang et al, 2010).

Efficient business and IT alignment is a considerable task for organizations. IT should allow them to be able to use IT in such a way that it supports business strategies, goals and needs (Luftman, 2000). Organizations struggle to distinguish which IT services that are important for their business, how these should be designed to fit the business, and how they should be used efficiently (Cater-Steel et al, 2006; Graves, 2010; Haverblad, 2004; Lahtela et al, 2010; Zhang et al, 2010).

We want to explore the concern regarding what is important for organizations that want to benefit from using an IT support. Describing how the relation and alignment between business and IT should or could be achieved. This investigation could help organizations to deploy IT services that make them operate more efficient, but also being more effective by having IT that is in harmony with business strategies, goals and needs. In order to do so we are going to investigate how business and IT alignment is of importance for IT organizations, but also look at best practices and concepts of IT Service Management and investigate how these should be used to support the business.

To conduct our investigation we will focus on the concerns mentioned in previous studies. The three major concerns we have distinguished are: achievements of business & IT alignment, improvement of business processes through ITSM, and establishing QoS. Given these three areas we are especially interested in studying the correlation between business & IT alignment and ITSM. In order to investigate how business & IT alignment affects ITSM we needed to formulate parallel research questions. Firstly, exploring how the relation between business and IT should be managed, understood, and achieved. Secondly, present how ITSM could be improved by a sustainable business & IT alignment. The primary research question we have been working with is:

Q1: How should or could alignment between business- and IT processes be achieved?

The findings from our primary research question will next be used to explore our second question:

Q2: How could organizations deliver IT services which correspond with the business processes?

We believe that organizations who are able to deliver IT services which correspond to the business processes are could meet their demands, goals, and needs. This is, however, not enough. Organizations have to be able to measure the quality aspect of ITSM and observe if the changes made are affecting the business. We would therefore like to investigate how ITSM quality should be measured and what is important to measure. Also straighten out if efficiency or effectiveness, or both measurements are important for the quality aspect of an ITSM project. Our third research question is therefore:

Q3: How should the quality aspect of ITSM be measured?

These three research questions are going to form the foundation of our research where the purpose of our investigation is to describe how business & IT alignment could be achieved. With these findings, we are then going to explain how organizations could deliver IT services which correspond to the business processes. Also demonstrate how the quality aspect of ITSM could be measured.

1.3 *Delimitations*

We are not going to make an in depth investigation about organizational factors. That is because our research objective focuses on how correlations between business and IT are established. A deeper organizational investigation would imply another thesis in its own. We are not going to include technical aspects of IT service development, since we are interested in explaining how IT service development is managed. We are not going to make an in depth investigation of the various frameworks and standards used for ITSM. Our objective is to investigate how frameworks and standards can be a useful tool for ITSM and how organizations should interact with them. We are not going to examine the actual process of measuring QoS regarding different calculations and quantifications. That is because we are interested in from which basis the quality aspect should be measured.

1.4 *Literature review*

For achieving the purpose of the investigation, we have examined theoretical literature describing our problem area. We have read problem oriented literature in the area of business & IT alignment and IT Service Management which gave us extensive knowledge in the area and helped us to specify our research questions. A considerable task has been to examine all literature critically to exclude biases and be concrete through our investigation.

Through establishment of our theoretical foundation we have been able to create a broad understanding of the problem area, but also been able to create a research template of quality and relevance. We have also used the theoretical foundation to analyze the answers our research resulted in. Because of that, we have been able to align the theory with our research results and found conclusions which answer our research questions.

2 Theory

2.1 *Business & IT alignment*

Business & IT alignment is defined as applying IT which should be in harmony with business strategies, goals and needs (Henderson & Venkatraman, 1993; Luftman et al, 1999). There is a strong correlation between an organization's business-IT and their performance (Luftman & Ben-Zvi, 2010). Organizations having effective and efficient IT supporting their business strategies will meet their goals and needs easier (Wieringa et al, 2005; Silvius, 2009). However, establishing sufficient business & IT alignment is a significant problem for most organizations today. There are still a lot of challenges which need to be met before organizations can match their business requirements with IT.

There are different concerns regarding how to address the problems with business & IT alignment. Wieringa et al (2005) claim that the intention of business & IT alignment is to match IT with requirements of the business, making the business empowered with IT support. According to Silvius (2007) business & IT alignment is the degree to which the IT applications, infrastructure and organization enables and shapes the business strategy as well as the process to make it realized. IT is not only present for empowering the IT, but also for shaping the business making the two more flexible towards each other. Luftman (2000), on the other hand, claims that strategic alignment both address how IT is in harmony with the business, but also how the business should be in harmony with IT. He mentions that there need to be a symbiosis between business and IT, where both parts contribute equally.

Instead of addressing the fit between business and IT, Chen (2010) claims that the issue of Business & IT alignment should be addressed at strategic, tactical, operational levels. An organization's strategic alignment focuses on meeting future needs; tactical alignment allows organizations to distribute IT resources effectively; operational alignment guarantees effective and efficient IT supporting the organizations operations on a daily basis. Organizations that can create a sustained alignment on these levels will improve their performance and operate more effective. Organizations do however struggle with misalignments in these regions where the top five reasons are lack of a close working relationship between IT and business, lack of effective prioritization of IT needs, inability of IT to meet its commitments, IT's lack of understanding of business, lack of senior executive support of IT, and lack of leadership in IT management (Chen, 2010).

There is a clear tendency explaining that business and IT could be related to each other in different ways to encourage alignment. There are also different reasons which lead to alignment or misalignment between business and IT. Luftman et al (1999) explain these as enablers or inhibitors. Enablers are activates that organizations should focus on to strengthen alignments and inhibitors are activities that hinder them. The most important enablers according to Luftman et al (1999) are: Senior executive support for IT, IT involved in strategy development, IT understands

the business, Business - IT partnership, Well-prioritized IT projects, and IT demonstrates leadership. The inhibitors are: IT/business lack close relationships, IT does not prioritize well, IT fails to meet its commitments, IT does not understand business, senior executives do not support IT, and IT management lacks leadership.

Other research address the social dimension of IT alignment. Reich & Benbasat (2000) investigated such factors with regard to short- and long term alignment, finding that four of six propositions affected social dimensions of IT alignment in some way. The propositions either investigated the relation between business and IT executives or business and IT planning processes. The influences which were supported did only include relations between business and IT executives in the area of: level of communication, level of connection, level of shared domain knowledge, and success in IT implementation. This means that there are a greater need for connection between business and IT executives than business and IT planning.

As discussed the alignment issue could be viewed from different angles. There is variety among researchers whether IT should support the business, vice versa, or whether both should contribute equally. What most researchers, however, do agree on is that there are certain ways to either help or hinder the alignment between business and IT. They also agree that there are tasks which need to be considered when evaluating an organizations maturity to business & IT alignment. The main goal is to assess the level of strategic alignment in an organization, for understanding their current alignment between business and IT (Luftman, 2000; Tapia, 2007; Silviu, 2007; Chen, 2010). Placing organizations in different IT maturity levels makes it possible for them to see where they stand and how they can improve business & IT alignment.

2.1.1 Strategic Alignment Maturity

Mature business & IT alignment is a task which develops through time and includes several different variables. According to Luftman (2000), a mature alignment is where IT and other business functions adapt their strategies together, harmoniously. To be able to attain business & IT alignment, an organization needs to evaluate where it is and where it needs to go to sustain the alignment. Luftman (2000) has presented an alignment maturity assessment approach including five different levels of maturity. The approach evolved from the alignment enablers and inhibitors discussed above. But also from the alignment maturity model which is the relationships among twelve components of IT, business and infrastructure applied in an organization. These relations further define business & IT alignment. Aligning these different components result in better management and an ability to achieve coherent goals across the organization.

As mentioned above, Luftman's method for evaluating business-IT maturity includes five levels of strategic alignment maturity:

1. Initial/Ad Hoc Process
2. Committed Process

3. Established Focused Process
4. Improved/Managed Process
5. Optimized Process

Initially, an organization is placed within a specific level depending on their harmony between IT and business strategies, goals, and needs. In order to be able to position an organization on a specific level, each of the five levels focuses, in turn, on a set of six criteria focused on business-IT success. The six business & IT alignment criteria are:

1. Communications Maturity
2. Competency/Value Measurement Maturity
3. Governance Maturity
4. Partnership Maturity
5. Scope & Architecture Maturity
6. Skills Maturity

The criteria are applied to evaluate how the business is in harmony with IT and how IT is in harmony with the business. Within each of the criteria there are different topics which need to be discussed in order to assess the organization's level of strategic maturity. It's important that each of the criteria is evaluated individually and by a team of both IT and business executives. The team has an assignment to evaluate the organization's current state of alignment and how it could be improved. This is done by rating each criterion from a scale of one to five. Consequently, by combining the level of maturity on each criterion, an overall assessment level of maturity can be set. This maturity level represents the organization's current maturity level. A roadmap is then created, focusing on the next level of maturity and how the organization could reach that level. In addition the alignment maturity assessment approach does not only function as an instrument for alignment assessment, but also as a repository of best practices. (Luftman, 2000)

2.2 The Essentials of IT Service Management

2.2.1 Service Management

The core aspect of an organization that emphasizes Service Management in their business strategy is that they produce and deliver services with substantial benefits for their customers in terms of quality and costs (Normann, 2000; Feridun & Rodosek, 2003; Cater-Steel et al, 2006; Grönroos, 2007). To define the relationships in the approach, the organization is responsible for

delivering the service and the customer is responsible for using the services (Keel et al, 2007; van Bon, 2007)

Normann (2000) argues that it is important to adopt a holistic approach towards Service Management where the system as a whole determines how the components behave and are formed together, as services. In order to produce a system that can be used for a long time within an organization it is vital to identify the critical success factors within the service business so that they reflect the management and culture of the organization. Normann (2000) has defined a number of concepts for studying service system architecture that he calls service management system. Service management system is a model containing five concepts for service management success. First, *market segment* which declare the systems target customers. Secondly, *service concept* which is the advantages given to the customer. Thirdly, *service delivery system* which is much like a manufacturing organizations production- and distribution system. In the service sector these systems are divided into three parts: personnel, customer, and technology/physical support. Fourthly, *image* which is about branding and how personnel and customers recognize the organization. Fifth and final is *culture and philosophy*, which is the social process within the organization that leads to production of the services. These five components compose the service management system and are important components when producing different types of systems based on services (Normann, 2000).

2.2.2 IT Service Management

IT Service Management (ITSM) is an approach that is centered on delivering business benefits through IT services rather than stand alone technology (Haverblad, 2004; Keel et al, 2007; Zhang et al, 2009; Winniford et al, 2009; Graves, 2010). The shift from technology to service orientation changes the way that IT and business will function with each other (Keel et al, 2007). Unlike traditional technology oriented approaches to IT operations, ITSM strive to move toward managing IT like a business (Winniford et al, 2009). If IT services are produced, delivered and managed through suitable methods, they will reflect the business strategy to a larger extent and make the business more effective (Zhang et al, 2009). It is also suitable to deliver IT services that is developed and managed collaboratively in the organization. By doing this the IT services would support the business strategy and IT infrastructure of an organization (Haverblad, 2004). For organizations to adapt an ITSM approach they need to change the way they manage IT.

The cause of changes in the way systems are produced, delivered, and managed are multiple. According to van Bon & de Jong (2007) today's organization have a need to respond to rapid changes and traditional hierarchical organizations often have difficulties responding to these. Instead organizations have to become flatter, more flexible, and adapt horizontal processes as line of work. Environmental factors are also a fact since businesses become more service oriented and organizations need to produce and deliver services as a social process, also be able to manage these processes properly (Normann, 2000). Enterprise applications and systems have also become more complex. Mainly because internal organizational operations need to be

managed more effectively, but also since demands from customers are growing (Feridun & Rodosek, 2003). For an organization this can be viewed as a chain where the demands of their systems have to be met for meeting their organizational strategy objectives in order to deliver the desired services for their customers. It's not only eminent for organizations to manage their services effectively and efficiently by doing things right and doing them the right way, they also have to consider their costs. Since competition and demand grows, organizations need to reduce costs in order to generate revenue, but also be more cost effective towards their customers (Cater-Steel et al, 2006).

The pressures from the environment, the customers and the organization have led to a change in the way systems are managed. There has been a shift from device oriented management to customer- and service oriented management in order for organizations to manage their IT effectively (Feridun & Rodosek, 2003; Keel et al, 2007). IT should be focused on delivering components grouped together as services, rather than standalone components of technology (Haverblad, 2004). This means that the IT department's role changing towards a service provider where IT is viewed from both a technical- and user perspective (Sallé 2004; Sauvé, 2006). An important aspect of an IT service is the QoS which guarantees that the services are delivered according to the customers' demands (Parasuraman et al, 1985). To ensure that QoS is followed through a project, certain promises made between the customer and service provider could be set (Sauvé, 2006). These promises are often referred to as Service Level Agreements (SLAs) which includes a formal definition of the relationship that should exist between a service provider and its customer and are especially used when organizations outsource functions to a third party service provider (Verma, 2001).

2.2.3 IT Service Management Frameworks and Concepts

ITSM has appeared from best practices and standards helping service providers to structure IT-related activities and align IT with the business (Sallé, 2004; Winniford et al, 2009, Graves, 2010). One of the most used and widely known best practices form the IT Infrastructure Library (ITIL) which is a framework for implementation of ITSM (Cater-Steel et al, 2006; Ayat et al, 2009; Winniford et al, 2009; Lahtela et al, 2010). Another early approach is Service Level Management (SLM), which is a process ensuring that the QoS agreed on by clients and providers are met (Bartolini & Sallé, 2004; Wang et al, 2005; Shaaf & Brenner, 2008). However, either ITIL or SLM do not reflect a definition of ITSM. There are several other frameworks out there which is being used, such as Control Objectives for Information and related Technology (CobiT), Capability Maturity Model Integration (CMMI), Projects in Controlled Environments (PRINCE2), Project Management Body of Knowledge (PMBOK), and Microsoft Operations Framework (MOF) are some (Bartolini & Sallé, 2004; Cartlidge et al, 2007; Winniford et al, 2009).

ITSM frameworks do often overlap each other, the differences mainly lies in which domain the ITSM framework focuses on (Bartolini & Sallé, 2004; Cater-Steel et al, 2006). According to Bartolini & Sallé (2004) the frameworks either focus on the domain of IT Governance, such as

CobIT, or the domain of IT Management, such as ITIL. Cater-Steel et al (2006) go even further and claim that there are additional business domains which could be the focus of different frameworks. According to Peterson (2003) it is not a question of choosing which the domain of interest is for ITSM, rather include a wide perspective as possible. IT functions need to be run efficiently for supporting business needs, it is therefore important that both the concepts of IT Governance and IT Management are overseen and combined relatively to the business concerns and responsibilities. Further, he argues that the selection of IT related management options has to be aligned with the business objectives of the organizations to be effective.

Different perceptions and definitions according to what should be included in an ITSM framework has resulted in standards where the different streams of ITSM have been collected (Winniford et al, 2009). As mentioned, ITSM started to evolve from ITIL and was developed by the Central Computer and Telecommunications Agency (CCTA) in the United Kingdom (Sallé, 2004). The ITIL framework is now being administrated by the Office of Government Commerce (OGC) and the best practice processes of the framework are supported by the British Standards Institute's BS 15000 standard for ITSM (Cater-Steel et al, 2006). In 2004, the Australian standard AS 8101 ICT service management was released which were based on the BS 15000 standard (ibid). In 2005, BS 15000 was also adopted by the ISO member countries which developed ISO/IEC 20000 as a standard for ITSM (ISO, 2005). However, there is an ongoing debate regarding what aspects should be included in a standardized ITSM framework and organizations tend to focus on ITSM approaches related to their area of interest (Winniford, 2009).

2.2.4 Core processes in IT Service Management

In ITSM processes are described as the way services are produced and delivered (Haverblad, 2004). There are relatively common assumptions regarding which processes should be involved in ITSM. However, how they should be implemented can differ since ITSM is only a set of best practices, not descriptions of how IT should be implemented and practiced (Cater-Steel et al, 2006; Graves, 2010). These best practices focus on creating a rational approach to manage organizations IT resources (Ayat, 2009). The best practices mainly comes from different ITSM frameworks such as ITIL, CobIT, CMMI, etc. However, the standards such as ISO/IEC 20000 and ISO 9000 involve a richer detail than the main frameworks, using methods explaining how to develop effective IT services (Cartlidge et al, 2007).

Since ITIL traditionally has been the most used framework for ITSM, the core processes have arisen from this framework. Focus has been on the operational domains of ITIL and mainly service delivery processes and service support processes (Graupner et al, 2010). These two processes sometimes refer to the core processes of ITSM and involve several sub-processes for organizational defining IT success (Haverblad, 2004; Cater-Steel et al, 2006; Pollard et al, 2009). The core processes have great similarity with the sub-processes, service concept and delivery system in the Service Management system concept (Normann, 2000).

Service support processes are described as management of the daily processes in order to support the delivery of services to customers. Service delivery processes, on the other hand, are tactical processes reflecting the business strategy and yearly planning. However, the perception for including only two core processes in ITIL mainly reflects the second version, ITIL v.2 (Clacy & Jennings, 2007). The latest version, ITIL v.3, has widened the scope to include a life-cycle perspective consisting of: service strategy, design, transition, operation, and continuous improvement (Winniford et al, 2009). Although ITIL v.3 has been released, the majority of implementations in 2009 were of ITIL v.2 (Pollard & Cater-Steel, 2009).

2.2.5 Challenges with IT Service Management

According to many researchers there are great challenges for organizations to take on in order to create a sustainable business and IT alignment and ITSM. IT is a complex and diverse force for most organizations and they have difficulties to deliver high quality IT services which align with the business strategy (Lahtela et al, 2010; Zhang et al, 2009). Bartolini et al (2009) claim that IT organizations usually are large and complex, divided into different groups and levels, which makes it difficult to develop integrated IT standards. The complexity obstructs both the strategic management and the improvement of internal processes in order to provide effective responses to service disruptions. The IT environment is also constantly changing, where adoption of new IT services tend to grow since the demands grow (Haverblad, 2004). The organizational environment is also changing, from a resource orientation which is focused on specialization of IT functions, into a service orientation where IT is packaged together and focused to fulfill a greater purpose (Keel et al, 2007). Responding to these changes can result in challenges when implementing ITSM. Keel et al (2007) implies that these challenges mainly lie in the area of processes, people, technology, and data.

Lahtela et al (2010) argues that the difficulties are mainly based on four reasons. First, IT organizations are lacking appropriate methods for measuring IT services and service management processes. Second, the tools used by the service support teams don't enable effective measurement of the services. Third, standards and frameworks of ITSM don't provide practical examples how to measure support processes. Forth, and finally, the options of what to measure in service management are too many.

According to Graves (2010) ITSM frameworks lack definitions of how IT services should be implemented and practiced. He proposes an IT service inventory which is a sort of dictionary where organizations can identify services needed for their operations and how they should be implemented. The IT service inventory can be described as a guide that aims at identifying how IT should be used to fulfill specific business oriented goals or how to align IT with business.

2.3 Compiled theoretical framework

To make our investigation more consistent, we have established a compiled theoretical framework including the fundamentals for achieving business & IT alignment, improving business processes through ITSM and QoS. The framework is used to fulfill different purposes. Firstly, it is used to demonstrate which key aspects that is important for improving each of the three areas. Worth mentioning is that none of the key aspects describes how to improve the areas. Instead they consist of identifiers explaining what is needed to be done to improve the areas. That is why we have a second purpose with the framework, to construct an interview guide (see appendix 2) with interview questions that address how these key aspects could be formulated into descriptions explaining how to improve the different areas. More detailed explanations on how the interview guide was constructed can be found under each table below. Each description in the framework is related to different interview questions. They are numbered so it should be easy to see which argumentation that evolved from certain theoretical points.

Table 2.1 Business & IT Alignment

Fundamental	Descriptions
Business & IT alignment	<ul style="list-style-type: none"> - (1) Business & IT alignment is defined as applying IT which should be in harmony with business strategies, goals and needs (Henderson & Venkrataman, 1993; Luftman et al, 1999). - (2) Match IT with requirements of the business, making the business empowered with an IT support (Wieringa et al, 2005). - (3) Making it possible for IT applications, infrastructure and organization to shape the business strategy (Silvius, 2007). - (4) Allowing IT to be in harmony with the business, and the business to be in harmony with IT (Luftman, 2000). - (5) Address business & IT alignment at strategic, tactical, operational levels (Chen, 2010).

As we mentioned above, the purpose with the framework is to construct an interview guide with questions that address how each key aspect could be explained further.

As our main objective with the investigation is to clarify how alignment between business and IT should or could be achieved. It is essential to firstly explain how interactions, distinctions and relationships between business and IT should be established. That is the definition of business & IT alignment which is difficult for organizations to relate to. To investigate this matter further, question 1, 2, and 3 in our interview guide (see appendix 2) have been constructed. They relate to description (1) in our framework (see table 2.1). We think that these questions capture the main definition of business & IT alignment where IT should be in harmony with the business.

To explain the previous matter, we wanted to explore how the alignment of business and IT should be established. In order to do this we wanted to examine if and how IT should be adjusted to function with the business. In turn we also wanted to observe if the business should be adjusted to function with IT, and if so, how it should be adjusted. Interview questions 4 and 5 (see appendix 2) were constructed from descriptions (2), (3) and (4) in our framework (see table 2.1) and relate to how the alignment should be achieved.

Furthermore we wanted to investigate how business & IT alignment differs in different levels of an organization. As we want to investigate how alignment between business and IT should be achieved, we found it necessary to examine how business & IT alignment affects operational, tactical, and strategic levels of an organization. Interview question 6 (see appendix 2) was shaped from description (5) in the framework (see table 2.1) which reflects this matter.

Table 2.2 Improving business processes

Fundamental	Descriptions
Improving business processes	<ul style="list-style-type: none"> - (1) Focus on customer- and service oriented management instead of device oriented management (Feridun & Rodosek, 2003; Keel et al, 2007). - (2) Strive toward managing IT like a business (Winniford et al, 2009). - (3) Produce IT services which reflect the business strategy to a larger extent (Zhang et al, 2009). - (4) Establish distinct definitions regarding how frameworks, standards and methods should be implemented (Graves, 2010). - (5) Understand how analytical tasks of ITSM relate to more practical tasks, since best practices and frameworks are rather descriptive (Cater-Steel et al, 2006; Graves, 2010). - (6) Distinguish which IT services that are important for the business and how these should be designed to fit the business (Cater-Steel et al, 2006; Graves, 2010; Haverblad, 2004; Lahtela et al, 2010; Zhang et al, 2010). - (7) Package IT services together rather than separating them. Due to changing environment and efficiency needs (Keel et al, 2007). - (8) Deal with the complexity of applications and systems (Feridun & Rodosek, 2003). - (9) Deal with organizational complexity which makes it difficult to develop integrated IT standards (Bartolini et al, 2009).

Table 2.2 contains the second part of our framework and concerns our second research question that investigates how organizations could deliver IT services which correspond to the business processes. In order to examine this area we had to clarify the importance of emphasizing that IT should be developed like services instead of technology. Question 7 in interview questions (see

appendix 2) was shaped with considerations of description (1), (2) and (3) in the framework (see table 2.2).

Most ITSM framework includes best practices and standards which only describe how IT services could be developed. But there are no explanations of which processes that should be developed and how they should be designed. We found it interesting to investigate this matter further and are covered by interview question 8 (see appendix 2) which relates to description (4) in the framework (see table 2.2).

We also wanted to investigate whether best practices and standards correspond to the actual process of developing IT services. The reason for this was to get an understanding of how analytical parts of ITSM correspond to the more practical parts. Question 9 (see appendix 2) relates to this matter. In order for us to formulate question 9 we used description (5) in the framework (see table 2.2).

Further, we found it interesting to investigate the cause of problems when delivering IT services that corresponds to the business process. We want to explore this issue because it is one of the fundamentals in recent ITSM research and is needed to be elucidated. We also wanted to examine the critical success factors for developing IT services since we wanted to discover if some of the problems could be countered by these factors. These two interview questions, 10 and 11 (see appendix 2), are recurrent in most ITSM research and are therefore not specified in the framework. By studying these questions we want to examine if the informants point of view corresponds to the researchers.

Since businesses get more complex and the demands of IT increases we wanted to investigate how IT would affect the functionality of IT services. This question, 12 in the interview guide (see appendix 2) is constructed by considering descriptions (7) and (8) in the framework (see table 2.2).

Finally we wanted to investigate structural, cultural and environmental aspects of ITSM implementation. That is why ITSM can have a great impact on these organizational aspects and we wanted to explore these further. When investigating deliverance of IT services which correspond to the business processes we had to include such aspects since ITSM has a great organizational impact. Question 13, which cover this issue (see appendix 2) is related to description (7) in the framework (see table 2.2).

Table 2.3 *Quality of Service*

Fundamental	Descriptions
Quality of Service	<ul style="list-style-type: none"> - (1) Establish appropriate methods for measuring IT services and service management processes (Lahtela et al, 2010). - (2) Decide what to measure, efficiency? Effectively? Both? (Lahtela et al, 2010). - (3) Make sure the customer get what it wants (Parasuraman et al, 1985). - (4) Make sure that the customer can measure the effectiveness and quality of their services (Parasuraman et al, 1985).

The last part of our framework is illustrated in table 2.3 above. This part concerns our third main question with the study, i.e. how the quality aspect of ITSM should be measured. In order for us to deal with this we examined guidelines and difficulties of QoS. Question 14 in the interview guide (see appendix 2), relates to which guidelines to measure from and was constructed with consideration of description (1) in the framework (see table 2.3). We wanted to find out about different methods used for measuring the quality aspect of IT services.

Question 15 in the interview guide (see appendix 2), concerning the difficulties of measuring quality aspects, was constructed with consideration of descriptions (3) and (4) in our framework (see table 2.3). We wanted to explain why there are difficulties when measuring quality aspect of IT services. This is of relevance when improvements are needed to be done and when it is appropriate to understand the difficulties.

Finally, we wanted to examine efficiency contra effectiveness in order to clarify how they are emphasized in business & IT alignment and ITSM, but also to describe their relation to each other. This issue is covered by question 16 in our interview guide (see appendix 2) and was constructed from description (2) in the framework (see table 2.3).

3 Method

3.1 Research strategy

In order to investigate our problem and address our research questions, we have conducted a review of theoretical literature presented in the previous chapter. This foundation has further been used to construct our theoretical framework (part 2.3), which is a compilation of the theoretical investigation, but also an introduction to our research presented in this chapter.

Starting from our intention to explore relationships between business and IT alignment and how they affects development of IT services, we have constructed three descriptive research questions to explore the area from different angels (see part 1.2). That is why we have used questions of open nature that let the interviewee speak as freely as possible. We have specified our study as an in-depth investigation because we wanted to explore what the interviewee's felt and thought about the area. Since we treat business & IT alignment, ITSM and QoS in our investigation, the problem area includes three different dimensions. Thus, we had to get a richer picture of the area. The in-depth interviews resulted in empirical findings which we analyzed using our theoretical framework including, business & IT alignment, ITSM and QoS. Since we investigated a rather large and complex area we wanted to form descriptive research questions, which allowed us to discuss the problem area more deliberately. That is why we want qualitative answers reflecting our research questions and reach our goal with the investigation.

Since we find it of great importance to obtain an understanding of the subjects' point of view, we had to be well prepared in order to discuss our questions and receive appropriate answers. This was also important in order for us to perform an open conversation with the informants and therefore create a more flexible environment around the different topics.

3.2 Research procedure

We were both interested in how alignment of business and IT should or could improve an organization's ability to deliver IT services that corresponds to the business process. After deciding which area to focus on we needed to extend our knowledge within the chosen area. We began to explore business & IT alignment and ITSM in more detail. In order for us to gain a richer picture of the area we constructed a theoretical framework based on business & IT alignment and ITSM fundamentals. These fundamentals have been chosen from theoretical research to represent important motivators for IT alignment and ITSM success (see part 2.3).

The theoretical framework has also worked as a template to form our interview guide which has been used to conduct expert interviews with persons working in the area of business & IT alignment and ITSM. The framework has also been used as an analysis tool to analyze and discuss the empirical findings from our investigation.

The outcomes from our analysis and discussions resulted in conclusions presenting how business & IT alignment could be achieved and in what way sustainable business & IT alignment should or could improve an organization's ability to deliver IT services that corresponds to the business process. Also demonstrate how the quality aspect of ITSM could be measured.

3.3 Methods for data collection

The main method for data collection has been interviews. These interviews have been semi-structured because they tend to get the best result when doing face-to-face interviews (Kvale & Brinkmann, 2009). The semi-structured interviews also gave the interviewee some degree of freedom and still the interviewer can keep control of the process and point it at preferable directions. Because of the descriptive research questions, the interviewee's degree of freedom gave us more appropriate answers. Bryman (2006) also claims that semi-structured interviews is a good way of letting the interview be more dynamic, rather than having strict questions answered one by one. The more dynamic way of conducting interviews were preferred because of the size and complexity of our research question.

Before conducting the interviews, we found it important to be knowledgeable within the area in order to fully understand the arguments from the informants. Just as Kvale & Brinkmann (2009) states, we found it important that the quality of data produced in a qualitative interview depends on the interviewer's skills and subject matter knowledge. This was also of great importance in order to be able to produce follow-up questions. Before the interview we did some extensive training in form of interviewing each other to get ourselves prepared.

In order to perform the interviews, we followed an interview guide. This was done to have some kind of guidance during the interviews and also worked as a template. It consisted of suggested questions but it allowed us to follow our own judgment and use follow-up questions whenever the interviewees' answers opened up new interesting topics (Kvale & Brinkmann, 2009). Also because of the size of our research question, we had to keep the interview within the boundaries. The guide worked as a tool for keeping the course and it made it easier for us to direct the interview to the area we were investigating.

According to Kvale & Brinkmann (2009), the most common way of recording is to use an audio recorder. It also frees the interviewer to concentrate on the topic and the dynamics of the interview. We figured that audio recorder were the best option because we wanted the interviewee to feel comfortable and open minded. Another reason we recorded the interviews was to make the transcribing process accurate and ease the analysis phase. We could rewind the tape and go through it over and over again to make sure we did not miss anything.

3.4 Expert interviews

3.4.1 Interview strategy

As mentioned above, the interviews had a semi-structured approach to keep the interview open and dynamic. We decided the order of the questions during the interview, because we wanted the interview to proceed in a way so that the participant did not feel like they were pushed in any directions. The respondents were sent the interview guide per mail in advance in order for them to have a better clue what the interview is all about.

3.4.2 Design of Interview guide

In order to design the interview guide, we have taken both the theoretical framework and the research questions into consideration. As mentioned earlier, our study concerns three major areas, achieving business and IT alignment, improving business processes through ITSM and QoS. The interview guide was built upon these three areas, and each area had several questions. At the beginning of the interview we also asked the interviewee some general questions, for instance about their earlier experiences and their studying background.

The interview guide consists of three parts which are described below. How the questions relate to our investigation is further discussed in part 2.3.

Part 1 includes questions that relate to business & IT alignment. The topics for part 1 are listed below.

- The symbiosis between business and IT
- Aligning business and IT
- Business & IT alignment in different levels of an organization

Part 2 includes questions that relate to the improvement of business processes. The topics for part 2 are listed below.

- Emphasize service instead of technology
- Best practices and standardized methods
- Critical success factors for delivering IT services
- Structural, cultural and complexity aspects

Part 3 includes questions that relate to the measurements of QoS. The topics for part 3 are listed below.

- Measurements of quality aspects of ITSM
- Efficiency contra effectiveness

Before we began the interview, we explained the three parts briefly which gave the interviewee an understanding the purpose of each part.

3.4.3 Selection

In order for us to explore our problem area, we have performed four expert interviews in different companies related to ITSM and business & IT alignment. To find interviewees, we contacted different companies, who might be relevant for our investigation, through mail and presented our purpose. We got in contact with four different companies which are specialized in different areas. The companies we contacted were BiTA, Microsoft, Deloitte and Coor. Two of the respondents work as sales consultants and the other two within organizational management. In order for respondents to qualify for our investigation, they have to be knowledgeable within the area of business & IT alignment and ITSM. The informants are further discussed below.

Informant A works at a company called BiTA Service Management AB. The company focuses on the interface between IT and the business and they offer education and consultation within the area. It is the consultant's experience of ITSM that acts as a foundation for their work. Informant A has worked for the company since 2003 as a consultant. This person was relevant for our investigation because of its broad expertise in the area of business & IT alignment, and especially from an organizational point of view.

Informant B is employed at Microsoft where he works in an area called Solution sales. The person has worked in the IT sector for 20 years and the assignments are selling and IT consulting. Solution sales are included in the Microsoft enterprise group and focuses on delivering substantial ITSM solutions to both the public and private sector. Since this person has a great experience of the IT business and especially ITSM we found that it would be a great asset to our investigation to question him about ITSM.

Informant C works at Deloitte, previously as a consultant and now as a supply manager. The work includes different projects with customers and implementation of sales systems. Now the work is more centered to implementing IT environments for customers. Informant C was relevant for our investigation due to its expertise regarding IT services.

Informant D has worked in different companies within the IT-staff for a long time and has a great experience of IT. The responsibilities have been the systems portfolio, system strategy and system ownership. Informant D is an employee at Coor which is a company concentrated on service management. Coor is in a pre-phase of implementing CobiT in their organization. The person is relevant for our investigation because it gave us a more customer point of view, rather than informant A, B and C which are service providers.

3.4.4 Performing interviews and transcribing

The interviews with informant A, C and D were made over the phone and lasted for approximately one hour each. One of us took the role as the interviewer and the other one took notes. The conversations were also recorded and together with the notes we were able to be more accurate when transcribing the interviews afterwards.

Informant B was interviewed face-to-face for approximately one hour. The interview took place in the informant's office. A tape recorder was used in order to ease the transcription and to let the interviewer focus on asking questions instead of taking notes.

A great benefit with recording the interview, according to Kvale & Brinkmann (2009), is that we could play it over again in order to reduce misunderstandings. In the beginning of the interview we oriented the interviewee by describing the purpose with the study and asked if there are any questions regarding the proceedings of the interview. We did this trying to create a good contact with the interviewee so he or she might feel more comfortable. Another purpose to use recording was to give us the opportunity to control the unaware interpretations we might make as an interviewer.

3.4.5 Compilation of collected data

The data we collected from the audio recordings have been transcribed afterwards. The transcribing process was done as soon as possible after the interview because we wanted to have as accurate memory as possible. Another reason why we began the transcribing as soon as possible was to prevent getting too much to analyze at the same time, as recommended by Kvale & Brinkmann (2009).

3.5 Analysis method

After the transcribing the interviews we needed to reduce the complexity and get access to the relevant information. Creswell (2007) claims that the analysis phase should not occupy the most time available for an interview project. Even though it is still very important to analyze the collected evidence, this should be done within some limitations. For instance, we stopped the analysis when we had enough material to conduct satisfying analysis of the three main research questions. Also to be able to come up with a deep analysis that led to conclusions regarding the matter. Because of that we did not analyze all the questions in our interview guide. For example, we did not include the pros and cons with ITSM in our analysis since we found them covered within other questions.

In the beginning of the analysis phase, we read through all the collected data. Just as Creswell (2007) states, this is a good way to start in order to obtain an overall view. With this overall view in back of our heads, we used meaning coding, which Kvale & Brinkmann (2009) refers to attaching one or more keywords to a text segment in order to permit later identification of a statement. This was useful because our interview questions were based on categories and the answers should reflect on these categories. The codes we used were connected with the three areas we investigated, and these areas were divided into several subcategories. For the analysis part we used the coding scheme in table 3.1. As the table illustrates, each area have several subcategories. The subcategories were marked in the margin of the transcriptions, dependent on which area the answer reflects.

Table 3.1 Coding scheme for data analysis

Business & IT alignment		Improving business processes		Quality of Service	
Interaction	In	Service or technology	ST	Guidelines	G
Aligning business and IT	AIT	Best practices	BP	Efficiency vs effectiveness	E
BITA in different levels	DL	Deliver IT services	DIT		
		Structural and cultural	SC		

We structured the findings in tables to get a good overview and to make the data useful. The findings were also structured to reduce its complexity, which gave us a better overview (Jacobsen, 2002). In chapter 4 – Findings of expert interviews, the data was structured by category and informant responses. These categories have defined headlines of themes which cohere with our compiled theoretical framework and three main research questions. By doing this we have been able to distinguish important parts from less relevant parts.

Our findings have been analyzed together with our theoretical foundation. As a tool for this analysis, we have used our compiled theoretical framework. The result from this is presented in chapter 5 – Analysis and discussion.

3.6 *Criteria for the study's credibility*

3.6.1 Reliability

In order to create a study with high credibility we have taken reliability in great consideration. A study is reliable if the result from a similar study gives the same output as a previous one (Yin, 2003). We have tried to define and describe our purposes and intentions within each part of the investigation. Bryman (2006) refer to external and internal reliability, where the external is about what extent the investigation can be repeated. To realize this, we have tried to describe our process as detailed as possible. When it comes to internal reliability, we have agreed how to make the interpretations of the collected data. We have also tried not to push the informant in any direction, instead we have let them speak more freely. When we conducted the interviews we used an audio recorder in order to make the transcribing process as accurate as possible. We also had a backup recorder just in case of if the primary one failed during the interview.

3.6.2 Validity

Validity is, according to Bryman (2006), whether the conclusions generated in the study cohere with the investigation. When looking at internal validity throughout our investigation, we have questioned ourselves if the interviews we performed really address our research questions. We found it important that the results from the interviews correlated with the purpose of the investigation. The external validity on the other hand, concerning in what extent the results can be generalized to other contexts, may cause problems in qualitative studies. That is because of the limitations in selection of interviewees. We have chosen the interviewees regarding their expertise in areas such as business & IT alignment and ITSM. Also, if there have been any misunderstandings when interpreted the interviews we have been able to contact the informants for clarification.

3.6.3 Bias

It can be hard for researchers to find bias in their own study. To deal with this we have let others, such as friends and supervisors, look at and review our work as it proceeded. We have also kept in mind and tried not to be undistorted by personal bias and prejudice. When selecting literature, concerning business & IT alignment and ITSM, we have tried to be objective in our review and we have examined all literature critically in order to exclude biases and to be concrete through our investigation. An important aspect to consider regarding the study is that the interviewees work as consultants. This means that they did not explain business & IT alignment and ITSM

from their organizations point of view. Instead they responded as experts in providing services, not as customers. If we have focused on the customers instead, we would have missed the service provider's point of view, which are the experts in the area.

3.6.4 Ethics

According to Israel & Hay (2006) it is important to take informed consent into consideration when conducting research. Informed consent involves the participants to comprehend and to agree voluntarily. We have taken care into consideration and clearly described our intentions with our research for the respondents. Before the interview we have told them about the later use of the data and publication and also asked them if we could record the interview. Kvale & Brinkmann (2009) state that research should both produce scientific knowledge and contribute with a better human situation. We have put a lot of effort not to put the interviewee in any awkward situation due to our study. Also, personal information of the interviewees has not been published in our study.

3.7 *Methodological Critique*

One methodological critique in our study might be concerning our interviews that took place over the phone. Because we could not see the person, we therefore could not pick up any body language and facial expressions. Also the choice of companies might be questionable. We have only made interviews with companies considered to be IT-minded. This makes it hard to generalize the study's results over different branches. We are also aware of that the external validity in our investigation may be a problem because of limitations in our selection of interviewees.

4 Findings from Expert interviews

4.1 Disposition of interview results

The interview questions we have presented in our questionnaire are thematized according to the outline of our theory chapter, which include: *business & IT alignment achievements, improvement of business processes and quality of service*. These three parts themselves, reflects the outline of our investigation and problem area. Purposes and formulations of the interview questions can be found in part 2.3. In this chapter we have presented the findings from our investigation. Each question is either presented in themes with other questions, or by themselves. A short summarization of what each informant responded on each question is also presented in tables below.

4.2 Business & IT alignment

4.2.1 Interaction between business and IT

Effective IT supporting the business is a critical resource for most organizations in today's business world. Researchers agree that there need to be a strong symbiosis between the two, but differ in the opinion regarding how to establish the symbiosis.

Table 4.1 Interaction between business and IT

How should the symbiosis between business and IT be established?				
Question	A	B	C	D
1) How should the interaction between business & IT be explained	IT is a support to the business	IT is a support tool to realize business goals	IT processes need to support business processes	Focus on the business and use IT to support the business
2) Do there need to be clear distinctions between business & IT?	Yes, close relation but different tasks	Yes, business and IT got different responsibilities	Yes, business and IT got different roles	Yes, business got demands, IT is a supplier of these demands

3) IT should support the business, but could there be a mutual relationship?	Business should initiate IT activities	IT is a support organization for the business	Different knowledge basis, IT is only a resource of solutions	Less boundaries between business & IT, IT is wider known today
------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------	-----------------------------------------------	---------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------

IT and business need to have a close relationship, which is difficult mainly because the inability to communicate and define needs (A1). The business- and IT area often speak different languages and got different demands to fulfill. Instead the different areas need to speak the same language and define unified goals and needs. It is important that everyone in the organization understand what they are trying to accomplish (B1). The organizational mindset need to be changed where too much focus lies on IT. What is important is to understand how the business operates and what they really are doing. Then match IT to areas where the business needs to be optimized. IT processes need to support the business processes (C1). To foster this relationship in organizations, there need to be explicit IT strategies that are in symbiosis with the business strategies. There also need to be an open dialogue between the IT- and business segment where both parts are responsible for sustaining the relationship. Business and IT should be seen as different parts of the organizations, they do however need to be integrated to fulfill a purpose (D1). The ultimate relationship between both parts is when the focus is on the business and IT is used to support these. More business related IT is therefore necessary in today's business environment.

But how close should the interaction between business- and IT processes be? Do there need to be clear distinctions between business- and IT processes? Different departments of the organization got different roles and responsibilities (A2; B2; C2). This means that IT and business departments got different focuses. But it is also important to understand that both these department also go unified responsibilities, like sales and profits (C2). However, IT should be the one to support the business processes, where IT is seen as a support organization to the business (C3). It is important that the business initiate the IT activities, they are the ones to make demands (A3). But then it is important that the business acknowledge IT as a resource of solutions, rather than a burden (B3). Others imply that business and IT should have a more mutual relationship (D3). IT are much wider understood today, which means that there should be less boundaries between business- and IT departments. Usually this is not the case, but if IT knowledge can grow deeper within organizations, communication between IT and other departments can be improved.

As mentioned previously, knowledge is an important element which reflects the different roles and responsibilities within an organization (B2). Knowledge is important take advantage of when developing IT services for the business processes. Meaning that the knowledge within the organization should be used to improve business processes in a way that they are understandable for everyone (B2). However, this is a difficult task because in the best if worlds the IT department has to have great knowledge about the business and vice versa. Organizations should have business driven IT solutions supporting the business processes (D2). In order to produce

these solutions, the IT department has to be knowledgeable about business or there need to be a strong interaction between the IT- and business departments. The latter is of course what we want, because everyone cannot do everything. There need to be a demand and a supplier of that demand (D2).

It is also significant to determine which IT maturity stage the organization is in (A1; B1). It is important because different tasks need to be considered depending how acceptable the business is to IT. Organizations with a low IT maturity are less acceptable to IT than an organization with high maturity. There are different tools and methods for deciding the IT maturity (B1). One in particular is the Gartner IT Maturity model¹ including six stages defining different maturity levels. Microsoft is using a model with four stages to decide where the organization's at and how to move forward. They are: Standard, Basic, Rationalized, and Dynamic where it goes hand in hand. Further he claim that most organizations are in the standard/basic phase with low IT maturity. To help these organizations move higher in the ranks well documented models are used explaining and describing how they should be able to move to another stage.

4.2.2 Aligning business and IT

There are different opinions whether IT should be aligned towards the business or vice versa. For those claiming that IT should be the driving force in this relationship, there are different concerns regarding how this should be done.

Table 4.2 Aligning business and IT

Should IT be aligned towards the business or vice versa?				
Question	A	B	C	D
4) How should IT processes be adjusted to function with business processes?	Focused on service orientation	Focused on core business	Business focused IT Strategy	Focused to different business areas
5) How should business processes be adjusted to function with IT processes?	Understanding of which IT services that are needed	Understanding of what IT can deliver	The business should not adapt to IT	The business should not adapt to IT

¹ www.gartner.com

IT is a critical resource to realize business goals, but IT itself has to understand the business (A4; B4). A distinct IT strategy is beneficial since explicit definitions and responsibilities of IT need to be established (C4). This will strengthen the dialogue between IT and the business, but also delimitate IT to different parts of the organization. IT that is optimized towards ambiguous paths, not aiming at the goal, might aggravate the business instead of helping it (A4). It is therefore important to make IT services understandable. If the IT services could be optimized towards something that everybody in the organization understands, it could be easier to realize IT and make better decisions (D4).

In a business-IT relationship, the business should be responsible for initiating IT activities (A4; B4; C4; D4). However, most organizations haven't got that far. Instead they see IT as the driving force which should empower the business (A4). The latter relation can still be as good if the business understand what IT is really about. The business has to see IT from a service perspective rather than just technology. The question for an organization to ask is rather: What kind of IT support do we need? Instead of: What kind of technology do we need? The business needs to establish which functional demands that are needed in order for organizations to realize their demands and needs. One way of doing this is to establish a business focused IT strategy, where IT is organized in a way that it maps towards the business processes (C4). Clear distinctions between the different business areas and how IT should affect these could then be set. There will also be easier to create a dialogue between business and IT segments if IT got specified boundaries. Specific IT related questions could then be discussed in the different business areas, making it less complex. This discussion also point at why it is important to make IT services understandable. If the business processes get "serviceified" and packaged towards different business areas, IT processes will be easier to understand by the business and roles will be easier to define (D4). Everyone get something they can understand and relate to, since the services reflect their business area.

One thing that is important to clarify is that the business processes should not be changed in order to fit the IT processes (A5; B5; C5; D5). It is IT that should be customized in a way that it supports the business processes. IT, as a resource, has reached such a mature stage today that the business should not need to be changed in order use IT support (D5). However, this does not mean that the business should be a silent receiver of IT services. The business need to take responsibilities and make sure that IT gets matched to their activities (C5).

Understanding is important when explaining how business and IT affect each other (B4). IT has to understand the core business and the demands. The business in turn, has to realize what IT does and how it can improve the business (B5). That includes everything from advanced control systems to basic email usage. The business does also need to realize which IT services they need, in order for the business to accept these (A5). In reality IT has a lager effect on the business that one might think of (B4). Most of the day to day work is done with help of IT in today's organizations. Less phone calls and physical meetings are held, instead employees use email and video conferences. Therefore it is important that IT is reliable, delivering specific needs for specific business processes.

4.2.3 Business & IT alignment in different levels of the organization

Instead of addressing the fit between business and IT, some researchers claim that the issue of Business & IT alignment should be addressed at strategic, tactical, operational levels of an organization. Given that the different levels focus on different goals, the alignment might be different within each level.

Table 4.3 Business & IT alignment in different levels

6) Business & IT alignment at operational and strategic level				
	A	B	C	D
Operational	Define what IT to deliver and how to deliver it.	Define roles and IT scope	Set service-descriptions and levels	Match IT with requirements of the business
Strategic	Business strategies that are supported by the IT-strategy	Different strategy depending on the organizational mind-set	IT-strategy that support the business	More focus on profitability measurements

On an operational level of an organization it is important to define what IT to deliver and how it should be put together with the business (A6). Meaning that it should be described what services that are needed to support certain processes. Also how these services should be developed and how this is done effectively. Involving IT on an operational level is rather concrete, mainly because the complexity is low and the purpose with IT is relatively easy to establish (D6). There is a demand and IT should be used to fill that demand. An operational level involves how the daily business of an organization is performed. Where it is important maintaining that the business is run efficiently. This is ensured by establishing service- descriptions and levels, which are used to model a view over the operations and how they should be executed (C6).

At a tactical level planning is essential (C6). It usually involves planning of larger projects and changes that need to be made during the year. It is important to understand what is needed to done in the near future for taking the business further. The other informants had, however, not much to contribute regarding business & IT alignment on a tactical level. Therefore we chose not to publish any results in table 4.3 regarding the tactical level.

The strategic level involves the long-term commitments of an organization. It is about what should be delivered and how it should be done in the future (A6). At a strategic level it is important to have an IT-strategy that correspond the business activities (C6). This means that business plans and business strategies are established in the IT-strategy, where the IT-strategy supports the business in the right direction. However, most strategic goals involve profitability

measurements. Strategic goals need to be more IT related and have a stronger connection between IT and the business (D6). This is rather complex tasks and something that organizations have to put effort into accomplishing, mainly because it is harder to involve it at higher levels.

There is an importance of noticing that different roles of the organization got different mind-set, meaning that their way or work may change (B6). Different roles could also be either short- or long-term committed to the business. That is one reason for establishing model views describing the business.

4.3 Improving business processes

4.3.1 Deliver IT as services instead of technology

One of the fundamentals in ITSM research is to stress that IT should be delivered and produced as services rather than technology. This changes the way that IT and business should function with each other, where IT should be managed more like a business. But how important is it to strictly follow this guideline when developing IT services?

Table 4.4 IT a service or technology?

Deliver IT as a service or technology?				
Question	A	B	C	D
7) What is the importance of emphasizing that IT should be developed like services instead of technology?	Important Consider the big picture and what is the goal with IT	Important Consider how the business can benefit from IT	Very Important Underlining that the focus is on the business, not the IT	Very Important De-dramatize IT, demands should be the focus, not technology

The business has to start treating IT like a resource of solutions rather than a producer of hardware and software (A7). Today organizations have to be more service oriented because it helps to create a dialogue between business- and IT personnel (C7). If the business focuses too much on technology, the purpose with IT gets too complex. Bottom line is that business- and IT segments understand each other. But also to deliver comprehensible IT services that could operate in an existing environment (D7). IT has to be de-dramatized where demands control, instead of technology. It is also important to focus on the customer. Who is the user of the services? Different customers have different demands and focus which are important to bring forth. If that is not established it will be difficult to deliver effective IT services.

However, emphasizing that IT should be developed like services instead of technology do not have to be seen as a guideline for ITSM success (A7; B7). To explain that IT has to be delivered as services instead of technology might be too ambiguous to understand. Instead organizations need to evaluate what they can do differently in order to involve IT in their business processes. In early stages of an ITSM implementation organizations have to consider the big picture rather than the shift from technology to services (B7). The concept of change is what's important and trying to unify employees, making them work towards the same goal. It is also important that the change is initiated from an executive level of the organization. If the executives do not initiate the change, it would not reflect the culture of the organization. It could be even more simplified by describing that ITSM is about delivering benefits to the business (A7). These benefits should therefore be focused on in early stages of ITSM implementation. Sorting out how business can benefit from IT using frameworks and standardized methods.

4.3.2 Best practices and Standardized methods

There are a lot of different frameworks, containing best practices, and standardized methods for implementing ITSM. The most popular framework is ITIL, which has been seen as some sort of synonym with ITSM the recent years. Most frameworks do only identify which IT processes that need to be developed, but not how they should be developed.

Table 4.5 Best practices and standardized methods

Do best practices and standards take you all the way?				
Question	A	B	C	D
8) What do the lack of "how" explanations in ITSM frameworks result in?	Complement with standards, that include deeper explanations	Adapt methods to realize what the framework identified	Adapt to the situation and use other tools if needed	Identify what is needed to be done is most important
9) How do the theoretical parts of ITSM correspond to the more practical parts?	Implement in the right order	Adjust frameworks so they fit target organizations	Consider the organization and what is best for it	Execute changes in a controlled way

The most observed standards are BS 15000 and ISO 20000 which both are parts of best practices originally but include deeper explanations than the frameworks (A8). The best practices only describe how IT processes could be developed, not which processes that need to be de

developed and how they should be designed. Frameworks, such as ITIL, only take you half the way (B8). These frameworks are used to identify where changes in the IT could be made. Other models and methods can then be used to realize what the framework identified. But it is not mandatory to use models and methods that explain how to realize what the frameworks identified (D8). Knowing what is needed to be done could be enough, and then develop services that correspond with this need. Everything does not have to be given by the frameworks, what is most important is to identify which IT processes that are needed by the business. Organizations could then develop service that match what the business is asking for.

There are numerous different frameworks out there. Most are pretty similar with just minor differences, however these differences are needed because no project is unique. All frameworks have arisen because there has been a specific need which each and every framework exhibits (A8; B8; C8; D8). The diversity of frameworks is a consequence of the variations of maturity in target organizations. Depending on IT maturity stage, organizations do need a framework which will fit their maturity and goals. No organization is ever the same, and that is why the frameworks have to be adjusted depending on the situation (C8).

ITSM involves quite a bit of analytical parts including numerous figures and tables. But how do these analytical parts of ITSM compare to the more practical parts of actually implementing the method. As there are a whole lot of different frameworks of ITSM implementation it is important to adjust these frameworks so they fit the organization (B9; C9). There are, however, specific structures within each and every framework which need to be followed. Aside of that it is free to involve specific tasks for the target organization. All roles that are represented, in for example ITIL and CobIT, are not needed to be included for the target organization (D9). They adjust the framework to their specific roles and work from there. The more practical parts of ITSM implementation also involve more focus on the organization (A9). Questions like: How does our business look like? Which are the business demands? Involve the strategy into the implementation. But also questions like: How should these demands be delivered and driven? It is important to get rid of the gap between development and drifting. But what is most important is to do everything in the right order and have what is best for the organization in mind (A9; C9). If the business systems do not work, the business will not work (D9). That is why it's also important to realize changes in a controlled way.

4.3.3 Deliver IT services that correspond with the business process

Organizations having a hard time delivering IT services which correspond the business process. There is a need to elucidate the issue, describing what organizations should consider.

Table 4.6 Deliver IT services that correspond with the business

Prerequisites and critical success factors for delivering IT services				
Question	A	B	C	D
10) Why are there problems delivering IT services that correspond the business process	Communication flaws, IT & business driven as separate units	Knowledge, Understanding between IT & business	Obscure IT demands by the organization, use agreements	Standardized methods that are not adaptable
11) Critical success factors for developing IT services	Define customer and business domain	Collaboration, focusing on a unified goal	Understand IT's role and usefulness	Documented agreements between IT & business

Problems developing IT services that correspond with the business processes could depend on numerous reasons. For once, as we mentioned above, inadequate *communication* between business and IT could result in a lot of problems (A10; B10; C10). In this case, the inability to communicate could result in IT being driven as a separate unit within the organization. IT could either be lacking in relation to the business, where IT doesn't understand the business process. IT could also be ahead of the business, far too advanced IT is developed that doesn't correspond with the business process (A10). The same communication problems could represent flaws in the business area. The business mainly fails to use the IT expertise available in-house as a support tool. Instead they are treating IT as a technology provider, rather than a provider of solutions and expertise. This would lead to a negative impact on the IT-strategy where the organization struggles to use IT in the wrong direction (A10). Problem of this art could also arise if the IT demands are unclear (C10). If organizations don't know what they want or need, *Service Level Agreements* (SLA) could be used to arrange agreements that focus on what IT the business processes need. SLAs will also be a support for the entire implementation process, where documented agreements can be followed through the whole project. If something tends to be unclear at a later stage of the implementation, one could always go back and check the documentation. SLAs are also beneficial to use when defining promised functionality between a service provider and a customer. The customer will define what functionality they need and the service provider will try to meet that demand. According to informant C do these documentations become valuable later in the implementation process when the project is being evaluated.

Standardized methods are useful tools for organizations, since they deliver a comprehensive view of the problem area. However, as mentioned previously, every organization is unique which means that standardizations cannot be used exclusively. If organizations got business demands that are not standardized, they will have to investigate in other methods to realize these demands (D10). This is a problem where standardization could turn into an enemy. Most organizations got their own processes for fulfilling different demands. There is a great challenge to deliver services supporting these demands if organizations are being trapped in a standard solution that is not adaptable.

The lack of *knowledge* could also be a trigger for organizations failing to deliver IT services (B10). According to informant D do senior executives lack IT knowledge in many organizations. This leads to a lack of IT involvement in corporate strategies and goals where IT specifications are not included, or even discussed. Business executives need a deeper IT knowledge and the IT executives need to be able to communicate their knowledge to deliver efficient IT services. On the other hand, if organizations are going to be able to deliver reliable IT services which correspond to the business process. IT processes needs to *understand* the core business and the business then needs to understand the prior business advantages the IT services can deliver. Both IT- and business processes have to be included in the same life-cycle, affecting each other for being able to produce reliable IT services.

As mentioned, communication, knowledge and understanding are three important elements when developing IT services to support the business process. There are however more concerns to this matter. It is also important to define the customer and business domain (A11). Different customers need different solutions depending on their organization and their domain. Because of that, different value components have to be established, describing how IT services should bring quality to their operations. For being able to do these IT- and business processes have to be integrated properly. As mentioned above, there need to be well documented agreements between IT and business. One way of doing this is to model the business as one part of the organization and IT as the other part (D11). The solution is where the two models meet and explain the interaction between the business and IT and how IT should be integrated. It is important to keep these solutions well documented as they can help to improve the communication between business and IT.

There is also an importance of focusing on one united goal or specification (B11; C11). IT service development is a complex task and therefore it's vital that the process is consistent and follows a red line. Collaboration is essential to trigger a consistent workflow where all employees affected by the IT services should try to work towards the same goal (B11). It is also vital that the business processes are understood before IT is developed (C11). Then it is much easier to involve IT in the business area. For doing that the elements discussed above have to be accounted for. If communication, knowledge and understanding regarding the specific project are met by its actors, there is so much easier to see the key success factors as opportunities instead of obstacles.

4.3.4 Structural, Cultural and Complexity aspects

Table 4.7 Structural, Cultural and Complexity aspects

How do structural, cultural and complexity aspects affect IT service development?				
Question	A	B	C	D
12) Counter structural and cultural aspects	Develop services in contrast to the capacity of organizational change	Services need to be receivable and unify understanding	Services need to be able to form communication and discussion	Introduce services that contrast present workflows
13) Counter complexity aspects	Create agreements between business and IT	Be flexible and adjust services if needed	Develop platform independent services	Develop services in different versions

Organizational improvements like ITSM may have a huge impact on the structural and cultural aspects of an organization. When comprehensive changes are made it will and are meant to change the whole organization. It is important that the changes reflect the organizations culture (A12; C 12). Work of change does of course change parts of how the organization operate, however these changes need to be made relative to the organizational culture. The employees need to be susceptible and interested of changes (B12). The attitude needs to be positive, and once again, the organization needs to work towards these changes collaboratively. Organizations capacity of change is also important to investigate (A12). If the capacity of change of an organization is high, then IT services could be introduced easier.

It is also important to introduce IT services in an understandable way where the employees can relate to and communicate the services (C 12; D12). The services should be able to be discussed among employees, for learning and understanding. The availability of IT services is also important for employees to understand how and when to use the services (C12). If new IT services are being introduced it is easier for the employees to relate to the services if they involve present workflows (D12). Introduction of services covering new areas might be harder for employees to adjust to since they have to fit the new workflows into the persisting work-culture.

The organizational structures might need to be changed in order to deliver business benefits with an IT perspective (B12). The organization must be open to approach problems from new angles and work in different directions. Flexibility is essential since changes will most often be made, but meeting these changes with a flexible mind might ease the work of change.

The complexity of the business is also a parameter to include when referring to change. IT services that are developed to support a more complex businesses situation will be more complex themselves (A13). If the business is complex, it may be more difficult to develop IT services that are in harmony with the business, than if the business is less complex. This demands that the organization know what they are doing and understand how the business and IT are pieced together. It is therefore important to create explicit agreements between business- and IT segments to counter complexity (A13). Complexity involves several aspects, it is not only the functionality of IT services that is being affected (C13). Availability and response times are examples of other parameters that need to be taken into account. The entire aspect of an IT service development changes since its working environment is more unstable. The complexity of the business can lead to different scenarios. Sometimes the complexity issues lean towards consolidating IT services to cover a larger area of the business needs (B13; C13). In other cases the services gets separated instead. It depends entirely on the business domain. From a financial perspective it is optimal to simplify and package IT services together (D13). IT services can also be developed in different versions. Cheaper light-versions are developed for easier tasks, where advanced, more high-end services are deployed for complex purposes (D13). It is also optimal to develop services that are platform independent because they are easier to consolidate if needed to (C13). If the business situation involves high complexity, it's important to know how components fit together and understand the business. The best ways to counter complexity is to create better dialogue between the business and IT, be clear to remove misunderstandings, and create agreements between the business and IT (A13).

4.4 Quality of Service

Table 4.8 Guidelines and difficulties of Quality of Service

Guidelines and difficulties of Quality of Service				
Question	A	B	C	D
14) From which guidelines should the quality aspect of ITSM be measured?	Difficult to define, differs. Know why, what and how to measure	Depends. Does the project follow its intended guidelines?	Depends. Link between measured results and user response	Depends, try to measure everything that could be measured
15) Why are there difficulties to measure the quality aspect of IT services?	IT services include too many components for quality measurements	Lack of measurement tools for non standardized purposes	Measure the right things and define how the result should be interpreted	Many components and the user evaluation is complex

When the ITSM process has begun and new IT services have been introduced, it's important to be able to evaluate whether the changes have made an impact or not. The process differs a lot depending on the project. There are no specific methods for measuring the quality aspect, since every project is unique (A14; B14; C14; D14). Informant D, however, implies that everything needed to be measured should be measured. It is especially important to make correlations between technical and business related activities, but also social and cultural. Today, there are mostly IT-goals that are specified. Organizations have to strive towards defining IT-Business goals also. The difficulty is mainly to establish results that corresponds the users/employees point of view.

In a more in depth view, there are some routines which need to be done in order to control that the project proceed as intended. For example, some sort of evaluation of the project proceedings is preferable (B14). What's important is to go back to the beginning of the project and evaluate whether the project follow its intended guidelines and that the project proceeds in the right direction. Before that is done it is important to know why there is a need to measure and then what do we need to measure? Then investigate in if we can measure what we want (A14). It is also important to evaluate whether the service implementation correspond the business demands (C4). That is because the main purpose with ITSM is to create services supporting the business processes. Demands like these have to be met for the project to succeed.

Even though there are some rough guidelines which to follow when evaluation a project, a majority of the informant claim that measurements of service quality and serviceability are difficult to define. That is because there are so many components need to be included and organizations do not know what to measure (A15). There are, for example, difficulties to measure the availability of an IT service since it includes different components. The availability could either be defined depending on the actual product, the service, or the user experience. It is especially difficult to measure the user experience since it will be dependent on different components itself (D15). All these aspects complicate the evaluation process and make it much more difficult to standardize. Organizations need a better view over the entire evaluation process and how all the parts fit together.

It is also difficult to measure the right things and define how the result should be interpreted (C15). That is why the evaluation process varies depending on the project. Organizations need to get external help in these matters otherwise they will be incapable to measure the quality of their services (B15). Experts do often use certain guidelines which evaluate project proceedings and quality agreements. These guidelines are often parts of the models and methods used for the ITSM process and could be adapted to different scenarios. But if the situation is not standardized, which it mostly is not, then they are difficult to use all the way.

4.4.1 Efficiency or Effectiveness measurements

It's not only a matter of what to measure, but also how to measure the quality aspect of ITSM. Researchers do often argue about efficiency contra effectiveness. Whether to do things right or do the right things.

Table 4.9 Efficiency contra Effectiveness

Efficiency contra Effectiveness				
Question	A	B	C	D
16) What is mostly important, to be efficient or effective?	Efficiency results in a greater service quality	Both efficiency and effectiveness	Effectiveness should be measured	Be effective by being efficient

Efficiency and effectiveness are heavily related to each other and it's therefore important to find a good balance between both quality aspects (A16; B16). Informant B claims that if both measurements of efficiency and effectiveness are met, it results in a greater service quality. This means that the IT services support the business both by doing things right, but also doing the right things, bringing an additional value to the business process. Informant A implies that what's most important is to do things right and create an efficient business. If the business operates efficiently they are much more able to be effective in the long run. She does also mention that it's an iterative process. If the measurements of quality find that the business fails to be efficient, the ITSM process needs to go back and investigate what's causing this failure.

Informant C and D argue that being effective is mostly important. IT services have to be packaged together and be understandable for everyone interacting with them. As mentioned above, this will lead to the business operating efficient, giving the organization the opportunity to be effective (D16). Effectiveness is preferable to measure since it is determined by money (C16). In a long term perspective, it is mostly important since it will reflect the business performance. However, before organizations can be effective they have to create efficient workflows. Efficiency and effectiveness are therefore both important in their own perspectives, separately, but also together meaning that effectiveness follows efficiency.

5 Analysis & Discussion

5.1 Business & IT alignment

5.1.1 Interaction between business and IT

Business & IT alignment involves applying IT which should be in harmony with business strategies, goals and needs of an organization. This is a difficult task because IT cannot just be developed to assist a single purpose, it needs to be in harmony with the entire business. There are different opinions regarding how this harmony or interaction should be explained. As shown in table 4.1, all four informants imply that IT should support the business to improve processes, strategies, and goals. It corresponds with the research made in the area and was not such a surprising answer since it is one of the cornerstones in business & IT alignment (Henderson & Venkatraman, 1993; Luftman et al, 1999; Wieringa et al, 2005; Silvius, 2007)

According to the informants it is also essential that there are clear distinctions between business and IT (A2; B2; C2; D2). This is interesting because business and IT need to be in a close relationship with each other. One might think that alignment issues like bad communication and different scopes would be eliminated if business and IT became more like the same unit. However this is not the case since business and IT have different tasks, roles, and responsibilities of an organization.

So, IT should support the business, both should also engage in a close relationship, but there still need to be clear distinctions between them. Could there be a mutual relationship between them then? Or should IT always be the supporting department? According to the majority of the informants the answer on the first question is no, IT should be seen as a resource of solutions, supporting the business. However, Informant D claims that there should be fewer boundaries between business and IT since IT is much wider known today. IT is not something magical anymore. It is common knowledge across different departments in many organizations today. That is why IT knowledge should be shared among different departments, elucidating new IT ideas. A result of this trend could also be better communication between different departments. If IT is understood by a greater audience, a better dialogue could be maintained. A mutual relationship between business and IT is also what some researchers agree on. One of the inhibitors of business & IT alignment is just the lack of close relationship between business and IT (Luftman et al, 1999). Therefore it is rather surprising that a majority of the informants did not think that business and IT should have a mutual relationship. Business should initiate IT activities, where IT should only function as a support to the business (A2; B2; C2, Table 4.1).

5.1.2 Aligning business and IT

As mentioned above, IT should support the business, both should also engage in a close and mutual relationship, but there still need to be clear distinctions between them. Given these facts there are still questions to be asked. How should this relationship look like? How should business and IT be aligned?

First of all it is important to mention that private service organizations are active because they want to do business and make a profit. The focus should therefore always be on the business and the business should be responsible for initiating IT activities (A4; B4; C4; D4, Table 4.2). But the business does also need to be able to receive the IT services and make something useful of them. That is why the business has to view IT from a service perspective instead of a technology perspective (A4). Instead of focusing on what kind of technology that is needed, organizations have to focus on what kind of IT support they need to match their demands, which also will fit the organizational model. Consequently, it is not about matching IT to the business, both have to be matched together. IT should support the business, but the business needs to be able to receive the IT services and make them useful. So, how should IT be adjusted to function with the business?

The most important aspects given by each informant is presented below:

- **A:** IT has to be designed as service oriented where IT understands the contribution it make to the business.
- **B:** IT has to take their mind of technology and focusing on the core business and realize the demands.
- **C:** IT has to be established in a well formed IT strategy where IT is mapped towards the business.
- **D:** IT has to be service-minded and packaged towards different business areas to improve understanding and define roles.

As we can perceive from the informants' responses, IT services have to be linked between IT and business involving both technology in forms of software and hardware, also specific domain knowledge about the certain demand. These two components will together shape an IT service.

Before we can conclude how the alignment should be established, we have to investigate if, and if so how, the business should be adjusted towards the IT. This opinion differs among the informants, but they agree on one term, that the business should not be adjusted to IT. Informants A and B do also mention that the business should have understanding of what IT can deliver, but also how IT can deliver it.

These views both correspond with parts of the researchers views, but not entirely. It is only Luftman (1999) who claims that the business should be adjusted for being able to be in harmony

with IT (. Other researchers imply that the business should not be adjusted at all (Wieringa et al, 2005; Silvius, 2007).

If we then move towards concluding how the IT should adjust towards the business, Wieringa et al (2005) argue that the IT should be matched with requirements of the business, empowering the business. This view does not correspond to the one we have established. This approach focuses too much on IT leaving out the relationship with the business. Silvius (2007), on the other hand, claims that IT should shape the business, making both business and IT more flexible. This approach corresponds better to the one we concluded. The focus is still on IT, which it should be, but we did not find that the IT should shape the businesses, rather the other way around. Luftman (2000) implies that both business and IT should contribute equally to the alignment. This definition correspond the most in comparison to what we have found out, where both IT and business together form IT services. However, it is not totally equal to what we established. The focus has to be on business and IT need to be delivered through an IT strategy which supports the business in a service oriented approach.

5.1.3 Business & IT alignment in different levels of an organization

There are different levels in an organization, where the business sphere usually talks about operational, tactical and strategic levels. Since different levels got different objectives, business & IT alignment could be addressed differently depending on the level. Thus, we wanted to investigate how business & IT alignment is distinguished in different levels of an organization.

The daily business of an organization is performed at an operational level, where the principal condition is to make sure that the business is run efficiently (D6). We think that this is a good starting point. The operational level involves daily tasks with relatively low complexity. Bottom line should be that organizations do things right and are efficient. Informant A describes business & IT alignment at an operational level as defining what IT to deliver and how to deliver it. In other words, which services and functionalities that are needed to support the daily processes and how these services should be developed to function with the business. This description with the other informants' views, but was more concretely explained. It was also interesting that the question regarding how to deliver IT was included by informant A. The other informants got most of their focus on what IT to deliver. The latter focus is also reflected in the literature where operational alignment involves effective and efficient IT supporting the organizations operations on a daily basis (Chen, 2010). It is interesting that informant A takes this discussion one step further and explains how IT should be delivered to fit the business at a greater level.

The more long-term commitments of an organization are defined on a strategic level. It is where the strategies and future perspectives are important. Informant A and C imply that it is important to have an IT-strategy that correspond the business activities at a strategic level. This means that the alignment has to be established in the IT-strategy. Informant D argues that it is a difficult task because IT is rather complex and is difficult to define at this level. As a result the business

strategy is lacking because it is difficult to match with the IT-strategy. These decisions are often taken on an executive level which should permeate the whole organization. Chen (2010) claim that lack of senior executive support of IT and lack of leadership in IT management are two of the top five reasons to misalignment between business and IT. This could therefore be one of the reasons why IT is difficult to define at a strategic level. Senior executives need to create a better support of IT and be stronger IT-leaders. This negative trend could depend on senior executive's poor knowledge in the IT area or lack of support from other knowledgeable IT executives. As mentioned before, IT knowledge and communication within the organization is vital in today's business environment.

It is also notable that we did not receive any reliable responses regarding business & IT alignment on a tactical level of an organization (see part 4.2.3). The impression we got from the informants was that business & IT alignment is more explicitly define on operational and strategic levels. The tactical level, as a mid-layer, is somewhere between the operational and strategic level and it is therefore more difficult to characterize how the alignment should be defined. It is an ambiguous area where alignment should be important since the tactical level covers the activities that move the organization toward achieving their goals and needs which are defined in the strategic level. Reich & Benbasat (2000) do, however, imply that there are a greater need for connection between business- and IT executives than business and IT planning. This means that IT alignment is more important on a strategic level than a tactical level.

Aside from the more explicit findings in this part, we have also found that roles and responsibilities are more individual at an operational level in contrast to a strategic level where roles and responsibilities are unified. This argumentation evolved from informant C's description of different departments and different roles of an organization (see part 4.2.1, C2) which fits the reasoning of operational contra strategic business & IT alignment.

There are also differences between efficiency and effectiveness measurements on operational and strategic levels of an organization. On an operational level it is much more important to do things right than doing the right thing. That is because an operational level involves the daily processes which have to function. Functionality is a measurement of doing something in a specific way, in this case, the right way. On an operational levels of an organization it is therefore more important to be efficient than effective. The strategic level, on the other hand, reflects the strategies and goals. On this level it is important to have a strategy of what is needed to be done in order to make money. What is needed to be done is usually the right thing, and doing the right things is a measurement of effectiveness.

To summarize this part we have concluded that business & IT alignment on an operational level could be described as defining what IT to deliver and how to deliver it. Roles and responsibilities are more individual on an operational level and efficiency measurements are preferred. On a strategic level it is important to have an IT-strategy that correspond the business activities. This is however a difficult task where senior executives need better IT knowledge and better communication with IT executives.

5.2 IT Service Management

5.2.1 Deliver IT as services instead of technology

IT Service Management is an approach that emphasizes service orientation rather than technology orientation. All four informants believe that this is important to have in mind when developing IT services that should be in harmony with the business. However, it does not have to be seen as a guideline for ITSM success (A7; B7). What is most important is to consider the big picture, that ITSM is a concept of change and how that change should be realized. The change does also have to be initiated from an executive level in order to reflect the culture of an organization (B7). This corresponds to what we mentioned in the previous part where the lack of senior executive support of IT and lack of leadership in IT management causes misalignments between business and IT (Chen, 2010). Through this finding we can conclude that initiatives at an executive level are essential to ITSM success at all levels of the implementation. Most of the researchers do however state that ITSM has to be centered on delivering business benefits through IT services rather than stand alone technology and that this is an important guideline to operate from (Haverblad, 2004; Keel et al, 2007; Zhang et al, 2009; Winniford et al, 2009; Graves, 2010). That differs from informant A and C's opinion. Informant C and D do however think that this definition is essential to follow. That is because the focus should be taken away from IT and be pushed towards the business instead. IT has to be de-dramatized where business demands should be in focus and how technology is used to meet these demands (D7).

5.2.2 Best practices and Standardized methods

ITSM frameworks contain so called best practices which consist of guidelines identifying which IT process that organizations need to develop in order to focus their IT towards the business. These best practices do however not mention how these IT processes should be developed into services. Informant B and C claim that standardized framework only take you half the way. In order to realize what the frameworks identified, organizations have to adapt other methods. Informant A argues that the frameworks could be complemented by standards which include deeper explanations how to produce IT services from the processes identified. Graves (2010) got another theory for solving this problem where he proposes a service inventory where organizations can identify how services should be implemented and executed. Informant D argues that everything has not to be given by the framework. Mostly important is to identify which IT process that are needed by the business, then develop service that match what the business is asking for. Consequently, he does not think that the service inventory that Graves (2010) mention is necessary.

There are different propositions regarding how the frameworks should be used and what the lack of descriptions of how IT services should be developed causes. However, we have earlier

concluded that no situation or organization is the other one alike. Given this statement, it is going to be difficult to use best practices and standardized methods exclusively. As informant B and C put it, organizations have to adapt their methods to the situation. Informant D agrees, most organizations got business aspects which are not standardized, these methods cannot be used and other ones need to be applied. The best guideline is therefore to work as standardized as possible, but to make adjustments when the business demands are not standardized. As a result the frameworks need to be adjusted in order to match the target organization. This is where the analytical parts of ITSM configuration changes in comparison to the more practical parts. The analytical parts are very task-oriented where specific phases should be followed, much like an iterative software development process. The practical parts include a deeper focus on the organization where the business strategy has to be involved in the implementation process (A9). Where the more analytical part fragmentize the organization, the practical part has a holistic approach, where all parts of an organization has to be involved and also how they fit together. These facts correspond to Normman's (2000) service management view where the system as a whole determines how the components behave and are formed together as services. Once again it is shown that business and IT have to be examined as a whole, rather than separate parts.

Another interesting note is that the gap between the analytical and practical parts of ITSM can be compared to the gap between business and IT of an organization. As both of them are of different nature, but got a unified goal. Both analytical and practical parts of ITSM are needed for implementing IT services and both business and IT is needed for organizations to operate.

5.2.3 Deliver IT services that correspond with the business process

A persistent statement through this study is that organizations have difficulties developing IT services that corresponds to the business processes. These problems mainly lie in communication flaws where IT and business are driven as separate units of an organization (A10; B10; C10). What is interesting is that communication problems are not mentioned explicitly in any of the literature we have studied. We do however think that it is an important aspect to consider, since IT and business segments need to communicate on the same level in order to develop effective IT services.

Communication is also needed for collaboration. Collaboration is essential to trigger a consistent workflow where all employees affected by the IT services should try to work towards the same goal (B11). Haverblad (2004) corresponds to this fact, and supplement by arguing that IT services developed and managed collaboratively would support the business strategy and IT infrastructure of an organization.

Communication is also important since there need to be a good balance between IT and business. IT could either be lacking in relation to the business, where IT doesn't understand the business process. IT could also be ahead of the business, where far too advanced IT is developed that does not correspond with the business process (A10). Van Bon & de Jong (2007) argue that

organizations have to become flatter, more flexible and adapt horizontal processes in order to respond to rapid changes. This has been well known facts for several years and more organizations are becoming flatter, but there are still more organizations that need to change. If organizations become more horizontal the communication barriers will be erased. It is not only the relationship between business and IT that will be closer. Senior executives will also be more involved on an operational level, which could ease the misalignment between business and IT.

There is also a lack of knowledge within organizations that causes problems (B10). If organizations are going to be able to deliver reliable IT services IT needs to understand the core business, but the business do also need to understand IT's role and usefulness (C11). This corresponds to what Luftman et al (1999) identified as business & IT alignment enablers (see part 2.1), which also could be adapted to development of IT service. The fact that IT has to be in harmony with the business, and the business has to be in harmony with IT, is also important when talking about knowledge and understanding (Luftman, 2000). Nowadays IT personnel have to extend their business knowledge since IT is widely spread and not anything magical anymore. Twenty years ago IT was a resource in itself. Today this resource has to be developed into products supporting different purposes. These products do also need to be involved in the corporate strategies and goals. If organizations are going to use IT but not involving it in the strategy, there is really no point using it at all. Also, not seeing IT as the great resource of solutions as it is will result in weaker competitive advantage. According to informant D do senior executives lack IT knowledge in many organizations. This is a concern where IT is not sufficiently determined on a strategic level. Reich & Benbasat (2000) have studied the social dimensions of IT alignment. They concluded, among other things, that the level of shared domain knowledge between business- and IT executives are essential for business & IT alignment (see part 2.1). Once again, it is important to initiate changes on a strategic level, where they are spread to other levels of the organization. IT is the same about knowledge sharing, it has to be initiated at the top, and spread through the organization.

Problems could also arise if the IT demands are unclear (C10). SLAs could then be used to focus on what IT the business processes need. SLAs are included in Service Level Management (SLM) which is a process ensuring that the QoS is agreed on by clients and providers of the services (Bartolin & Sallé, 2004; Wang et al, 2005; Shaaf & Brenner, 2008). Another favorable agreement is one between the business and IT (D11). This could be done by modeling the business as one part of the organization, and IT as the other part. Then explain different parts should be integrated. Agreements like these are beneficial when contracts between business and IT need to be established. This documentation may then be used through the whole project, where it is easy to go back and see things fit together.

We did find that factors like communication, knowledge, understanding, and agreements are essential when developing IT services for the business. When IT was new and "magical", it was seen as a great resource in itself, a component of technology. Today IT has to be given a meaning and be related to something for being useful, transforming into a service. If IT becomes more knowledge-driven, communicated, and understood this transformation will be more natural. The business on the other hand, needs to be more knowledgeable about what IT can do and how to IT can be matched into the business. A more comprehensive behavior towards these factors

would result in minimizing some of the problems of delivering IT services that match the business processes. We do also think that the relationship will be more important in the future where IT personnel have to become more business oriented to eliminate the gap between business and IT.

5.2.4 Structural, Cultural and Complexity aspects

Organizations usually build a strong culture and structure through the year, whether they intend to or not. The culture reflects everything from the overall business strategy to the single employee and the structure form the shape, departments and workflows of an organization. The culture could grow very steady through the years and that is why it is important to initiate changes relative to the culture of an organization (A12; C12; D12). It is the same with the structure of an organization. However, it might be easier to change than the culture, since it is rooted deep within an organization.

There are certain key factors which need to be followed when countering structural and cultural aspects of an organization. When developing IT services for the business sake it is essential that the services are introduced in line with present workflows (D12). Availability is also important when to develop IT services in specific structural environment (C12). Employees need to have easy access to the services, especially if they are not used to work with them. Otherwise it could lead to the services not being used at all. Organizations do also need to have a superior capacity of change, which allow IT services to be introduced more easily (A12). The employees do also need to be interested in change and support it (B12). For encouraging employees the services need to be receivable, easy to communicate, and understandable.

All factors mentioned above are critical in order to counter structural and cultural aspects of IT service development. According to Normann (2000) it is vital to identify critical success factors like these to make sure that IT services reflect the management and culture of an organization.

Deeply established structural and cultural aspects of an organization do often breed a more complex organization. Complexity can occur from different reasons (see part 2.2.2) but one thing is for sure, if the business is complex, the services developed to support the business will also be complex (A13). Bartolini et al (2009) claim that IT organizations that are large and complex will have difficulties to develop integrated IT standards. The complexity obstructs both the strategic management and the improvement of internal processes in order to provide effective responses to service disruptions. Enterprise applications and systems have also become more complex because internal organizational operations need to be managed more effectively and because of growing business demands (Feridun & Rodosek, 2003). As mentioned before, organizations have to understand how the business and IT are pieced together. When the situation involves larger complexity this becomes a difficult task since the entire aspect of an IT service development changes when its working environment is more unstable (C13). Organizations are therefore in great need of methods to counter complexity aspects when deploying IT services.

Complexity issues can lead to consolidation of IT services where they are designed to cover a larger area of the business needs (B13; C13). According to Keel et al (2007) IT is usually packaged together and focused to fulfill a greater purpose when facing a complex situation and environmental pressures. Informant D claims that it is optimal to simplify and package IT services together from a financial perspective. But also be developed in different versions (see part 4.3.4). Informant C mentions platform independency as necessary since they will be easier to package together. Informant B argues that IT services could also be separated due to complexity aspects and the current situation. But it is most likely that they will be packaged together instead to fill a greater purpose.

We do get the feeling that most situations are complex today because no organization is the other one alike, as we mentioned earlier. Since frameworks and standards seldom bring projects all the way to the finish line themselves, the projects become complex on the way. If more easy tasks like communication, knowledge, understanding, and agreements are improved to begin with, some of the complexity issues would ease.

5.3 Quality of Service

ITSM project, like an ordinary project, got a beginning and an ending. Therefore, it is essential to make sure that the project proceeds as it intended to. In literature covering ITSM practice this approach is often referred to as Quality of Service (QoS) (Parasuraman et al, 1985).

5.3.1 Measure Quality of Service

All four informants claim that there are no specific methods for measuring the quality aspect of an ITSM project. There are different concerns explaining why, but mainly because every project is unique. Therefore it depends what needed to be measured, how things could be measured, and why specific things should be measured. What is important is to create a correlation between the measured results and the user responses (C14). Also try to measure what could be measured (D14). So, then we know what to measure, even though measurements of everything that could be measured is not that concrete. What about how and why to measure? According to the informants organizations have difficulties to establish what, how, and why to measure. How to measure correspond to Lahtela et al's (2010) argumentation regarding IT organizations that are lacking appropriate methods for measuring IT services and service management processes. This is a great concern where standardized methods once again cannot be standardized all the way. Informant B does however claim that every ITSM framework got their specific processes for quality measurements, but does not include specific guidelines. What instead is emphasized is to evaluate whether the service implementation correspond the business demands (C14). As ITSM strives towards managing IT like a service provider, the customer or receiver of the services has

to become more important. Service Level Agreements (SLAs) are therefore need to be defined in early stages of the project to make sure that the service provider delivers what the customer asks for. As most ITSM projects are outsourced today it is important that these kinds of commitments are anticipated (Verma, 2004). They should be used to define why the ITSM implementation is needed, also what functionality, availability, etc. that needs to be fulfilled and how this should be done. When the implementation is completed, the agreements defined in the beginning of the project should be evaluated. It is at this point where the problems start. That is why the ITSM implementation methods do not cover what, how and why to measure. But if we think about it, most ITSM implementations are outsourced. It is impossible for a service provider do decide if a customer has established more effective processes or not. Only the customer can answer that question. That is why SLAs should be evaluated by the service provider and customer collectively. What then should be measured is if the services implementation fulfills the specified demands requested by the customer. If not, the service provider and customer have to make adjustments till the changes take effect. These tasks are difficult to standardize since every project is unique, just as the informants referred to. It does also complicate the evaluation process but if SLAs are defined in the beginning of the project and maintained through it, the evaluation process will be easier to structure.

There are, however, more problems regarding the concern of ITSM quality measurement. The service quality and serviceability of an IT service is difficult to define (A15; D15). According to informant A that is because there are so many components needed to be included and organizations do not know what to measure (see part 4.4). Components, like availability for example, could then be divided into other components themselves depending on their nature. This makes it even more difficult and a paradox since services should go from being delivered as single components to services where the components are grouped together. This does, however, make it more difficult to measure the quality. That is because there are too many components, pointing at different purposes. Or as Lahtela et al (2010) put it, that the options of what to measure in ITSM are too many. This might however be a trend in ITSM since IT services become more complex, as mentioned above (see part 5.2.4). If they become more complex they will most certainly involve more components. If IT services get divided instead of consolidated, it might be easier to measure their quality, because they consist of fewer components.

5.3.2 Efficiency or Effectiveness measurements

As mentioned above, IT organizations are lacking appropriate methods for measuring IT services and service management processes (Lahtela et al, 2010). How to measure QoS is a great concern where organizations do not know how to measure the quality of their IT services. What is evident to decide is whether doing things right (efficient) or doing the right things (effective) is the preferred measurement standard. Business & IT alignment addresses both efficiency and effectiveness, where both measurements are needed to create a sustainable link between technology and business (Luftman, 2000). We did find the same response from the informants, even though it was not as explicit. All informants think that both efficiency and effectiveness are

closely related each other and important to achieve. What is mostly distinguishable is that they got different purposes, not only as definitions, but as roles of an organization. If organizations do things right and create an efficient business, the business will operate more efficiently and being able to be effective in the long run (A16). The quality measurement of IT services is therefore often defined as efficiency, where the daily processes have to be supported by doing things right. For evaluating if the business has been empowered with the IT services, the effectiveness has to be measured instead. Effectiveness is also preferable to measure since it is determined by money (C16). It is much easier to evaluate a result represented by numbers and quantifications, rather than words. But to evaluate if IT is closer aligned to the business and vice versa, both measurements of efficiency and effectiveness is needed. That is because both the short-term processes, measured by efficiency, and the more long-term processes, measured by effectiveness need to be included.

We can conclude that both efficiency and effectiveness are important for QoS. Separately but also together meaning that effectiveness could be easier to achieve by efficient workflows. If the meaning of both efficiency and effectiveness are defined among the SLAs in the beginning of an ITSM project we think that what's and how's of QoS will be easier to determine. Documentation is therefore essential to establish early in a project where all participants easily can go back and control what were agreed upon if necessary.

6 Conclusions

6.1 Business & IT alignment

Q1: How should or could alignment between business and IT be achieved?

Through our investigation we discovered that the boundaries between business and IT are rather unclear. First of all, IT should support the business to improve processes, strategies, and goals. Secondly, both business and IT should also engage in a close relationship, but there still need to be clear distinctions between them. That is because business and IT got different roles and responsibilities of an organization. Thirdly, there should not be a mutual relationship between business and IT. The business should be the one initiating the IT activities where IT should only function as a support to the business. Which bring us to the next part of the research question, how business and IT should or could be aligned. We discovered that IT should be adjusted in order to be matched to the business. The business should never be adjusted to fit the IT, however, the business needs to understand what IT delivers. We have, however, not discovered any clear actions defining how business & IT alignment could be improved.

We did also discover that business & IT alignment differs depending on operational and strategic level.

Operational level:

- Define what IT to deliver and how to deliver it
- Roles and responsibilities are individual
- Efficiency measurements are preferred

Strategic level:

- IT-strategy that correspond the business activities
- Roles and responsibilities are unified
- Effectiveness measurements are preferred

Just like there are differences in how business and IT should be aligned, there are differences in how organizations should react and operate towards business & IT alignment on different levels of an organization. We find that there are great differences in how alignment is emphasized on a strategic and operational level. In turn there is also of importance that alignment between these levels is established in order to succeed with business & IT alignment.

6.2 *Improving business processes*

Q2: How could organizations deliver IT services which correspond to the business processes?

In the last part (see 6.3) we have concluded that it is somehow problematic to define how business & IT alignment should be achieved. What is important to bring forth is that business- and IT processes have to engage in a close relationship. Also that efficient and effective business & IT alignment is an essential condition for developing IT services that correspond with the business processes. Based on these establishments we have identified a number of problematic factors addressing misalignments between business- and IT processes. These factors are both essential for achieving a sustainable business & IT alignment, but also for delivering IT services which correspond the business processes.

These prerequisites can be viewed below:

- Communication
- Collaboration
- Knowledge
- Understanding
- Agreements

Communication flaws can mainly lead to business and IT being driven as separate units. Business- and IT departments need to communicate on the same level in order to produce efficient and effective IT services. If comprehensive communications is established, an organization is more eager to collaborate. Collaboration is important since it help employees to understand and learn from each other. This takes us to the next prerequisite that is knowledge. Both the lack of knowledge about how an organization operates and how IT is involved in the business activities is a problem. That is why communication and collaboration is so important. By better communication and collaboration between departments, knowledge will be spread easier through an organization. This will also lead to employees understanding the core business and the business to understand IT's role and usefulness. There is also essential to create agreements between service providers and customers. Roles and responsibilities could easier be arranged which is a must when operating in a complex environment.

We can also conclude that ITSM involves change, where the change has to be initiated from a strategic level and dispersed to other levels of the organization. It is therefore of essential that the change is initiated from an executive level in order to reflect culture and structure of an organization. It is also important to start thinking less about technology and be more service related. This is beneficial to have in mind when developing IT services with the assistance of frameworks and standards. These best practices and standardized methods only take you as far as standardized tasks. The best guideline is therefore to work as standardized as possible, but to make adjustments when the business demands are not standardized. As a result the frameworks need to be adjusted in order to match the target organization. We have also discovered that it is

important to initiate change relative to the culture and structure of an organization. There need to be certain critical success factors for meeting this request established within an organization. Complexity issues will mostly lead to services being packaged together rather than separated. That is because a more complex situation often gets reflected in the IT services, where they have to fulfill a greater purpose.

All these factors are essential for ITSM success and for developing IT services which corresponds the business processes. IT is not magical anymore, it has to be given a meaning and be related to something for being useful. That is why technology has to take the next step and transform into services.

6.3 Quality of Service

Q3: How should the quality aspect of ITSM be measured?

How the quality aspect of ITSM should be measured involves several parameters. Before knowing how to measure, there need to be something to measure. The first question to ask is therefore:

What is needed to be measured?

- IT services correspondence to the business demands
- IT services correspondence to user experience
- SLAs correspondence to the actual results of the implementation
- Are the customer demands satisfied by the service provider (SLAs)?

IT services that are delivered by the service provider have to correspond to the business demands and user preferences given by the customer. This is ensured by creating Service Level Agreements between the service provider and the customer. These agreements should reflect the customer's expectations and correspond to the actual service implementation. The agreements are then collectively evaluated in the end of the project to guarantee that the customer demands are satisfied. By using SLAs it will be easier to develop IT services that correspond with the business processes, but also to measure the QoS.

We can also conclude that the service quality and serviceability of an IT service is difficult to define. That is because there are so many components needed to be included when measuring these quality aspects. A paradox since ITSM should be focused on delivering components grouped together as services, rather than standalone components of technology.

When organizations have decided what is needed to be measured, they have to determine how to measure something.

How should organizations measure the quality of ITSM?

- IT services should be efficient
- Business processes should be effective
- Business and IT alignment should be both efficient and effective

We can conclude that measurements of both efficiency and effectiveness are important for measuring QoS of an ITSM implementation. Efficiency measurements are important for IT services that are being used on an operational level of an organization. Effectiveness, on the other hand, is more important to achieve on a strategic level, where it can be determined if the IT processes supports business processes. For evaluating the entire alignment both measurements of efficiency and effectiveness are needed. Organizations should be able to evaluate whether they are operating efficient and being effective by having IT that is in harmony with business strategies, goals and needs.

If knowing what to measure, it should be easier to conclude how to measure. This is, however, not the case where organizations are unable to measure the quality of their services. We can conclude that what is needed to be measured or how to measure is not represented by specific calculations or measurement standards. There are no specific guidelines from which the quality aspect of ITSM should be measured. Instead we have concluded that different components are dependent on others and these have to be compared for measuring the QoS.

Appendix 1 - Clarifying of key concepts

CCTA – Central Computer and Telecommunications Agency

CMMI – Capability Maturity Model Integration

CobiT – Control Objectives for Information and related Technology

ITIL – IT Infrastructure Library

ITSM – IT Service Management

MOF – Microsoft Operations Framework

OGC – Office of Government Commerce

PMBOK – Project Management Body of Knowledge

PRINCE2 – Projects in Controlled Environments

QoS – Quality of Service

SLA – Service Level Agreement

SLM – Service Level Management

ISO 20000 – Standards developed for ITSM, which involves a richer detail than the main frameworks.

IT Service – A service provided to one or more customers, by an IT service provider.

Appendix 2a – Interview guide (Swedish)

Generell information

Vilken är din studie/yrkes bakgrund?

Vilka är dina arbetsuppgifter?

Business & IT alignment

1. Hur ser du på IT- och affärsverksamhetens samspel i en organisation idag?
2. Anser du att det behöver finnas klara distinktioner mellan affärsverksamheten och IT?
3. De flesta forskare anser att den allmänna uppfattningen är att det är IT som understödjer affärsverksamheten, vad anser du om detta?
4. Hur tycker du att dagens IT verksamhet bör anpassas för att fungera gentemot affärsverksamheten?
5. Hur tycker du att dagens affärsverksamhet bör anpassas för att fungera gentemot IT verksamheten?
6. Hur tycker du att Business & IT Alignment skiljer sig på strategisk, taktiskt och operativ nivå i en organisation?

Effektivisering av verksamhetsprocesser med hjälp av ITSM

7. Det fundamentala i ITSM är att IT bör ta ett steg från perspektivet där det utvecklas som en teknologi och istället bli mer tjänste och kund inriktat. Vad anser du om detta?
8. De flesta ITSM ramverk består av så kallade ”best practices” vilka beskriver hur IT processer kan utvecklas. Dock finns det sällan förklaringar av vilka processer som borde utvecklas och hur dessa bör utformas. Vad anser du om detta?

9. Hur anser du att beskrivningarna i ITSM ramverken stämmer överrens med din uppfattning av att skapa IT tjänster som stödjer verksamhetsprocessen?
10. På vilka sätt kan organisationer ha problem att leverera IT tjänster som stämmer överrens med verksamhetsprocessen?
11. Vilka anser du är de kritiska framgångsfaktorerna för utveckling av IT tjänster vars syfte är att förbättra verksamhetsprocessen i en organisation?
12. Vilken påverkan har struktur, kultur och omgivning på skapandet av dagens IT tjänster?
13. I och med att affärsverksamheten blir allt mer komplex och kraven på IT ökar, hur anser du att detta påverkar funktionaliteten i IT tjänsterna?

Service kvalitet och utvärdering (Quality of Service)

14. Utifrån vilka riktlinjer anser du att kvalitetsaspekten i ITSM bör mätas med?
15. Forskare anser att organisationer inte tillhandahåller ändamålsenliga metoder för att mäta kvaliteten på deras IT tjänster, vad anser du om detta?
16. Vad anser du är mest värdefullt ur ett kvalitetsperspektiv, att organisationen gör saker rätt och på så sätt kan bli lönsamma med tiden, eller att de gör rätt saker utan att utvärdera hur dessa saker görs så länge de är lönsamma?

Appendix 2b – Interview guide (English)

General information

What is your educational and professional background?

What are your duties?

Business & IT alignment

1. How do you see the IT and business interactions in an organization today?
2. Do you think there needs to be clear distinctions between business and IT?
3. Most scientists believe that the general perception is that it is IT that supports business, what do you think of this?
4. How do you think that today's IT activities should be adapted to function in relation to the business?
5. How do you think that today's business should be adapted to function in relation to IT operations?
6. How do you think the business & IT alignment is different at the strategic, tactical and operational level in an organization?

Improvement of business processes with ITSM

7. The fundamentals of ITSM are that IT should take a step from the perspective of where it developed as a technology and instead is becoming more service and customer oriented. What do you think of this?
8. Most ITSM framework consists of so-called "best practices" which describes how IT processes can be developed. However, there are rarely explanations of the processes that should be developed and how they should be. What do you think of this?

9. How do you think that the descriptions of ITSM frameworks are in compliance with your idea of creating IT services that supports the business process?
10. In what ways can organizations have problems delivering IT services that are in compliance with business process?
11. What do you think are the critical success factors for the development of IT services designed to improve business process in an organization?
12. What influence does the structure, culture and environment on the development of today's IT services?
13. As business becomes more complex and demands on IT increase, how do you think this affects the functionality of IT services?

Service quality and evaluation (Quality of Service)

14. Based on what guidelines do you consider the quality aspect of ITSM should be measured?
15. Scientists believe that organizations do not provide an effective methodology for measuring the quality of their IT services, what do you think of this?
16. What do you consider most valuable from a qualitative perspective? The organization does things right and thus can be profitable over time, or that they are doing the right things, but not to evaluate how these things are done as long as they are profitable?

Appendix 3a – Interview transcript with BiTA

Date: 2010-10-13

IA = Informant A

Re = Researcher

Line	Person	Conversation	Code
1	Re	<i>Vad har du för tidigare yrkes- och studiebakgrund?</i>	
2	IA	Jag har läst IT/ekonomi, jag har en magister i ekonomi och en magister i systemvetenskap. Jag har jobbat på BITA sen 2003 som konsult och utbildare, sedermera som konsultcoach.	
3	Re	<i>Ok ok, då tycker jag vi kör igång. Vi har delat upp intervjuguiden efter några områden...</i>	
4	IA	Får jag bara börja med, vad är erat syfte och mål med eran uppsats?	
5	Re	<i>Vi vill belysa hur IT service management används för att i första hand effektivisera en verksamhet så att man börjar göra saker rätt men även på samma sätt kunna förbättra verksamheten och kunna göra rätt saker och att få ut något mått på det.</i>	
6	IA	Mm, vad är det för problembild?	
7	Re	<i>Vi har uppfattat att det är mycket problem inom just det att IT måste gå från att vara en teknologi till att vara mer tjänsteorienterat. Många företag har problem just när man levererar till kunden att kunna använda sig och se vilka olika processer, vad man behöver egentligen av hela paketet. Vår uppfattning utifrån litteratur är att många företag har svårt att sätta fingret på vad de verkligen behöver och hur de ska länka samman affärsverksamheten med IT och vice versa. Hur ser du själv på detta?</i>	
8	IA	Det är ju ofta det som är svårt, det är svårt att veta vad affärsverksamheten behöver. Det är nog svårt från båda perspektiven, det är svårt från affärsverksamheten att kommunicera vad dom behöver utifrån det att det är svårt att definiera behov. Men det är även svårt för IT att förstå, dvs att förstå IT-verksamheten.	In
9	Re	<i>Hur ser du att deras samspel behöver se ut för att få en bra relation och få ut något av hela IT service management konceptet?</i>	
10	IA	Det beror lite på vilket stadie en verksamhet befinner sig i men det viktiga i det här är ju att man får till en fungerande dialog mellan verksamhet och IT. Och att IT förstår att dom är en stödfunktion till verksamheten. Dom levererar ju tjänster som stödjer verksamheten i deras tjänsteleverans. Det är också viktigt att förstå samspelet, dvs att verksamheten och IT är ett. Dvs det är få organisationer idag som klarar sig utan ett fungerande IT-stöd. Men det är inte säkert att IT-stödet är verksamheten utan en kritisk faktor för att kunna realisera affärsverksamhetens mål. För här behöver man ju få en fungerande dialog där var och en får sin roll och utifrån ett IT-perspektiv är det oerhört viktigt att IT förstår: vad är vårt bidrag till verksamhetsprocessen, dvs hur interagerar vi och vilken påverkan har vi på verksamhetsprocesserna och var i verksamhetsprocesserna har vi en påverkan. Dvs vilket stöd levererar vi för att förädla det som verksamheten vill generera. På samma sätt är det också viktigt att	In AIT

		verksamheten centrerar kring vilka IT-stöd används vid när, var och hur. Och varför gör vi det. Det får man ju till, delvis genom att mappa verksamhetsprocesserna gentemot dom tjänster eller produkter som IT erbjuder. Men det handlar också om att få till en konstruktiv dialog kring IT, där inte bara IT är kostnadscentret.	
11	Re	<i>Mm, lite det vi också kan tycka är intressant. Just hur ITSM används på olika nivåer i organisationen. Hur kan arbetet skilja sig på t ex strategisk, taktiskt och operativ nivå?</i>	
12	IA	Det beror ju lite på, nu vet inte jag riktigt vad ni har för definition på arbets service management. Det finns ju många definitioner på det, men om vi kan enas på att definitionen av IT service management handlar egentligen om att leverera en verksamhetsnytta med hjälp av tjänster. Jag vet inte riktigt vad ni har för definition.	
13	Re	<i>Jo men det är liknande så, exakt.</i>	
14	IA	Mm, om man tittar på en IT-organisation så på operativ nivå, så handlar det ju mycket för en verksamhet att förstå: Vad är det dem levererar och hur hänger det samman. Dvs, vilka leveranskomponenter har vi och hur bygger vi dem, och hur hänger de komponenterna samman med att IT faktiskt levererar tjänster till en verksamhet. Men det handlar ju inte bara om vad vi gör, utan också hur gör vi det, dvs hur levererar vi våra leveranskomponenter, på vilket sätt gör vi det, effektivt eller inte. Det är här många gånger som vi jobbar i mer processer och arbetsrutiner och standardiserade arbetssätt. Så på operativ nivå handlar det väldigt mycket om vad och hur. På taktiskt nivå handlar det om att leverera. Och på strategiskt nivå handlar det om att konstruktivt föra en dialog, vad borde vi leverera och hur ska vi göra det framöver? Dvs strategiskt nivå är väldigt kopplad till att faktiskt ha en verksamhetsplanering och att ha affärsstrategier med stöd av IT-strategi. En IT-plan som bidrar och stödjer utifrån den utveckling verksamheten vill ha.	DL DL
15	Re	<i>Vad bra, då har vi fått en hel del på business IT alignment. Det är mycket det vi betonar också, utbytet och skillnaden mellan IT –och affärsverksamheten. Ofta är det ju så att IT-verksamheten ska stödja affärsverksamheten, men kan det vara tvärtom?</i>	
16	IA	Ja asså egentligen, optimalt är det ju om det är tvärt om, att det är affärsverksamheten som initierar och driver. Sen är det väl inte så himla många organisationer som har kommit så långt. Organisationer har kommit så långt eftersom det är affärsverksamheten som har pengarna och det är affärsverksamheten som ställer krav. Däremot kanske de inte alltid ställer kvar utifrån ett ITSM-perspektiv utan då är det ju mer krav utifrån krav på IT som en produktleverantör som IT var innan. Ska man prata om att verksamheten ska ställa nytt krav på IT som tjänsteleverantör så tror jag att IT måste stå sterilt att man är en tjänsteleverantör och med allt vad det innebär. Dvs att vi kan leverera tjänster till verksamheten, dvs IT måste i det här fallet bygga ett förtroende hos sina kunder så att de känner att IT faktiskt tar sitt ansvar och att det inte finns någon risk att prata om funktionella nivåer. För som det är nu drivs väldigt mycket av verksamheten men det är ju ganska mycket krav på att vi vill ha det här ekonomisystemet, det betyder ju att man kan drifva det. Det är ju inte så ofta som en verksamhet pratar funktionella behov i den mån som man faktiskt skulle	AIT In AIT

		göra gällande tjänsteleveranser. Men det är klart att det finns goda exempel, och det bästa här är ju att man i affärsverksamhetens utvecklingsprocesser, alltså tidigt i deras utvecklingsprocesser faktiskt initiera en dialog kring; Vad är det för IT-stöd vi faktiskt behöver. Och då också säkerställer att vi inte gör det på det traditionella sättet, dvs; Vilken teknik behöver vi och hur många användare har vi. Utan istället utifrån; Vad är det för funktionella kvar vi har på ett eventuellt IT-stöd utifrån det vi vill realisera. Och här har vi kommit olika långt.	
17	Re	<i>Varför kan organisationer ha problem att leverera just IT-tjänster som stämmer överens med verksamheten och processerna?</i>	
18	In	Det kan handla om olika orsaker. Delvis kan det ju handla om att man har en bristande kommunikation, dvs att man driver IT som en separat enhet. Det kan både vara att IT ligger efter, t ex att man inte förstår verksamhetens behov. Men det kan också vara så att IT ligger före, dvs man tror sig veta mer än verksamheten, dvs att man driver en IT-utveckling som egentligen ligger före de verksamhetsbehov som finns. Dvs ett gap även där i förståelsen. Vi kommunicerar inte med varandra, vi förstår inte var behoven finns. Då handlar det ju från ett tids perspektiv att man inte alltid synliggör och kommunicerar möjligheter kring IT-stödet, utan antingen gör man det på ett felaktigt sätt eller så gör man det inte alls, eller så bestämmer man sig för att implementera det även om inte verksamheten frågar. Och på samma sätt kanske inte alltid verksamheten har valt att inte kommunicera med IT från den parametern, dvs man använder inte IT som expertstödet, man använder IT som leverantör och så går man till andra externa parter för att få inspiration, snarare än att få det från sin IT-avdelning. Och då har man ju egentligen ingen IT-strategi och inget ordentligt planarbete och inte heller ha någon väl fungerande omvärldsanalys. Problemet blir ju det att man riskerar att leverera för mycket IT, för dålig IT, för dålig kvalitet. Och då tappar man marknadsandelar.	AIT In AIT
19	Re	<i>Det kan ju bli lite som det vi har hittat i vissa utredningar.. man vet inte riktigt vad man ska rikta sig in på, vilka delar man behöver för verksamheten.</i>	
20	IA	Det handlar ju också om att man inte får kontroll på sina IT kostnader, vilket kan resultera i att man gör en outsourcing för att känna att man får struktur och kontroll på sin IT, eller att man gör en insourcing eller att man köper felaktiga tjänster som inte stödjer de behov verksamheten har. Dvs att man kan generera IT-kostnader utan egentlig grund. Man får en ifrågasatt IT-avdelning och man får inte nöjda kunder eftersom man inte vet varför och vad man levererar.	
21	Re	<i>Mm ok, då kommer vi inte lite på nästa del här, just att effektivisera IT processerna mha ITSM. Vi kan gå tillbaka lite till definitionen, för vi har uppfattat att det fundamentala i ITSM är att man går från att IT utvecklas som en teknologi till en tjänst till mer kundinriktat. Hur ser du på den definitionen? Finns det andra som är bättre?</i>	
22	IA	Jag tycker att den definitionen fungerar, ITSM handlar ju om att leverera verksamhetsnytta med hjälp av en tjänstorierad organisation, mer eller mindre. Sen finns det ju 1000 olika definitioner på det men det är ju egentligen den vi använder oss av. Det finns ju massa ramverk kring det här som också definierar ITSM.	ST

23	Re	<i>Sen har vi också tittat på lite olika ramverk som beskriver hur IT processerna kan utvecklas. Vi bittar dock sällan förklaringar på vilka processer som borde utvecklas och hur dessa borde utformas. Det är mer det som ska finnas med på något sätt. Nästan så att det bara finns best-practises om du förstår vad jag menar. Vad anser du om detta?</i>	
24	IA	Det är ju faktiskt så, att de befintliga ramverken är best-practise. Dom ger ju en rekommendation till vilka parametrar du bör beakta för att vara en tjänsteorienterad organisation. Sen varför det är best-practise och inte en börlista handlar ju om att till viss del alla organisationer är unika. Det handlar ju mycket om att organisationer har kommit olika långt inom de olika områdena. Det handlar också om vilken mognad man har i att vilja vara en tjänsteleverantör. Det gör ju att man har olika fokus utifrån var man vill befinna sig på den skalan. Vill man ha ett ramverk för att veta vad man bör och ska göra har ni säkert tittat på ISO20000. ISO20000 är ju egentligen en stämpel på att du är en tjänsteorienterad IT-organisation med definierade tjänst-roller, ansvar och processer. Där har du ju egentligen ett antal skall och bör krav, dom kraven är egentligen tagna ur utifrån de ramverk och best-practise som finns. Men det är ju också bara en indikation, och där beror det ju också på vilket scoop du har på din IS20000 certifiering. Men det går egentligen inte att ha ramverk, eller regler för vad du måste ha på din plats, utan det måste egentligen du och din verksamhet definiera utifrån; vad vill vi leverera. Vilket stöd ska vi erbjuda.	BP BP
25	Re	<i>Aa där ser man, vi har tittat en hel del på ITIL, COBIT, och Prince. Generellt för dessa ramverk är ju processerna, service, support, processes och deliver processes. Som vi förstått det, de lite mer dagliga processerna sen de lite mer taktiska som reflekterar affärsstrategin och sen de mer strategiska. Hur skulle du säga att de förhåller sig till varandra ur ett service management perspektiv? Om man t ex ska utveckla något för en kund, t ex en tjänsteorganisation.</i>	
26	IA	Om vi tittar på ITIL så vet inte jag om ni har jobbat med version 2 eller 3. Det är ju version 3 som är den nyaste om man säger så. Version 3 utgår ju egentligen från 5st livscyklifaser. Egentligen dom 5 faser som vi säger att en tjänst behöver gå igenom för att kunna levereras, och leverera värde. Och där har vi ju service strategy, och strategy är ju precis som du säger, det handlar om att skapa en IT-organisationens strategier kring; vad är det för verksamhet vi behöver. Hur ska vi finansiera IT, vad är det vi behöver leverera för tjänster, vilka ska vi avveckla, vilka ska vi utveckla, till att också fundera på; hur ser verksamhetens behov ut. Dvs att säkerställa att vi verkligen har en löpande kommunikation. Känner man att man har det strategiska på plats, då går man över till att någonstans designa sina tjänster och att designa sina processer. Vad är det den här tjänsten ska omfatta och hur ska den levereras, ska vi leverera den själva eller ska vi leverera den med en partner. Vad är det vi behöver tänka på både när arkitektur och när det gäller arbetssätt och när det gäller övriga tjänster. Det är ju service design, känner du att du behöver definiera och konkretisera din tanke kring tjänster och på andra sidan produkter, så behöver du ju säkerställa att du förstår den nya tjänsten, eller den förändrade tjänsten i relation till det vi idag redan levererar. Det är ju egentligen det som service design syftar till. Många gånger när man pratar med en IT-avdelning separat, så	AIT In DL

		har man ju ett gap mellan en driftorganisation och en utvecklingsorganisation. Dvs utveckling utvecklar, sen är det upp till driftorganisationen att drifta. Och service transition säkerställer egentligen att man inte får ett gap mellan utveckling och drift. Dvs att man säkerställer det man utvecklar kommer fungera i drift och att man kommer ha ordentliga kontrollinstanser, beslutsforum och vi sjesätter saker i en korrekt ordning, samt säkerställer kunskapsöverföring. Medan operation är ju mer drift, det är där fabriken sker och det är där vi skapar värde. På det här så vill vi ju åstadkomma är ett kontinuerligt förbättringsarbete. Men det är ju livcyklerna, i de här livscyklerna finns det ett antal processer, och processerna finns i livscykeln beskrivna, i den livscykel som de agerar mest. Men det är inget som säger att, om man t ex tittar i operation så har du supportprocesserna där, dvs ärendehantering. Men det är inget som säger att man ska tänka på ärendehantering när man designar sin tjänst. Beroende på hur du designar din tjänst kan du ha sikte på hur du kan lösa incidenter sen.	
27	Re	<i>Mm ok, som vi ser det är det inte så många som har börjat med version 3 än, utan använder sig av 2an.</i>	
28	IA	Det är ju så att version 2 fokuserar mycket mer på processer. För att kunna bli en tjänsteleverantör behöver du först veta hur ska vi leverera saker och ting. Man måste egentligen reda ut sina processer och arbetssätt först. För att sen kunna definiera vad är det vi vill leverera och säkerställa att vi levererar det. Version 2 handlar då om hur vi levererar, dvs processerna. I version 3 pratar vi mycket mer om att man har sina processer på plats och att man jobbar mer med förbättringar av tjänsteleveranser.	
29	Re	<i>Yes yes, då kan vi gå vidare med de kritiska framgångsfaktorerna. Vilka framgångsfaktorer finns det för att utveckla IT-tjänster, med syfte att förbättra verksamhetsprocesserna?</i>	
30	IA	Det finns ett antal frågor som du måste ställa dig för att kunna leverera tjänster. Dvs du måste först fundera på; vem är min kund? Den frågan är ju väldigt lätt att svara på initialt men är ganska svår att svara på över tid. Du behöver också veta; vad är det för tjänster vi ska leverera? Vilken förädlingsgrad ska vi ha i den här tjänsten? Vilka värdekomponenter ska vi ha i den här tjänsten? Sen måste vi ju ställa oss frågan; vill verkligen kunden köpa den här tjänsten? Många av våra verksamheter idag vill inte köpa tjänster utifrån det att man kanske inte har ett förtroende. Och då vågar man inte lita på att de kan leverera en tjänst, med vad nu en tjänst innebär. Om man tittar på en tjänst gäller det ju att leverera funktionalitet till en kund utan risk. Och det är där kanske inte alla verksamheter litar så pass mycket på sin IT-organisation så att de kan leverera funktionalitet utan risk.	DIT DIT
31	Re	<i>Det är sant, sen va vi inne lite på nästa fråga. I och med att affärsverksamheten blir allt mer komplex och kraven på IT ökar. Hur påverkar det funktionaliteten på IT-tjänsten?</i>	
32	IA	Där väljer alla lite olika vägar. Antingen kan man välja att man levererar många olika tjänster, men egentligen säger man att man standardisera ganska hårt. Det beror ju på vilken verksamhet du stödjer. Men ju mer komplex din verksamhet är som IT stödjer, desto komplexare kommer dina IT-tjänster bli. Och det ställer ju ännu högre krav på att du själv	SC

		faktiskt vet; hur du levererar det, vad du ska leverera och hur de här enskilda komponenterna bidrar till den totala tjänsteleveransen och för den specifika kunden. Det ställer ju ganska höga krav på att du har en förståelse för hur allt hänger ihop, vad påverkar vad men också att du har en ganska bra dialog gällande avtal med din verksamhet. Dvs vad är det vi ska prioritera om allting skiter sig. Så det kräver en bättre dialog, en större tydlighet och det kräver ju också verksamhetens hjälp för att kunna prioritera rätt. Både när det gäller förändringar, förbättringar men också för att lösa enskilda incidenter.	
33	Re	<i>Har det blivit mer på senare år, att det behövs ett mer närmare samarbete med kunden än det varit tidigare?</i>	
34	IA	Jag tror att man alltid, från ett IT-perspektiv, att man känt att det finns ett behov av ett nära samarbete. Och även utifrån ett verksamhetsperspektiv. Sen är det ju ganska svårt att hitta en modell som fungerar, i och med att IT har en tendens att prata teknik och verksamheten har en tendens att prata verksamhet. Dvs de använder två olika språk. Och här har man ju väldigt länge, både när man jobbade ganska mycket med förvaltningsmodeller, systemägande, systemansvariga, förvaltningsansvariga mm. Men det handlar ju om att vi har en bristande förståelse för vad respektive organisation gör och hur vi kommunicerar värde och nytta. Vi har en tendens att glömma värde och nytta i våra dialoger. Så jag tror egentligen inte att behovet är större nu utan snarare varit lika stort hela tiden. Däremot, tjänster kanske är ett sätt att komma dit, men det gör ju att båda måste förstå. Vi måste lära varandras språk. Förstå vårt bidrag till affären. Och här tror ju jag att det är IT som måste förstå verksamheten, snarare än tvärt om.	In
35	Re	<i>Intressant. Vilken påverkan har faktorer som organisationers struktur, kultur och omgivning på skapandet av IT-tjänster?</i>	
36	IA	Den har en stor påverkan. När vi jobbar i våra projekt och t ex gör tjänster och definierar tjänstekataloger, så är ju inte vi teknikkonsulter på så sätt. Utan det handlar ju om organisationsförändring. Det är ju förändringsarbete, dvs att titta både på organisation, kultur, på förändringsbenägenhet och utifrån det se vad är det vi mäktar mer, vad är det dem klarar just nu. Så det har ju en direkt påverkan på hur fort du kan införa tjänster, men också hur väl du kan införa tjänster och framförallt till vilken grad kan du införa tjänster. Dvs vilken förädlingsgrad kan dom tjänster du initialt paketerar ha?	SC
37	Re	<i>Mm ok, då kan vi titta lite mer på framtidsaspekten med ITSM. Vad tror du kan vara nästa steg, vad kan man röra sig mot tror du?</i>	
38	IA	Oh det är en svår fråga. Tittar man på svenska marknaden så tror jag att service management, initialt just nu, vi kommer från att vara teknikleverantör till att vara tjänsteleverantör inom IT. Det är ett stort steg. Men det vi ser är ju att det är fler och fler som ser sin IT-organisation, inte som en IT-organisation utan som en del av sin verksamhetsorganisation. Och att man får en mer aktivare del i affärsledningen, när det gäller affärsutveckling, snarare än att vara IT-utveckling. Dvs att IT och verksamheten blir en integrerad del. Sen kommer vi troligtvis alltid att ha ett behov av IT-organisationen men däremot att utvecklingen av IT och förvaltningen av IT sker i symbios med verksamhetsutvecklingen. Men det är ju egentligen en ganska lång	

		resa dit. Men det är det jag tror, att man kommer se IT som den strategiska resurs som det är. Och kommer därmed vara en stor del i det strategiska och verksamhetsplanering.	
39	Re	<i>Jag tycker det känns som att allt behöver gå itvå steg. Först ska man förbättra verksamheten, så att man börjar göra saker rätt, och sen på så sätt göra rätt saker. Tycker du att det följs åt i det ledet, eller är det bara att vara effektiv direkt, eller se förbättringar direkt. Eller finns det någon symbios mellan dessa?</i>	
40	IA	Det finns en symbios mellan dessa. Och jag skulle säga att i 90% av fallen så handlar det ju främst om att göra saker rätt. Dvs det handlar många gånger om att effektivisera. Det där går ju i iteration, har man funderat på om man gör rätt saker, och sedan vill man göra saker rätt. Så det är en iterativ tankesnurra. De flesta börjar nog med, gör vi saker rätt, dvs börjar med processer.	E
41	Re	<i>Aa ok. Fördelar har vi redan gått igenom en del. Finns det några nackdelar med ITSM?</i>	
42	IA	Jag skulle nog säga att det inte direkt finns några nackdelar med ITSM. Men däremot finns det en hel del negativt med ITSM-satsningar. Dvs om man inte gör rätt när man satsar på ITSM så kan det verkligen slå fel. Då kan man skapa ineffektivitet och mer osämja och större gap i sin organisation än vad det var innan. Och det handlar kanske ofta om att man inte har tänkt igenom, vad vår vision är. Varför vill vi göra det här? Och dessutom, vad vill vår kund göra? I dom fallen där man egentligen säger att; vi vill inte införa tjänster, utan att fundera på vad, varför och hur och vad vill vi uppnå med det. Så riskerar man snarare att skapa mer oordning, mer frustration, och mer ilska. Och större barriärer än innan. Sen kan en annan nackdel med ITSM vara att det kan vara en liten fluga. Det kan ju innebära att organisationer vill göra detta utan att veta varför. Sen kanske det är så att alla organisationer inte behöver vara en tjänsteleverantör. Det finns ju en risk att vi överadministrerar saker. Och att vi skapar rutiner och processer som vi egentligen inte ger något värde. Saker som inte har någon direkt påverkan på verksamheten. Förstår man inte vad man ska ha det till och vad det är, dvs att det är ett förändringsarbete, då riskerar man att slänga sina pengar i sjön.	
43	Re	<i>Är det något man kan mötas av ofta?</i>	
44	IA	Det jag kan mötas av är att företag berättar att de vill införa ITIL, eller att de vill ha en tjänstekatalog. Men dom kan inte alltid svara på frågan varför.	
45	Re	<i>Vad ser du som största utmaningarna med ITSM?</i>	
46	IA	Det är egentligen att svara på problemen; dvs varför vill ni göra det? Vad vill ni uppnå? Dvs förstå att det är ett förändringsarbete och vi kommer aldrig att lyckas om ni inte vet var ni befinner er, vart ni vill och hur ni tänker komma dit.	
47	Re	<i>Vad anser du vara den största fördelen med ITSM?</i>	
48	IA	Fördelen är ju att om man gör det på rätt sätt får man en tydlig och effektiv IT-organisation som stödjer verksamheten. Och levererar värde och nytta.	
49	Re	<i>Kanon, då kan vi gå in på sista delen som handlar om hur man utvärderar processen. Vilka riktlinjer bör kvalitetsaspekten i ITSM mätas?</i>	

50	IA	Om jag får säga det här flummiga konsultsvaret så beror det på va du vill uppnå med ITSM. Det är ju ett oerhört flummigt svar. Men det är det enda rätta svaret. Beroende på varför du inför ITSM är det ju på dom aspekten du bör mäta.	
51	Re	<i>Om man går in på nåt generellt som är det företag mest behöver hjälp med. Vad kan det vara i så fall?</i>	
52	IA	Det är oerhört svårt, i och med att organisationer har oerhört svårt att definiera mål så är det ju också svårt att definiera vad dom ska mäta. Vi har en tendens att mäta för mätandets skull. Dvs vi mäter allt som vi kan mäta men vi funderar aldrig på varför vi mäter. Det man behöver göra är att definiera; vad vill vi mäta? Eller egentligen börja med; varför vill jag mäta det här? Sen ställa sig frågan; kan vi mäta det här? Sen har vi även en tendens att mäta på gamla mätetal. Och vi etablerar våra kära baselines, och dom som inte förändras är viktiga för oss. Vad är syftet med mätningen? När man har definierat syftet är det mycket lättare att faktiskt presentera ett klokt resultat av sin mätning. För det vi gör nu många gånger är att vi producerar rapporter, men det är ju rapporter som en maskin skapar till oss snarare än att vi lägger till en mänsklig aspekt på det. Dvs vi slarvar med att veta varför vi mäter, vad vi mäter, syftet med vad vi mäter, och det gör också att vi inte gör analyserna som resulterar av vår mätning. Och det är där som de flesta organisationer faktiskt behöver hjälp. Och det är där man är oerhört dålig.	G
53	Re	<i>Mm ok, men om vi då går tillbaka till det där att göra rätt saker. Det borde vara lättare att mäta en förbättring i siffror eller liknande gentemot att man är mer svårare att mäta effektivitet kanske. Hur ser du på detta?</i>	
54	IA	Det är klart att det är lättare att räkna antal ärenden som trillar in än att mäta huruvida vi hanterar ärendena på ett effektivt sätt. Men det går ju att mäta båda, det viktiga är väl att du själv vet huruvida mäter jag för att mäta effektivitet eller antal. Så jag tror att utmaningen är framförallt att vi själva måste förstå; vad är det vi vill mäta och syftet med vår mätning är. Är syftet att mäta effektivitet måste vi hitta mätetal som påvisar effektivitet. För att hitta kvalitet måste vi hitta kvalitativa mätetal. Sen behöver man också, i och med en tjänstelevererande organisation. Så har man många dimensioner, både process, gör tjänst sen har man ju ofta någon form av funktion. Och då är det också viktigt att veta; vill jag mäta kvalitet på funktion, på process eller på tjänst. Sen att det skulle vara svårt att hitta på mätetal, det vet jag inte. Det svåraste är att vi inte vågar mäta, så som att vi inte alltid vill se resultatet. Sen har vi en väldig tendens att bli väldigt statiska i våra mätetal, dvs vi vågar inte alltid förändra dem efter hur behovet ser ut. Det kan ju vara så att vi har ett behov av att göra saker rätt och ett annat behov att vi ska göra rätt saker. Och då måste vi ju förändra mätetalen och då kan vi ju sluta mäta vissa saker.	G E
55	Re	<i>Så det här med att, som vi hittade en del problem, organisationer har svårt att ändamålsenliga metoder för att mäta kvaliteten på tjänsterna. Det anser du inte vara så viktigt?</i>	
56	IA	Jo, det är väldigt svårt att mäta kvalitén på tjänster. Och det är ju för att tjänster består av flera leveranskomponenter. Det är t ex jättesvårt att mäta tillgänglighet på en tjänst i och med att tjänsten består av flera komponenter. Och då måste vi ju mäta tillgängligheten på varje enskild	G

		komponent. Så det är svårt eftersom det inte riktigt finns något verktyg för det. Det finns inget IT-stöd för att mäta det. Det handlar också om att vi faktiskt inte kan enas om begreppet; vad är tillgänglighet. Ska vi titta på tillgänglighet för varje enskild produkt eller ska vi titta på tillgänglighet att faktiskt användaren kan använda funktionaliteten som tjänster erbjuder. Det är ju inte jättelätt, och det är där vi har våra utmaningar.	
57	Re	<i>Jag förstår. Hur fastställs det att kunden faktiskt får va de frågat efter? När ni levererar till kund dvs.</i>	
58	IA	Här handlar det ju ganska mycket igen om att införa business case och att räkna på pengar tillbaka. Men man kan även prata om värdet tillbaka. Det handlar många gånger om att; varför gör vi det här initiativet, varför vill vi införa service management, varför vill vi jobba med koncept och tjänster. Och utifrån det behöver man hitta; hur bevisar vi nu att det är infört. Det handlar ju inte bara om att skapa en pappersprodukt, utan även om att införa det och skapa en förvaltningsorganisation. Och komma tillbaka och se hur det fungerar. Så det är ju olika beroende på vilket syfte som kunden initierar. Och det är ju också därför det är så viktigt att vi faktiskt är överens om; varför gör vi det här. Det är ju faktiskt först när vi förstår varför vi gör det som vi faktiskt vet huruvida vi löst uppgiften.	
59	Re	<i>Mm jo det verkar jättebra. Vi har fått intrycket av att det är ett lite luddigt område, men det kanske är när man inte riktigt är expert på det. Men det är som du säger, många olika definitioner på det. Generellt ett svårt område tycker jag. Vad tycker du?</i>	
60	IA	Det är ett intressant område. Och det är bl a därför jag jobbar med det och har jobbat med det länge. Det är ett område där man faktiskt kan se en förbättring och skapa värde genom att bli tydligare. Det är svårt på så sätt att det handlar om människor, förväntningar och kommunikation. Det handlar också om att förändra beteenden hos alla egentligen. Det handlar inte bara om att förändra beteenden hos människor utan även hos organisationen och dess organisationskultur. Vilket gör att det är svårt på så sätt. Men å andra sidan ett väldigt roligt arbete.	
61	Re	<i>Ja det låter som ett mycket intressant område. Det var allt vi hade och vi tackar så mycket för din tid. Om du vill kan vi skicka uppsatsen till dig när vi är klara.</i>	
62	IA	Ja den vill jag gärna läsa. Och hör bara av er igen om det är några oklarheter.	
63	Re	<i>Det ska vi absolut göra, tusen tack hej hej</i>	
64	IA	Hej hej	

Appendix 3b – Interview transcript with Microsoft

Date: 2010-10-29

IB = Informant B

Re = Researcher

Line	Person	Conversation	Code
1	Re	<i>Du kan väl börja att berätta lite om din yrkesbakgrund.</i>	
2	IB	Ja precis, 20 år i IT-branschen. Blandade arbeten, från konsult till försäljning till lösningsinriktade områden.	
3	Re	<i>Nu jobbar du på Microsoft, vad har du för arbetsuppgifter?</i>	
4	IB	Solutions sales heter det och handlar om lösningsförsäljning inom området IT-management. Så därav kommer jag väldigt mycket in på ITSM. ITSM använder jag som ryggrad i dom lösningar jag förespråkar och säljer till kunder. Jag sitter i Microsofts enterprisegrupp och det betyder storkundsavdelning. Dom största kunderna i Sverige inom företagsvärlden. Vi har även en avdelning för mid-market. Gränsen går väl runt 500 anställda i Sverige.	
5	Re	<i>Jobbar ni i team?</i>	
6	IB	Ja vi är lite indelade där. Vi har en del som arbetar bara med offentlig sektor, kallas public. Det är kommuner, landsting, myndigheter osv. Sedan så har vi den privata sidan som jag jobbar inom. Där är det delat som, jag jobbar med något som kallas RFP, retail finance och professional services. Det är alltså handelskunder som IKEA, HM, Coop, ICA, alla banker och försäkringsbolag. SEB, Handelsbanken, Skandia, länsförsäkringar, Trygg osv. Det är det vi kallar för professional services, det är professionella tjänster såsom SJ, inom det området. I min vertikal som det heter, så har jag 30 kunder. Sen finns det andra områden inom industri, manufacturing. Det är en annan gruppering, dom är ungefär lika stora som den här RFP. Och så har vi communication sector, telecom bolag. Så på privatesidan har vi tre vertikaler. Och på public har man ett område som är kommuner, ett som är landsting, ett som är myndigheter och ett som är skola och utbildning. I mid-market sidan, den mindre sidan, där är the rest. De är 1000 tals. Det är väl ca 500 anställda på Microsoft i Sverige. Vi jobbar jättemycket med partners, så 500 i hela Sverige är inte så himla mycket, men vi jobbar mycket med partners. Det är så vi skalar ut till många kunder. Sedan har vi ju supportorganisation såklart. Konsulttjänster. Vi har enheter som jobbar med consumer, alltså användarprodukter, x-boxenheter, hårdvaruavdelning. Det är ju inte bara mjukvara, men mjukvaran är ju en stor del.	
7	Re	<i>Ok kanonbra, vi har delat upp intervjun i tre olika områden. Och varför vi har delat upp dem för att vi har funnit mycket ur teorin. De tre delarna är som vi har uppfattat vara rätt problematiska när man implementerar ITSM.</i>	
8	IB	För att återknyta lite till det vi pratade om innan. Jag tror att det kommer finnas jättemycket jobb att göra inom det här området. Det är ett jättestort behov hos kunderna att implementera det här. Många har	

		inte förstått det än, många lever kvar. Där är ett litet paradigmskifte hur arbetsmodellerna och hur verksamheter styrs och sådär. Det traditionella liksom, att man inte alls har någon koppling mellan IT och verksamheten. Till att man inser att IT är en sån stor och viktig del, email, stannar ett email-system kan ju folk nästan inte arbeta. Det är lite sjukt, någon frågar; vad har du jobbat med idag? Jag har mest svarat på mail. Telefon är liksom sekundärt. Visst är det bra med kundmöten, ut å träffas, sitter å snackar, ansikte mot ansikte. Men IT-systemen använder man mer och mer och inte minst från ett mer, resandet tänker på miljöaspekterna, man kör webkonferanser, telefoni med bild. Min telefon ringer inte alls mycket, man ringer via datorn.	
9	Re	<i>Det märker man lite i skolan med, vi har nåt sånt First Class.</i>	
10	IB	Åå hjälp!	
11	Re	<i>Det är riktigt dåligt, men är bra när man skickar meddelanden mellan varandra och kollar å fixar. Jag tror att de ändrar det nu, med sharepoint osv. Men vi kan väl dra igång med lite hur du ser på IT-verksamheten och affärsverksamhetens samspel.</i>	
12	IB	Det är lite nyckeln att få ett arbetssätt, eller process att få dem att verkligen förstå varandra. Där finns det ju ett antal olika system eller processramverk för att adressera det där. Vi har ju jobbat jättemycket med ITIL och att koppla det här. Men ITIL talar om att du har ett problem, det kanske inte talar om hur du ska lösa det. Det behövs andra ramverk för att lösa "how to ITIL" guider. Andra system kan vara bra stödsystem, du har de här problemen, så här kan du lösa dem. Det gjordes ju en maturitymodell, vi har byggt vårt arbetssätt gentemot det. Det finns olika varianter, mät kan vara, infrastucture, och optimization model, som bygger på hur man kan gå ut och analysera en kund, vad befinner de sig idag. Jag tror Gartners modell är uppdelat i 7 steg, vi har valt 4. Man tittar på en kund baserat på var han befinner sig, han kan vara standard, basic, rationalized eller dynamic. Och det är dynamic som är det bästa, där går allt hand i hand. Merparten av alla kunder ligger i standard eller basicfasen väldigt tidigt i början. Då finns det väldigt väl dokumenterade modeller för hur man kan hjälpa en kund att förflytta sig mellan dessa modellerna för att sen kunna mäta, kunna titta på hur har man flyttat sig, hur har man kommit vidare i sin mognadsgrad.	In BP
13	Re	<i>Jag känner igen den där maturity modellen, vi har skrivit något om den. Det verkar vara ett bra verktyg för att..</i>	
14	IB	Ja för att kunna sätta fingret på problemet, kunna gå ut å göra en intervju med kunden för att se var dom befinner sig, vilka stödsystem har dem, hur hanterar dem olika processer idag. Så dokumenteras det och byggs upp i ett diagram eller dokument. Sådana här saker hanterar dom på det här viset, då faller dem in i det här facket. Så här gör dem det, så sammanfogar man dom där och så försöker man med olika system och processer flytta dem vidare i mognadsgrad. Det är en jätteutmaning, IT kan leverera världens bästa system, men kan inte verksamheten ta emot den, så är det skit in skit ut.	
15	Re	<i>Om man tittar på olika nivåer i organisationen. Hur skiljer sig business IT alignment på operativ, taktiskt och strategisk nivå?</i>	
16	IB	Aa det kan skilja sig såklart, och det är också en utmaning att vissa enheter eller delar i en organisation förstår precis dessa bitarna. Vissa	DL

		förstår inte alls, och få dem där att prata samma språk kan vara lite utmaning.	
17	Re	<i>Är det något mer på de nivåerna, t ex mer på daglig basis eller strategisk. Eller hur kan det skilja sig mellan de olika nivåerna, just arbetet med att sammanlänka verksamheten och IT. Om du förstår vad jag menar?</i>	
18	IB	Aa beroende för vilken roll och funktion, det kan vara.. ta ett typexempel, en tekniker tänker på ett visst sätt och en ekonom tänker på ett helt annat sätt. Att sammanfoga dem så att dem förstår varandra, och där har du ju dom där mognadsmodellerna till hjälp för att kunna mappa ihop dom här tankesätten kan man säga.	In DL
19	Re	<i>Bör det finnas några klara distinktioner med vad som är just affärsverksamhet och IT, även när de ingår i ett nära samspel med varandra?</i>	
20	IB	I den bästa av världar flyter ju allt samman och bara rullar på. Det är nog inte möjligt att det är så. Inom vissa nivåer, inom viss detaljkunskap krävs det en viss förståelse mellan olika saker, där den ena inte förstår va den andra säger. Åter kopplat till, hur kan man effektivisera något så att dom förstår, men man kan behöva de två ytterligheterna ändå.	AIT
21	Re	<i>Hur ser du på vad som stödjer vad?</i>	
22	IB	Den största biten där, affärsverksamheten, dom ser ofta IT som en belastning, något jobbigt, något som bara kostar pengar. Och det är en jätteutmaning, vilket är återkopplat till mognadsmodellen, vi behöver vrida om det så att affärsverksamheten ser IT som en tillgång, något som underlätta. Sen vill ju de sälja mer saker, att sälja mer skjortor med det här systemet, kan IT då leverera tjänster som gör att jag har högre tillgänglighet, har bättre system som ser till att; oj nu har vi sålt 400 till blå skjortor, per automatik sker en beställning till fabriken. Nu behöver vi fler skjortor. Förstår du vad jag menar? Då ser verksamheten verkligen att det här systemet gör faktiskt något som hjälper mig, det handlar om att underlätta, att spara tid, spara pengar, korta ner ledtider.	AIT
23	Re	<i>Absolut, det är jättebra. Hur bör IT-verksamheten anpassas för att fungera gentemot affärsverksamheten?</i>	
24	IB	Precis, förståelse skulle jag säga. Förståelse för va de verkligen gör. Jag tror jag va inne lite på det tidigare. Så att man ändrar deras mindset, väldigt ofta är IT-avdelningen väldigt bra på IT-grejer, men de förstår inte riktigt vad de verkligen är vi gör. Det åligger givetvis i IT-verksamheten att förstå vad är core-business för vårt företag. Och likadant tillbaka, att verksamheten förstår att IT faktiskt kan underlätta, förståelse för vad man menar och den andra gör är nyckel både för IT och verksamheten. Viktigt för att verkligen lyckas.	AIT
25	Re	<i>Varför kan organisationer ha problem att leverera IT-tjänster som stämmer överens med verksamheten, processerna?</i>	
26	IB	Det kan vara okunskap, dom förstår inte va core-business är. Det kan vara ett jätteproblem, dom kan hitta världens bästa system men dom förstår inte vad affärsnyttan är för mitt bolag. Nu känns det som att jag svarar lite samma på alla frågor men om du sätter dem i sitt sammanhang så tror jag de länkas samman.	AIT
27	Re	<i>Jo men det är inga problem, det blir ju lite liknande frågor. Om allt hade dragit åt olika håll hade det blivit jättejobbigt.</i>	
28	IB	Jag tycker att det är skitbra grejer ni har. Jag känner igen allting. Det är inga problem att förstå dem.	

29	Re	<i>Men vi har fått en bra bild, vi kan gå vidare till nästa del. Det fundamentala är att IT blir mer tjänsteorienterad och kundinriktad. Vad anser du om detta, är det bara en fluga, eller hur mycket riktar mig in sig på detta i verkligheten?</i>	
30	IB	Jag tror alla köper resonemanget, företag skickar iväg sina anställda på kurser. Här ska det effektiviserar, nu ska det bli bra grejer, så går de på kurs, och är laddad. Men sen när de kommer tillbaka rinner det ut i sanden. Dom förstår inte hur dom ska göra, så är de tillbaka till ruta ett. För 10 år sen när jag började prata specifikt om dom här grejerna va det knappt någon som fatta vad jag prata om, nu vet alla vad jag pratar om. Vägen däremellan är det många som får förståelse, många börjar titta in på det. Ett stort problem jag ser är att de skickar sina anställda på kurs, de går kursen, sen tror de att de är mästare på att lösa problemen i organisationen. Ett stort problem dom gör är att inte ta hjälp av någon som är specialist på detta. Det är jätteviktigt att alla är med, att alla förstår att vi ska göra en förändring och att det implementeras på rätt sätt. Och sen att det efterföljs, de kanske tar in en svindyr konsult och får koll på dessa bitarna, men förstår de verkligen va det va som gjordes. Uppföljning är ju jätteviktigt, att man återkommer och tittar på de här bitarna.	ST
31	Re	<i>Det kanske är helheten som är viktigare än teknologin, det kanske inte behöver nämnas på nåt sätt eller?</i>	
32	IB	Nja egentligen inte, utan man får vrida om mindsetet lite grand och tänka utanför lådan. Det är lätt, man sitter i sin organisation, man har sina skygglappar på sig, såhär har vi alltid gjort i alla år, nu ska vi göra något annorlunda. Man börjar göra lite grand, men man kommer liksom 10 % på resan, sen så kommer det gamla å tar över. Det jag har sett många missa. 1. Det är inte förankrat, det finns inte någon powersponsor, som verkligen förankrar den här förändringen, det ska ju vara någon från ledningsgruppen som ser värdet i det här. Det kan kosta pengar att göra detta, att det finns resurser och tid . Att det verkligen är förankrat från ledningen.	
33	Re	<i>Mm, det finns många "best-practices", det finns sällan förklaringar för hur de borde utformas. Men just med de här ramverken finns det sällan. Hur ser du på det?</i>	
34	IB	Aa, absolut. T ex ITIL-tänket, det talar om att det finns ett problem men hur det ska lösas. Där får man gräva lite djupare å titta på någon modell eller metod att använda det här som ITIL kommit fram till. Implementera det i organisationen. Vi har en arbetsmodell som vi jobbar efter. Vi har något som kallas Microsoft Operational Framework (mof) och det är en modell att ha, det bygger på ITIL. Microsoft har många personer som är med å har skrivit ITIL-ramverket. Sen har vi en modell hur man realiserar det ITIL kom fram till. Det bygger mycket på Gartners maturity model. Hur vi ska bli mer effektiv.	BP
35	Re	<i>ITIL beskriver kanske lite mer vad man behöver, kanske inte så mycket hur. Men det är väl där MOF kommer in.</i>	
36	IB	Ja precis. Det är också en utmaning; nu ska jag införa ITIL, jaha men hur ska det gå till? Då får man ta ett ställningstagande, hur ser våra styrsystem ut, vad har vi för strategier, har vi någon strategisk partner? Jobbar vi kanske med Microsoft, då tittar man på vårt ramverk. Det genomsyrar från a till ö. Alla produkter till arbetsmodeller, till processer, det länkas samman. Sen finns det alltid avvikelser, det är inte svart eller	

		vitt. Där får man titta från fall till fall. Men det är just det, det finns en samling jättemycket “best-practices”, vilken är bäst för mig? Kund A kanske tycker detta är jättebra, men kund B kanske tycker det här är bra. Det är något som löser sig vid de olika situationerna, de måste anpassas på bästa sätt.	
37	Re	<i>När det finns brister i förklaringarna på just vilken process som borde utvecklas, kan det resultera i några problem för företag?</i>	
38	IB	Det kan bli jättesvårt, det är återigen en utmaning för att dem ska förstå. Man kan stirra sig blind på en, och det kanske inte är rätt. Det formas ju efterhand, man inför inte ITIL bara en gång, det förändras hela tiden, om ett år ser hela ITSM-tänket helt annorlunda. Det är ett ramverk som måste vara flexibelt och rörligt.	
39	Re	<i>Det finns ett antal ramverk, hur anser du att beskrivningen stämmer överens med den verkliga uppfattningen för att skapa IT-tjänster? Använder man allt rakt av eller måste man anpassa mycket inom ramverket?</i>	
40	IB	Det gör man nog. Det är nog ett måste från fall till fall. Även om man håller sig inom samma struktur så kanske man anpassar det mycket sinsemellan för att... poängen är att det ska finnas en röd tråd. Sen ibland kanske den är lite ljusrosa, men arbetssättet ska ändå vara på samma. För början man uppifrån ned och följer den här modellen så förstår man hur man tänkt tidigare och lättare kan få den här delen att förstå den här delen.	BP
41	Re	<i>Mm, sen har vi varit inne på olika processer, dagliga samt långsiktiga. Hur använder man sig av dessa processer för att utvärdera? Hur förhåller man sig till dem på nåt sätt?</i>	
42	IB	Där får jag nog tänka lite.	
43	Re	<i>Varför finns processerna till och vad kan det vara för syfte med dem?</i>	
44	IB	Jag kan fundera lite på den, vi kan återkomma till den lite senare.	
45	Re	<i>Jadå inga problem, vi kan gå vidare till vilka kritiska framgångsfaktorer för utveckling av IT-tjänster med syfte att förbättra verksamhetsprocesserna. Det kan vara allt från sociala, kulturella, struktur osv.</i>	
46	IB	De kritiska framgångsfaktorerna är såklart att den genomsyrar hela organisationen. Att det inte bara är något som IT håller på med, det länkas samman mycket till det vi pratade om innan att förståelsen för vad... dels att alla känner sig delaktiga men också att alla förstår tänket på att någonting ska göras. Det blir lite det där att kritiska framgångsfaktorer, ska vi göra en förändring, vilket inte bara IT-avdelningen håller på med. Verksamheten förstår att vi måste göra någonting. Sitter man i ett projekt så räcker det inte att IT sitter å gissar på nåt, eller att verksamheten sitter å gissar på nåt. Utan tillsatt en projektgrupp, ta med representanter från olika områden, så att man får olika synvinklar på det. I diskussionen kommer det att lösa sig; äh sådär funkar inte osv. Delaktighet och kommunikation är enkla men logiska grejer, att man pratar med varandra, kommunicerar och har tydliga; vart ska vi med det här? Och framförallt sätta avgränsningar så att det inte svävar ut och blir jättestort och jättekonstigt. Vi ska hålla oss inom de här ramarna, inom en spec. Tidplan inte minst, tidplan för etapp 1,2,3 och 4. Etapp 1 kan vara det första, sen kan den förändras lite grand, då tar man etapp 2 så att vi jobbar med det här i 3 månader. Vad ska utfallet bli? Lite det här, vad är det vi vill göra och vad är det vi vill	DIT

		åstadkomma, man kommer till en viss gräns. Sen provar man den modellen och se om den verkar passa, sen får den anpassas i etapper.	
47	Re	<i>Ok, och sen att affärsverksamheten blir allt mer komplexa och kraven på IT ökar. Hur påverkar det funktionaliteten på IT-tjänster. Behöver det optimeras eller bli mer komplexa, eller delas upp i flera tjänster?</i>	
48	IB	Det kan vara till föregående punkt. Nu ska vi göra det här, sen förändras förutsättningarna. Då måste vi anpassa den här modellen, därav det är viktigt att det är väldigt flexibelt. Och har man då byggt enligt ett visst tänk, ett ramverk från början då är det väldigt lätt att anpassa den efterhand, om grundtanket är utstakat på ett visst sätt. Så kan man enkelt skruva lite här och lite där efter att behoven förändras. Komplexiteten kan tänkas förändras.	SC
49	Re	<i>Kan det vara så att man trycker in mer i en speciell tjänst, eller är det hellre att man delar upp i flera tjänster?</i>	
50	IB	Det kan vara lite från fall till fall, det kan hända att man konsoliderar tjänster. De här fyra tjänsterna är inte relevanta längre, för det löser den här grundtjänsten.	SC
51	Re	<i>Det kan vara lite både och där då?</i>	
52	IB	Ja	
53	Re	<i>Vilken påverkan har faktorer som organisationens struktur, omgivning och kultur vid utveckling av IT-tjänster med ITSM?</i>	
54	IB	Den kan ha jättestor påverkan. Har alla en förståelse för vad målet är. Målet är jätteviktigt, vi ska ditåt. Vi ska segla åt det hållet men ibland måste man kryssa. Att alla springer åt samma håll, men vägen dit kan vara lite krokig. Organisationens struktur kan behöva ändras för att optimeras. Den kanske inte är sammansatt på rätt sätt. Då kommer man in på organisatoriska frågor. Man måste vara lyhörd och öppen för att kunna tänka i nya banor. Titta på möjligheter, om vi gör såhär; kan vi bli mer effektiva då? Ja kanske. Det är också kultur, vad har folk för inställning som filosofiska saker, varför går jag till jobbet? Hur intresserad är man av förändring och hur mottaglig är man för det? Beroende på hur djupt man går så, a och o är att ha med sig organisationen och personalen så att dom förstår hur man, så att inte ledningen sitter å tänker; jaha det här måste man göra. Och så sitter fotfolket någon annanstans; jaha vad är det vi ska göra? Jo ni ska göra såhär. Så gör dem det bara eller så funderar de varför de ska göra såhär. Där är det jätteviktigt med förståelse.	SC
55	Re	<i>Hur ser framtidsaspekten ut inom ITSM? Vad är nästa steg för att effektivisera affärsverksamheten?</i>	
56	IB	Det är jättesvårt, det är nog ingen som kan svara på egentligen. Det får framtiden utvisa. Men sätter man en modell och jobbar efter en metod, det e klart att det kommer komma en ny version om fem år. Eller en ny modell. Modet ser annorlunda ut om fem år än vad det gör idag. Det här är också viktigt att vara, lyhörd och öppen, vad är det för förändring som sker, är det något vi ska till oss. Ska vi gå åt det hållet eller, flexibiliteten. Har vi gjort rätt, har vi följt upp arbetet vi har gjort, har vi kunnat leverera ett bättre resultat. Aa till viss del, kan vi trimma det lite till? De här modellerna är levande, dom grundfundament sitter givetvis där. Arbetsklimatet ser annorlunda ut, världsekonomin är annorlunda, konjunktur kan spela roll.	

57	Re	<i>Sen är vi lite inne på att IT bör stödja affärsverksamheten för att göra saker rätt och på så sätt börja göra rätt saker. Går dessa hand i hand eller är den ena viktigare än den andra? Hur ser du på detta?</i>	
58	IB	Jag tror det är jätte viktigt att ge och ta. De är inte bara riktat åt ena hållet. Båda sidor måste ha förståelse för varandra. Å respektive värde eller funktion.	
59	Re	<i>Antingen om man vill effektivisera eller göra saker i steg?</i>	
60	IB	Det är viktigt att inte tappa fokus, återigen vad är syftet med det här. Varför gör vi det, vi ska tjäna mer pengar eller vi ska göra en grönare värld, vi ska må bättre eller. Inte tappa det där målet eller syftet varför vi gör det. Sen måste man ju vara rörlig i sitt tankesätt.	G
61	Re	<i>Så det kan vara lite beroende från situation till situation. Om man vill göra saker mer effektivt eller om man vill ha bättre resultat på papper, eller?</i>	
62	IB	Aa, förmodligen leder de där två till varandra, till en slutpunkt.	
63	Re	<i>Vad anser du vara de bästa fördelarna med ITSM?</i>	
64	IB	Att få IT att förstå, att prata samma språk. Insikt i vad den ena eller andra gör. Få ett flyt i organisationen. Bli effektivare, det går snabbare. Respekt för varandra eller	
65	Re	<i>Finns det några nackdelar?</i>	
66	IB	Mm jag satt å tänkte på det förut. Det kan ju vara väldigt omfattande, det krävs ett stort engagemang i verksamheten för att förstå nyttan hos olika individer. Det är inte en nackdel, kanske mer nackdel. Nackdel kan vara att det är lite stort och fluffigt. Det kan vara en nackdel att man inte är tillräckligt konkret. Börja i liten skala, ta inte alla 10 på en gång. Börja med dom här 2 sakerna, trimma in dem så de blir riktigt bra och välfungerande och sedan bygger man ut och anpassar efterhand. Dra inte i dig hela kakan på en gång. Förstå nyttan, få med organisationen.	
67	Re	<i>Vilka riktlinjer bör kvalitetsaspekten mätas?</i>	
68	IB	Det där är ju jätte viktigt att man har en process att utgå ifrån. Just så att man inte svävar iväg. Återigen till det man började, vad va det vi ville, har vi kommit dit vi sa att vi skulle, har vi hållit oss inom ramarna för det här?	G
69	Re	<i>Är det olika från vad man mäter?</i>	
70	IB	Ja det är det ju, men man har ju ofta en grundfilosofi, det här är riktlinjerna och att man följer upp så att det efterlevs. Så man håller sig till rätt kvalitet.	G
71	Re	<i>För att vi hade läst en hel del att organisationen inte tillhandahåller ändamålsenliga metoder för att mäta deras IT-tjänster. Att det är rörigt, hur ser du på detta?</i>	
72	IB	Det är just det som är syftet med det här, att ta hjälp av någon utomstående. Att komma bort från det här "kanske", ta hjälp av en utomstående som sätter sig in i verksamheten. Det är just det som är nyckeln, det finns ett stort behov av det här. Man kan bli med små eller stora medel bli betydligt effektivare i sitt arbete.	
73	Re	<i>Mm, om man tänker på just mätaspekten, vad man helst vill uppnå för att se hur företagen går bättre. Är det effektivitet eller resultat på nåt sätt.</i>	
74	IB	De påverkar nog varandra, är man inte tillräckligt effektiv så borde resultatet inte bara vara bra. Man måste ha något kvalitetsprocess eller vad är bra. Att medarbetarna är nöjda och mår bra, inte sjukskrivna och att man har bra balans. Glada medarbetare runt omkring sig som gör ett bra jobb.	E

75	Re	<i>Hur fastställer man att kunden verkligen får va de frågat efter?</i>	
76	IB	Det är ju uppföljning, man låter något köra ett tag, sen har man en avstämning. Och ser; va det åt det hållet vi ville gå?	
77	Re	<i>Vad tittar man ofta på då?</i>	
78	IB	Det är ju en del i den här modellen man har valt att arbeta utefter. Ur en sån engagemangmodell eller ur en sån. Det är något som ska ingå i leveransen av ett system, att man har en uppföljning efteråt. Kom vi dit vi skulle? Nja vi kom halvvägs. Eller vi kom någon helt annanstans men kom fram till att detta va mycket bättre. Att ha en modell eller process att arbeta efter med olika steg.	

Appendix 3c – Interview transcript with Deloitte

Date: 2010-11-24

IC = Informant C

Re = Researcher

Line	Person	Conversation	Code
1	Re	<i>Vi har riktat in oss på hur business IT alignment kan främja ITSM om du förstår vad jag menar. Att man förstår sammanhanget mellan IT och affärsverksamheten bättre för att då kunna bilda bättre tjänster. Det är lite den vinklingen vi har.</i>	
2	IC	Yes det låter bra.	
3	Re	<i>Då kan vi kanske köra igång. Hur ser din studie och yrkesbakgrund ut?</i>	
4	IC	Japp, jag har läst med inriktning mot IT. Det är mer på organisationsprocesser och informationssystem. Jag har jobbat på ett amerikanskt outsourcingföretag. Där jag var i Stockholm, i 8 år, som konsult men även leveransansvarig för olika outsourcingkontrakt. Sen har jag varit på Deloitte i tre år.	
5	Re	<i>Mm ok, vad gör du på Deloitte? Mer specifikt.</i>	
6	IC	Det är ju olika projekt som vi har med våra kunder. Dels har jag arbetat med större systemimplementationer, sen har jag även gjort sourcingrelaterad uppdrag där vi gjort upphandlingar av olika lönesystem. Sen har jag även varit inblandad med att hjälpa kunder att sälja av delar av verksamhet. Nu jobbar jag som kundens projektledare i en systemimplementation inom apoteksbranschen. Vi ska etablera en helt ny IT-miljö.	
7	Re	<i>Det låter intressant.</i>	
8	IC	Ja det är spännande.	
9	Re	<i>Vi kan börja gå in lite på första delen som vi kallar. Jag kan berätta för varför vi delat upp det. Vi har ju tre delar, en som kallas business IT alignment, en annan som handlar om att rationalisera verksamhetsprocesser och så en del som är lite mer kvalitetskontroll. De delar har vi delat upp eftersom vi hittat ganska mycket litteratur och forskning om att det finns en del problem och frågetecken. Första delen handlar om business IT alignment, så vi kan börja med att fråga hur du ser på IT-verksamheten och affärsverksamhetens samspel i en organisation?</i>	
10	IC	Det gäller ju att ha en IT-verksamhet som stödjer verksamheten på bästa sätt. Det gäller att säkerställa att man har en IT-strategi som hänger ihop med affärsstrategin egentligen. Sen är det ju naturligtvis en gemensam dialog, man har ett gemensamt ansvar att IT funkar. IT ska givetvis leverera lösningarna men man delar även som kravställning osv men att man har ett tätt samarbete.	In AIT
11	Re	<i>Många av frågorna kommer vara lite lika men det är för att bilda ett sammanhang.</i>	
12	IC	Den är ju jätteviktig, att man har en dialog.	
13	Re	<i>Hur tycker du att det skiljer sig, de här dialogerna i nivåer i en organisation. Om man tittar på det dagliga eller långsiktiga arbetet.</i>	

14	IC	Ja jag tycker det. På strategisk nivå har man en IT-strategi som ska stödja verksamhetsstrategin. Det tycker jag är en del. Det är ju en löpande dialog också, sen handlar det på taktiskt nivå mer om att planera större projekt och ändringar under året som kan förutse så att man utifrån det vet vad IT behöver göra. Årlig eller löpande planering så att man möter upp de behov som verksamheten ser framåt. Det kan t ex vara att man inte ska köpa bolag under året utan att man kan möta de tillfälliga toppar i resursbehov. På den mer operationella nivån så krävs det att man har tjänster beskrivna och tjänstenivåer och att verksamheten egentligen har en bra bild av hur man beställer tjänster. Det är dom olika delarna jag kan komma på.	DL
15	Re	<i>Mm, vi va inne lite på att IT och affärsverksamheten ska vara nära varandra ha en dialog. Måste det finnas klara distinktioner mellan IT och affärsverksamheten. Hur ser du på det när det blir ett så pass nära samspel?</i>	
16	IC	Man har ju helt klart olika uppgifter i ett företag. Så att på så sätt så har man ju lite olika fokus kanske, eller kärnverksamheten. Det som är viktigt är att man definierar roller och ansvar så att man förstår hur man ska samarbeta. Annars finns det risk för missförstånd. Att man har ett gemensamt ansvar, när IT ska leverera IT-lösningar som stödjer affärsverksamheten, men samtidigt har ju affärsverksamheten affärskrav som dom måste kommunicera till IT-verksamheten.	In
17	Re	<i>Mm, du menar att det handlar om ett ömsesidigt utbyte?</i>	
18	IC	Ja fast jag tycker nog att det är IT som understödjer verksamheten, att IT är en supportorganisation egentligen. Men det är klart att man har ett gemensamt ansvar.	AIT
19	Re	<i>Om man tänker då mer på IT-verksamheten hur den måste den anpassas för att fungera som bäst gentemot affärsverksamheten?</i>	
20	IC	Jag tycker att det börjar med den här IT-strategin att den måste stödja affärsstrategin. Sen är det ju också en fördel om IT organiserar sig så att det mappar mot verksamheten, så man har klara ansvarsområden, som även då speglas i verksamheten. Det blir enklare dialog då om man kan avgränsa mellan de olika organisationerna.	AIT
21	Re	<i>Mm, om man vänder på det att affärsverksamheten bör anpassas, kan det vara så?</i>	
22	IC	Nja, ska man titta på denna frågan i detalj så ska inte affärsverksamheten anpassas efter IT-verksamheten, men en del som jag tycker är viktigt är att man helt klart måste vara medveten om att man är jätteviktig i vissa delar, och att man där måste ta sitt ansvar med affärskrav osv. Och att man lyfter fram aktiviteter som man planerar under året som man kan förutsätta påverka IT-verksamheten eller ställer krav på IT-verksamheten att man kommunicerar fram det, det är viktigt.	AIT
23	Re	<i>Vad kan organisationer ha för problem med att leverera IT-tjänster som just stämmer överens med affärsverksamheten?</i>	
24	IC	Ja, det är väl att kravställningen är oklar, att få veta vad man vill ha eller behöver. Att man kanske har en dålig dialog så att man därmed då har olika förväntningar på olika saker. Att man inte riktigt fokuserar från IT vad verksamheten behöver, kanske för teknikororienterat. Det är väl dom bitarna. Sen kan jag komplettera men detta kanske är mer projektrelaterade biten, men det här med tjänst och tjänstnivåer, att	

		man har kommit överens om det är också viktigt del i just den här delen, mer löpande underhållsbiten. Det hjälper till att man kommer överens, att man har en del dokumenterat så..	
25	Re	<i>Ja jättebra. Då har vi fått mycket bra på första delen. Vi kan gå över till andra delen som handlar om ITSM. I litteraturen har vi hittat att det fundamentala med ITSM bör ta ett steg från att utvecklas som en teknologi och att istället bli mer tjänst- och kundinriktat. Hur ser du på detta i verkligheten, bör man tänka utifrån detta?</i>	
26	IC	Ja absolut. Man har ju ofta pratat om det här att verksamheten inte förstår IT och att IT inte förstår verksamheten. Det va väl helt klart ett resultat av att man va väldigt teknikorienterad. Dels tror att man rent generellt är mycket mer inne på tjänster i dagsläget och det gör det mycket lättare att egentligen förstå varandra.	ST
27	Re	<i>Mm ok, om vi tittar på lite ramverk. Det finns sällan förklaringar för hur de bör utvecklas, utan det är mer steg man ska gå igenom. Vad anser du om detta?</i>	
28	IC	Jag tror att de måste alltid anpassas i alla fall. Det går inte att ha en lösning som passas alla. Jag tror att dom måste göra på det viset, applicerbart mer generellt. Man måste anpassa dem efter sin situation.	BP
29	Re	<i>Finns det några problem och brister med ramverken?</i>	
30	IC	Nja jag tror att det skapar ett behov att man lokalt måste fundera på hur man ska applicera detta i sin situation eller företag. Om man ska implementera det här får man tänka till lite grand. Men ITSM-ramverk, vad menar du då?	
31	Re	<i>Några som vi varit inne å tittat på är ITIL, prince och CobiT.</i>	
32	IC	Aa dem är ju egentligen bara kravställning.	
33	Re	<i>Precis, det finns sällan förklaringar på hur man ska lösa ett problem. Det är mer att man identifierar saker. Man kanske bittar felen men inte förklaring hur man ska lösa det.</i>	
34	IC	Mm, jag tror att dom här organisationerna har fullt upp att definiera kravställning och det är ett för stort scoop för dem om de ska göra olika "best-practices".	
35	Re	<i>Hur används dom här ramverken i verkligheten?</i>	
36	IC	Dom används helt klart. Man måste använda dem som input, det är ju bara en standardisering och generalisering sen måste varje företag fundera på, hur ska vi applicera det här, vad är viktigt för oss.	BP
37	Re	<i>Vi har även tittat lite på de traditionella servicekoncepten, som har ändrats om man tittar på ITL. Hur skiljer det sig idag jämfört med ett traditionellt servicekoncept? Förstår du vad jag menar?</i>	
38	IC	Du menar om IT-tjänster skiljer sig från traditionella?	
39	Re	<i>Ja exakt.</i>	
40	IC	Rent spontant så känner jag inte det, för det är egentligen samma behov som man måste uppfylla på ett vettigt sätt. Sen måste man fundera kring, mäta, utveckla, styra, följa upp och anpassa dem över tiden så att dem fungerar i sin situation. Jag tycker inte egentligen att det skiljer sig så mycket. Jag skulle nog säga att ITSM har kopierat lite det traditionella servicekonceptet. Har ni funderat något kring detta, det hade varit intressant å höra vad ni har.	
41	Re	<i>Jo jag tror att ITIL 2 är mycket från det traditionella servicekonceptet, t ex service support processes och deliver processes. Men nya version, trean, då har det blivit en liten förändring med hela livscykel tänket osv. Det börjar kännas som att det tas</i>	

		<i>lite från det traditionella konceptet och att man försöker få ett lite mer livscykelnsurr.</i>	
42	IC	Mm.	
43	Re	<i>Vi kan gå vidare. Ser du några kritiska framgångsfaktorer för utveckling av IT-tjänster för att förbättra verksamhetsprocessen. Och vad dessa kan bero på?</i>	
44	IC	Dels kan jag säga att man måste alltid anpassa verksamhetsprocessen först, sen utveckla IT-verksamheten som stödjer det här då. Om man skulle gå ifrån det så kan man säga att införandet, om man är ett helt nytt företag, och kanske inte har förmågan att kravställa så kan man gå på standardprocesser. Men jag tror ju att det måste vara så, att man först förstår verksamhetsprocessen och att man sen anpassar IT.	DIT
45	Re	<i>Några kritiska faktorer som kan vara inslag för att utveckla tjänsterna?</i>	
46	IC	Aa ok. Då utgår man från behoven, vad har man för behov. Att man hela tiden anpassar med servicenivåer som stämmer överens med verksamhetens behov. Att man får bästa möjliga support. Det gäller att förstå verksamheten, det gäller att involvera verksamheten.	DIT
47	Re	<i>I och med att affärsverksamheten blir allt mer komplex och kraven på IT ökar. Hur påverkar det funktionaliteten på IT-tjänsterna? Om de optimeras och blir mer komplexa i sig eller om man delar upp i mindre tjänster.</i>	
48	IC	Det kan hända att jag feltolkat denna lite också.	
49	Re	<i>Om det t ex är att man måste få in massa mer funktionalitet i en befintlig tjänst, om man väljer att dela upp tjänsten eller..</i>	
50	IC	Funktionalitet är ju en del i det hela, sen finns det andra delar som också påverkas. T ex tillgänglighet, svarstider osv. Om man är en kund som de jag hade i våras, de måste bli mer globala, de hade insett att de inte kunde stödja sin verksamhet i USA från Sverige för att de inte hade samma öppettider osv. De hade köpt bolag, när verksamheten växer och blir mer komplex eller att man har olika öppettider kan påverka funktionaliteten. Jag vet inte riktigt ett bra svar där.	
51	Re	<i>Jo men det är intressant med lite annan vinkel på det. Om vi säger att det blir mer komplex verksamhet, vill man då försöka skapa fler tjänster, eller vill man förbättra de man har och anpassa dem?</i>	
52	IC	Det tror jag kan variera, beroende på vad man har för företag. Det mest optimala är väl att man har något som man utvecklar, rent teknisk sätt, på olika plattformar. Om man nu syftar på IT-system.	
53	Re	<i>Vilken påverkan har faktorer som struktur, kultur och omgivning vid skapandet av tjänster?</i>	
54	IC	Nu får jag tänka till lite till. Det är klart att det har påverkan. Att man främst måste utgå från verksamhetsbehov. Standardisering är ofta ett val, men jag tror det är mer behovsstyrt då. Man måste alltid utgå från verksamhetsbehov, sen tror jag utifrån kultur och omgivning så måste man fundera kring hur man lanserar de här tjänsterna och hur man kommunicerar och hur de blir tillgängliga. Att tjänsterna som sådana standardiserade tror jag man måste utgå från. Förändringsledning, man introducerar saker på ett vettigt sätt så att dem används. Det är klart att man måste fundera kring hur man lanserar dem.	SC
55	Re	<i>Hur ser du på framtiden angående ITSM? Finns det några framtidsaspekter som du kan tänka på? Hur ITSM kan tänkas utvecklas.</i>	
56	IC	Jag tror att ITSM inte effektiviserar affärsverksamheten. Eller ok, det kanske gör det som en bieffekt. Men jag tror att man helt klart	

		kommer ha en närmare dialog och koppling till verksamheten, och med hjälp av det då får en bättre förståelse för gemensamma ansvar. Det i sig blir en effektivare verksamhet. Så att man hela tiden har en IT-verksamhet som stödjer dem.	
57	Re	<i>Mm intressant. Enligt litteraturen bör IT-verksamheten stödja affärsverksamheten med syfte att göra saker rätt och på så sätt börja göra rätt saker. Hur ser du på detta?</i>	
58	IC	Ja det är jätte viktigt. Det är återigen att man måste förstå varandra på ett helt annat sätt. Att IT verkligen sätter in sig i vad man har för kärnverksamhet. Man måste tala i termer av tjänster och tjänstenivåer. Och utifrån det så kan man göra rätt saker i rätt tid. Det är verkligen jätte viktigt och man har haft problem med det tidigare. Man har det säkert fortfarande men man har blivit bättre på det.	E
59	Re	<i>Vad tycker du, generellt, att fördelarna med ITSM är?</i>	
60	IC	Det är just standardiseringen, att man har ett ramverk som stödjer en i sitt arbete. Att arbeta mot förbättringar, att strukturera upp sin verksamhet. Sen ja, att man dokumenterar sin verksamhet på ett vettigt sätt, att man kommunicerar det till användaren. För det är ju en viktig del i det hela.	
61	Re	<i>Mm det har vi också förstått. Ser du några nackdelar?</i>	
62	IC	Ja, den ITSM som sådant. Dom här ramverken, om man implementerar dem fel så kan det bli ganska fyrkantigt och uppfattas som väldigt inflexibelt. Men det är väl egentligen det. Det gäller att förstå vad, det är egentligen en kravställning kan man säga, på process eller på organisation. Sen gäller det att utifrån det funderar på hur man själv ska göra.	
63	Re	<i>Vad är utmaningarna med ITSM?</i>	
64	IC	Jag tror man måste utgå från vilka behov man har och prioritera på vad det är man vill uppnå. Börja smått å sen sakta utveckla det här då. Anpassa efter sin verksamhet. Och sen kommunikation, vad är det man gör och varför, och hur påverkar det här olika steg i organisationen.	
65	Re	<i>Mm då kan vi gå in på sista delen som handlar om kvalitetsaspekten och utifrån vilka riktlinjer det mäts. Meningen med den här frågan är att det finns många olika beroende på fall mycket kanske, olika riktlinjer som man mäter det med. Om man tänker på vilka som är de mest vanliga, affärsmässiga, tekniska, sociala, kulturella. Om det kan finnas olika grupperingar som man mäter dem med, olika områden.</i>	
66	IC	Det beror lite på också vad syftet med det hela är. För att stödja verksamheten måste man utgå från allt som har med tjänster och beskrivningar att göra. Då blir SLA ganska intressant och mäta upp på det. Hur väl man då motsvarar verksamhetens behov. Sen så kan man även se kundnöjdhet som är en annan del i det hela. Där kan man prata om sociala och kulturella delar. Det kanske är mer mjuka värden som man mäter det. För det blir en annan aspekt på det hela. Sen skulle jag vilja säga att tekniska, då handlar det mer om effektivisering.	G
67	Re	<i>Många anser att organisationen inte tillhandahåller ändamålsenliga metoder för att mäta deras tjänster. Vad anser du om detta?</i>	
68	IC	Det kan säkert vara så. Det är svårt att mäta rätt saker. Dels är det väl många företag som inte mäter alls. Eller kanske mäter så mycket. Sen i	

		andra fall så kanske man inte riktigt tänkt till eller kopplat det till vad kvalité verkligen är, för dem. Sen har man olika syften med det här, ibland är mätvärden viktiga, ibland måste man bara genomföra olika saker, det blir viktigare.. jag kan tänka mig att outsourcingaffärer där vill man få ner kostnader och glömmer bort det här med måttetal lite grand. Tills man kanske då har uppfyllt huvudsyftet, sen med tiden kanske man vill fokusera mer på kvalitet. Då blir det ju viktigt att fundera på. Men jag tror att det är väldigt situationsanpassat. Men det är svårt att mäta rätt saker. Ibland mäter man för mycket, ibland för lite. Det gäller att hitta en balans.	
69	Re	<i>Det har vi funnit också. Att det skiljer sig från situation från situation. Vad anser du vara viktigast? Att företag gör saker rätt eller att de gör rätt saker. Hur ser du på det?</i>	
70	IC	Svaret är egentligen att det är aldrig rätt att inte utvärdera. Man måste liksom mäta och styra för att hela tiden kunna vara effektiv. Det är farligt om man inte liksom hela tiden försöker effektivisera och ta hjälp av produktivitet och kvalitet. Då kan man hamna på efterkälke längre fram.	E
71	Re	<i>Mm ok, och hur fastställs då att kunden verkligen fått va dem frågor efter?</i>	
72	IC	Acceptans, godkännande talar man ofta om. Det ingår ofta någon form av verifiering, där man fått vad man vill ha. Man kan ha milstolpar med olika utvärderingar. Man stämmer också av leverabler osv så att man noterar att man fått acceptans på dem. Och olika ekonomiska. Jag tror att man löpande utför reviewer och att man sen tillslut tar en slags utvärdering.	
73	Re	<i>Det blir olika delmål på nåt sätt som tar en framåt?</i>	
74	IC	Ja alltså en projektledare är intresserad av att se vad som har gått bra och vad som inte gått bra, så att man kan anpassa sig innan det är försent. Sen vill man efteråt försöka förstå hur projektet som sådant har löpt, att man har någon slags avstämning. Sen är det något man gör internt och externt, som vi t ex, om det är saker som fungerat mindre dåligt kanske man jobbar mer internt och löpande. Jag tror att det finns olika sätt beroende på.. det är viktigt att göra det. Annars har man ingen förmåga att lära sig.	
75	Re	<i>Jättebra, då tror jag vi har fått med det mesta.</i>	
76	IC	Jag hoppas att ni har fått ut något.	

Appendix 3d – Interview transcript with Coor

Date: 2010-11-26

ID = Informant D

Re = Researcher

Line	Person	Conversation	Code
1	Re	<i>Syftet med intervjun är till vår masteruppsats och handlar mycket om relationen med IT och affärsverksamheten. Och du pratade lite om att du jobbade inte direkt med just ITSM men du jobbade mycket med relationen med IT och affären i alla fall.</i>	
2	ID	Jag kan ta nån minut å förklara hur vår roll ser ur. Det börjar bli en lång karriär nu inom IT-staben på olika bolag. Jag har varit på Volvo innan och nu är jag på Coor tillsammans med 4000 anställda. Jag har ofta haft ansvar för systemportföljen, systemstrategin och systemägandet. Jag har också en bakgrund längre tillbaka inom IT-området inom infrastruktur, och klient-pc leveransen. Men det var längesen. De senaste 10 åren har jag inte tillhört nån levererande organisation utan vi köper tjänster för bolaget som jag jobbar på. Det är alltså en IT-stab som köper in tjänster. Vi ansvarar för tjänsterna men vi har det outsourcat. Vi har därmed inte driftpersonal hos oss. Coor är ett service management bolag som levererar tjänster, men då mer fastighetsrelaterade tjänster som fastighetservice som städ till mer hårdare tjänster som produktionsservice, dvs att vi underhåller maskinerna som bygger bilarna, som gör slutsteget till raketerna. Vi producerar ingenting utan vi är servicepersonal i närheten av kundens kärnprocesser. Så sådant är vi ju ett service managementbolag Coor, men inte ett ITSM-bolag.	
3	Re	<i>Jag förstår.</i>	
4	ID	På Coor är vi inne och nosar på CobiT att implementera det. Men vi är i startgrupparna för att börja vrida upp nivån på hårdare IT-governance. Med bakgrund på Volvo så hade vi ju mer governance-stuk på det. Mer åt det strukturerade hållet, vi försöker komma ikapp med det. Vi är ett relativt nystartat bolag. Så detta är anledningen till att jag kommer säga "eeh?" på några frågor.	
5	Re	<i>Hebe jo men det förstår vi. Det är inge problem med det. Vi tycker det är intressant att få lite andra perspektiv också. Som du säger CobiT är riktat till IT-governance och är ju lite bland det här service management också, det är ju lite tvetydigt. Men det kan vara lite intressant att fråga va din grunddefinition av IT-governance är. Vad är det för dig?</i>	
6	ID	Jag har ju inte någon sån one-liner på det. Men det är styrning och ledning, förutsägbarhet. Även riskhantering kring IT-leveranserna. Ledningen ska känna sig trygg, att det finns en förutsättning, att vi har metoder och annat på plats. Att vi når mycket som gagnar affärsverksamhetens mål. Och att vi bredvid också beaktar risk och annat på olika sätt. Så det är styrning och ledning, perspektivet på IT ur ett highlevel tänk.	
7	Re	<i>Det är lite som vart inne på med. Jag förstår. Det första avsnittet här, business IT alignment, kanske inte ska vara så mycket problem då eller? Hebe. Vi kan ju se.</i>	

		<i>Vi kan börja med första frågan om hur du ser på IT-verksamhetens och affärsverksamhetens samspel i organisation.</i>	
8	ID	Vi är mycket integrerade i våra frågeställningar och särskilt vi då som har en outsourcad IT och inte behöver fundera så mycket på minnet i servern. Så vi blir ju väldigt affärsrelaterade. Frågeställningen är ganska affärsnära. Som köpare av outsourcad IT måste vi ju även kunna kliva ner i minnesfrågan och köpa mer eller se till att leverantörer skärper sig så att IT fungerar. Jag vet inte om det svarar på frågan.	In
9	Re	<i>Jo men det är jättebra. Hur känner du för business IT alignment på olika nivåer i en organisation? Hur det skiljer sig, om du har nåt å säga om det.</i>	
10	ID	På strategisk nivå har vi en utmaning just nu, för att få till IT-alignment. Vi har ju IT-mål och annat som vi jobbar med, men på vår högsta nivå handlar det mycket om pengar. Det gäller att vara samförstådda med; det här påverkar pengar. Men sen finns det en hel del annat där vi finner oss mer, närmare och mer konkret på taktiskt och operationell nivå. T ex; genom det här verktyget, eller om vi satsar på det här området så får vi det lättare. Vi jobbar på att få en mer starkare koppling, förutom pengar. Det tror vi är viktigt. Det finns fler saker att mötas kring. På den operationella nivån är det väldigt lätt att finna varandra eftersom det är så pass konkret, t ex med knapptryckningar osv.	DL
11	Re	<i>Mm det är intressant. Vi kan hoppa över till nästa fråga. Affärsverksamheten och IT bör understödja varandra och då ha ett nära samspel enligt mycket ur litteraturen. Kan det inte vara lätt att distinktionerna mellan dem blandas ihop i samband med att de blir för sammansvetsade? Om du har upplevt något sådan.</i>	
12	ID	Asså ja det finns väl. Vi försöker ha någon form av supply- och demandtänk. Vi försöker hålla oss på supplysidan och att försöka hålla kravsidan och supplysidan åtskilda. Men när vi jobbar tätt ihop, så ibland flyter det lätt ihop. Och det kan ibland vara ett problem om vi IT blir självgenererande, det är inte bra.	AIT
13	Re	<i>Hur tror du det kan se ut om det är ett mer ömsesidigt utbyte mellan IT och affärsverksamheten.</i>	
14	ID	Definitivt, dom vi jobbar med på verksamhetsutveckling. När jag började så var IT något magiskt men nu är magin borta från IT. Det är inte så konstigt. Nu är IT-kunskapen och IT-organisationen är ju mycket större än va den va förut. Så definitivt är det ju ett utbyte, där det finns IT-kunskap utanför IT-organisationen. Jag kan t ex stå å köra processgenomgångar och övningar med verksamhetsfolk. Vi glider över gränserna kan man säga.	In
15	Re	<i>Det är precis vad vi har känt också. Vad man kan göra med IT behövs ta ett nästa steg hela tiden. Förut bara fanns den där men nu måste man göra något nytt av den hela tiden. Det är väldigt intressant tycker vi. Hur tycker du att IT-verksamheten bör anpassas för att fungera gentemot affärsverksamheten?</i>	
16	ID	Om man hoppar över organisation, så är det ju tjänster som jag väldigt mycket. Att göra det begripligt och förenklar. T ex, här är en startklar pc, det är det vi levererar. Att man lämnar det här obegripliga som är jobbigt och mystiskt med IT. Utan att man så långt som möjligt tjänstefierar IT-verksamheten är oerhört viktigt, för då har man något att mötas kring. Något som alla kan begripa. Det finner vi som en viktig roll för oss, att paketera, förenkla, rollanpassa är en viktig del för oss i en IT-organisation. Så att verksamheten kan ta beslut.	AIT

17	Re	<i>Om man vänder på det, hur bör affärsverksamheten anpassas för att fungera gentemot IT-verksamheten?</i>	
18	ID	Jag vet inte egentligen om dem behöver det. IT är så moget att, detta är ju på samma sätt att man behöver en hammare eller vad dom nu behöver för någonting. Men däremot så finns det nya krav på dom att, än så länge har vi det i alla fall. Det kanske blir omoget så småningom. Att dom har IT-koordinatorer och att vi har medlemmar som sitter med IT-board som styr governance där man ser IT som en egen identitet i bolaget. Eventuellt kanske kommer det avdramatiseras mer, jag vet inte.	ATT
19	Re	<i>Vad kan organisationer ha för problem att leverera tjänster som överensstämmer med verksamhetsprocessen?</i>	
20	ID	Att IT levererar standardverktyg, där har vi en sån bana. Asså att anpassa verksamheten till standardverktyg. Där finns alltid en utmaning. Vi säger att vi ska använda standardverktyg, vi ska inte utveckla eget osv. Där verksamheten faktiskt har kundkrav som inte alls är standardverktyg. Vi möts inte alltid på ett bra sätt. Vi kan inte riktigt leverera så som kraven faktiskt ser ut. T ex en standardlösning som inte är anpassningsbar, det händer. Men ofta får vi ge oss på att anpassa standardverktygen, eller byta arbetssätt. Där är ju en dynamik eller flytning beroende på hur temperaturen är. Det är mycket kring att standardisering möter den snabba föränderliga världen. Coor har de större norden bolag som kunder, Volvo, Skanska och Ericsson osv. Och alla dom har egna processer för inköp och annat för kunderna. Allt det är ett krav mot oss. Standardiseringen blir ju en fiende nästan.	DIT
21	Re	<i>Mm det är intressant. Vi kan hoppa över till nästa del här som handlar om ITSM och ramverk. Det fundamentala med ITSM är att IT bör ta ett steg från att utvecklas som en teknologi för att istället bli mer tjänst- och kundinriktat. Hur ser du på det?</i>	
22	ID	Det är helt klart. Tjänster definitivt och kundinriktat, det är det vi jobbar med och har jobbat med. För vår del har kundens kund väldigt olika krav. Kunden Coor kan vi angripa på ett enhetligt sätt så att den kunden i sin tur förknippat med diverse bolag med olika leveranser. Övergripande så är det framgångsfaktorn, det är att på begripliga tjänster som verksamheten kan relatera till och omsätta i sin affärsverksamhet. Jag behöver en hammare, jag behöver en såg, jag behöver en IT-komponent. Att göra det naturligt, för att kunna leverera min kundnytta så behöver jag de här verktygen. Sen ska IT avdramatiseras så att det inte är något speciellt egentligen. Det har pratats om väldigt länge att det ska vara kunder som styr och det är ju en framgångsfaktor att lämna den traditionella IT-avdelningen som sitter och hittar på tekniklösningar. Det finns ju baksidor till det andra också. Blir det för kunddrivet så gäller det också att kundorganisationen har en riktigt bra styrning. Vi står lite mitt emellan där.	ST DIT DIT
23	Re	<i>De flesta ramverk inom ITSM består av "best-practices" som beskriver vad som BÖR göras för att utveckla bättre IT-tjänster. Då finns det sällan förklaringar på HUR dessa bör utformas. Där kan vi ju se lite liknande med CobiT som är mer kravhantering som inte beskriver hur man ska gå tillväga. Vad anser du om detta, är det ett problem att det inte finns några hur.</i>	

24	ID	Vi hade en övning med några delar ur CobiT. Bara som att ge ett exempel. När vi visade att best-practice är att du bara implementerar en process som tittar på det här och det här. Och sen mäter man den processen om den levererar nytta och att den är anpassad för affärs mål och annat. Men det handlade inte om hur man sätter upp den processen. I min värld, jag tror att om man bara får reda på vad man ska göra, på en övergripande nivå, så tror jag att man kan komma väldigt långt. Du sätter upp en rutin hur du ska göra detta high-level och du mäter att du har gjort det. Det kommer jag ganska långt med.	BP
25	Re	<i>Ser du det som ett problem i nuläget? Att det inte finns "hur" definierat i processen.</i>	
26	ID	Det kan nog skapa problem, men samtidigt kan man vända på det. Finns det för mycket hur så kanske man inte känner igen sig. T ex är det väldigt stora skillnader på amerikanska och svenska organisationer. T ex att man inte känner igen sig i de olika rollerna som finns.	BP
27	Re	<i>Jag förstår, hur anser du att beskrivningar i ITSM ramverk stämmer överens med den verkliga uppfattningen av att skapa IT-tjänster som stödjer verksamhetsprocessen?</i>	
28	ID	Vilka ramverk syftar du på?	
29	Re	<i>Det är ju ITIL, Prince2 och Microsoft MOF osv, det är egentligen de stora.</i>	
30	ID	ITIL och CobiT är ju dem jag känner till. Om man tar ur maslows behovstrappa så kan man tänka liknande utifrån IT. Om drift å annat fungerar så har vi svårt att tänka på utveckling. Ur ITIL ramverket, att känna en trygghet i problem-processer, kapacitetsplanering och annat fungerar är ju verkligen viktigt. Kan vi inte garantera att våra affärssystem fungerar så är ju inte vår verksamhet intresserad av att prata om utveckling och annat. Då säger dom; lös problemet! Där tycker jag att ITIL har sin grunduppgift, att verkligen få ordning och reda i basleveransen och att göra förändringar kontrollerat. Du behöver ha kontroll på vad dokumenten handlar om, du behöver ha koll på vilka ingående komponenter IT-leveransen har osv. Och förändra utifrån kontrollerade former. Om vi tar CobiT istället så tycker vi väl det också och kanske implementera en tredjedel av vad CobiT-tänket innefattar.	BP
31	Re	<i>Hur tycker du att ITSM skiljer sig från ett mer traditionellt service-koncept? Vad gäller operativa, taktiska och strategiska processer.</i>	
32	ID	Jag har ju sett fördelar med ITIL, t ex det här med chainmanagementroller och annat, och att man känner att man pratar risk på ett annat sätt. Man talar godkännande ur... det har förbättrats en hel del sen tidigare. Då fanns ju också styrmodeller, men ur ett riskperspektiv tycker jag det har förbättrats ordentligt. Rollerna också, att möta affärskraven har förbättrats något. Men det är kanske fortfarande lite mycket intern IT stuk på det. Den IT jag möter från leverantörerna är fällan om man inte pratar business konsulter, är sällan inriktade på att gå ut längst ut i linjen. Dom är bättre formade med att prata med sådana som mig, som är lite mitt emellan. Våra kunder är inte riktigt business aligned än kan man säga. Dom pratar väldigt mycket IT-språk.	DL
33	Re	<i>Vad anser du är de kritiska framgångsfaktorerna för utveckling av IT-tjänster, som just har syfte att stödja verksamhetsprocessen på olika sätt?</i>	
34	ID	En sak som är otroligt viktig är att man kan mötas, om man pratar processer då. Det är ett ganska vanligt fel att man har processbilder på	DIT

		<p>ena delen i organisationen och sen har man IT-lösning med integrationspilar på en annan. T ex powerpoint på ena sidan med processbilder, å sen sitter IT-verksamheten med servercluster och drar pilar emellan å säger; det här är integration. Men dom möts inte kring någonting, inget att diskutera kring. Och det har vi jobbat mycket med, att bryta processbilderna på övre delen av halvan som verksamheten förstår, sen drar vi pil ner till systemlinjerna som ligger under dem processbilderna. Där vi har tekniska lösningar. Där arbetsordrar blir statiskt godkänd. Det tror jag vi ska försöka gå igenom mer att vi faktiskt också i dokumentation och annat försöker slå samman dom två perspektiven mer. Så att vi har grunddokument och annat utbildningsmaterial till kunder. Vi måste har styrande dokument som är gemensamma mellan verksamhet och IT. Där vi knyter ihop dem. Det är en sak som är en framgångsfaktor, för vi pratar lite samma språk kan jag tycka men det är olika perspektiv på det.</p>	DIT
35	Re	<p><i>Vi har pratat lite om komplexiteten i tjänster men om affärsverksamheten blir mer komplex och kraven på IT ökar. Hur påverkar det då IT-tjänsterna? Blir IT-tjänsterna optimerade och blir mer komplexa i sig själva eller delar man upp tjänster i flera olika deltjänster för att tillsätta ett syfte? Om du förstår vad jag menar.</i></p>	
36	ID	<p>Ja asså, ur ett finansiellt perspektiv har vi försökt att göra det enkelt att paketera. Ibland är det mer pengar som styr och då vill vi kunna göra t ex lite versioner och mer high-end versioner av lösningar. Ur ett kostnadsperspektiv är det ju så. Men det är ju mer tjänster än för några år sedan. Jag kan inte riktigt se att vi håller på att stycka upp tjänster, jag tror att det tillkommer tjänster.</p>	SC
37	Re	<p><i>Vilken påverkan tycker du faktorer så som struktur, kultur och omgivning har på skapandet av IT-tjänster?</i></p>	
38	ID	<p>Asså om man tittar på Coor så är ju det ett gammalt skanskabolag där det är en kultur att man ska trycka ut kostnaderna till platschefen som bygger ett hus t ex. Man har en organisation som tar ansvar väldigt mycket, där cheferna tar ett väldigt stort ansvar. Å sen på Volvo där man kanske har mer central makt om vissa frågor och kan lägga saker i ett kostnadsställe där IT kan bli en mer övergripande fråga där man kanske bara nyttjar IT. Detta tror jag har en ganska stor påverkan. Trycker man ut IT och säger att det är tjänstebaserat och de som nyttjar faktiskt ska känna att det här är ett begripligt paket och jag är också villig att betala för det. I min leverans kan jag tänka kostnaden för det. Det påverkar hur man styr IT ganska mycket till skillnad för om man samlar alla kostnader centralt och säger att bolaget vet vad som är bäst för alla. Det blir inte samma tryck på IT med det sättet å göra det jämfört med att man faktiskt utvinner i fingerspetsarna i en organisation; är detta något värt att betala för. Genererar det nytta eller inte? Jag vet inte om det svarar på frågan men.</p>	SC
39	Re	<p><i>Jodå det är bra, ni har ju på Coor speciell struktur och kultur som kanske ligger långt tillbaka. Anser du det som fördelaktigt när man just måste införa nya IT-stöd och liknande?</i></p>	
40	ID	<p>Det är positivt ur ett perspektiv där det är begripliga tjänster som man direkt kan relatera till egen användning, t ex laptop. Till viss mån ett affärssystem. Men är det något som är en nysatsning på ett helt nytt område, så kan det vara svårare. Om det är ett helt nytt område, där</p>	

		man inte ens vet nyttan ute hos den enskilde chefen, då är det kanske lättare att ta ett sådant beslut i en organisation där man mer ser IT som en kostnad.	
41	Re	<i>Aa ok, hur ser du på framtidsaspekten inom ITSM?</i>	
42	ID	Det som ligger framför nästan på oss nu är att koppla stenhårt med CobiT. Koppla oss tydligare så att vi känner att vi boxar in oss. Så att det vi gör här hänger ihop med det här övergripande målet. Att vi känner att allting hänger ihop. Vi har några svansar som inte hänger ihop nu men vi vet vad som måste göras. Vi tror att detta kommer att driva dialoger och annat, rollen kring IT på ett annat sätt. Att vi faktiskt snabbare kan säga; nu har vi samlats här allihopa från olika delar från organisationen och vi gör detta därför att, så att alla direkt förstår vad vi håller på med och att alla kan peka på något gemensamt som är mot bolagets mål.	
43	Re	<i>Något som vi har hittat i litteraturen är att IT bör stödja affärsverksamheten med syfte att göra saker rätt. Och på så sätt börja göra rätt saker. Hur ser du på detta förhållandet?</i>	
44	ID	Det var länge en IT-fråga att se på affärsanalys och annat så tryckte vi på om det och vi hade några misslyckade startförsök då vi inte kom loss riktigt och inte fick med oss verksamheten. Nu så har vi fått ett sug efter det i företaget och implementerat en lösning. Om vi tar supply and demand där vi är mer supply istället för att ställa kraven för oss själva. Det är ju ett sånt exempel, att göra rätt saker. Där IT kan bidra till den IT-lösningen som vi kanske tidigare hade problem att implementera. Nu när den kommer som ett behov vi verkligheten så kan vi stödja dem att göra rätt saker, det är ju aha-upplevelser och analys på analyser som It-verktyget kan hjälpa till med. Men det är ju mer en leverans än en produkt som vi pratar om där. I en annan form kan man också fundera på, att paketera och göra det begripligt och få bort frågeställningar från verksamheten. Dom är väldigt splittrade i IT-leveransen, många bäckar små för att man ska kunna leverera saker, så tar man ju fokus från verksamheten. Dom ska ju leverera vår kärnverksamhet. Där kan vi ju hjälpa dem genom att paketera och göra det begripligt och bekymmerslöst, vi ger dem en möjlighet att göra rätt saker, mer rätt saker. Ta bort waste och störningar.	E
45	Re	<i>Vad tycker du att fördelarna är med ITSM?</i>	
46	ID	Jag kan tycka att det är en stor fördel, vilket jag märkte med ITIL, man kan prata om allt så alla förstår. Man kan prata om roller och annat, det är liksom generellt, det spelar ingen roll vem man pratar med. Det tycker jag är en fördel. Annars så kan ju företag hitta på egna namn på olika roller, fast dom kanske betyder samma sak. Rent logiskt behöver man ha koll på dom här. Verkligheten har en förmåga att, du måste ha en form av processer även om du inte vet om det, även om det är kaos. Om du inte har standards så lär folk hitta på egna roller. När ITIL kom in kunde man prata mellan bolag, bara en sån sak är ju lättare att jämföra och kunna dra lärdom från andra organisationer. Också när man ska beställa saker, när vi sitter i en upphandling så kan vi säga; vi vill att det här och det här ska finnas. Det är lättare då. Vi antar att vi står på samma förståelsenivå, men det gör man inte alltid. Nackdelarna är ju, jag kan ju förutsätta utifrån min förståelse av ITIL hur deras	

		processer fungerar, så om jag gör en upphandling så kan vi kanske missa lite. Den här leverantören kanske inte jobbar på det viset. Så även om man har standards så gäller det att syna den.	
47	Re	<i>Andra kanske har andra standards med eller?</i>	
48	ID	Ja definitivt.	
49	Re	<i>Ser du några utmaningar med ITSM?</i>	
50	ID	Utmaningen är att ta till sig av det, det är lite hur-frågan också att man. Dom är ju så väldigt allomfattande, det finns ju några som; gör det här så kommer du igång. Börja med de här fem sakerna så har du i alla fall mognadstrappa 1 av 5. Det är en utmaning, det är lätt att titta på allting å så tänker man bara, jösses. Oh ska man implementera ITIL i en IT-organisation som levererar mot kund så är det jobbigt när allt bara gäller, när sambandet mellan alla olika processerna. Det är lätt att man gör något, ja nu har vi implementerat de och de, men de fungerar si sådär utan att några andra processer finns på plats. Där ser jag en utmaning. Det är en stor utmaning att implementera ITIL och det finns skrivelser, jag tror från Computer Sweden, så stod det att det va rena skämtet. Men oavsett om det är ett skämt eller inte så är jag övertygad om att man bör ha, att inte ha processer eller att hitta på dem från noll tror jag inte tillför någonting, för dom är, om man nu skär igenom det, kanske är lite överkurs. Så är det ju ganska jordnära frågeställningar som dem hanterar, man bör göra det här, man bör göra det här. Ex man bör tänka till innan man börjar med något, man bör ha en viss process för det osv. Det här är ju ingenting som man säger; nej detta gör vi inte. Men verkligheten slår ju till stenhårt då. På highlevel bör ju de här uppgifterna utföras för att vi ska ha koll på verksamheten. Det tror jag inte är så trendkänsligt. Ungefär som ITIL säger, ja nu ska vi bli mer business aligned, men det kommer alltid finnas ett inslag som är mer; ok det här är faktiskt jordnära, det är något som verkligheten säger till oss att det ska göras eftersom det är naturligt.	
51	Re	<i>Mm det är intressant, vi kan gå in lite på utvärderingsaspekten. Utifrån vilka riktlinjer bör kvalitetsaspekten i ITSM mätas tycker du? Om man t ex tittar på affärsmässiga, tekniska, sociala, kulturella osv.</i>	
52	ID	Lite allihopa, fast lite grand i den ordningen. Återigen med CobiT, det tekniska har vi men där ska vi också förbättra oss. Men mäter vi dem här tekniska aspekterna på det så har vi också en trendkoppling till de affärsmässiga mätetalen som vi har där som är mer business goals. Vi har med IT-goals men vi har inte IT-business-goals. Å vända på det som du säger här, ok sociala och kulturella, att göra en koppling till våra medarbetare, kundindex, den resan är kanske inte bara affärsmässiga. Givetvis så är det frustration med IT och annat, kundens upplevelse av Coor som bolag är mer och mer kopplat till hur IT-verktygen fungerar. Kanske inte avgörande men det är en påverkan som vi bör ha koll på. Ok, vi mäter antalet incidenter men hur har det ett samband med hur kunden upplever att vi fungerar. Eller hur väntetider, eller hur det påverkar medarbetarindex i någon faktor. Att man irriteras över sina verktyg, egentligen så bör vi mäta oss på alla dom där parametrarna.	G
53	Re	<i>Forskare anser att organisationer inte tillhandabåller ändamålsenliga metoder för att mäta kvaliteten på deras IT tjänster, vad anser du om detta?</i>	

54	ID	Det håller jag med om, det är en utmaning för oss. Det är lätt att prata tillgänglighet på servrar osv, men det är svårt att mäta så att mätetalen säger samma sak som andra värden kommer att säga. Slutresultatet för en användare som sitter ute på ett nät, som sitter på en dator, med olika tekniska komponenter, det är en lång kedja av teknik som måste fungera. Och att mäta där ute vid användarperspektivet, det är det som är utmaningen. Då spelar det ingen roll om något fungerar inne i serverhallen. Men är det dålig kapacitet på linan så påverkas upplevelsen av affärssystemet. Användaren bryr sig inte om vad det beror på, det är en lång kedja av händelser som är där. Där har vi en resa att göra, veta vad som faktiskt ger effekt ute hos kund, att faktiskt bli bättre. Vi har väl några mätetal som vi tittar på men jag kan inte säga att vi har en komplett bild av det.	
55	Re	<i>Nä ok. Vad anser du är mest värdefullt? Att göra saker rätt eller att göra rätt saker ut kvalitetsperspektiv. Jag tror att vi var inne lite på den innan.</i>	
56	ID	Jag tycker att båda behövs.	E
57	Re	<i>Hur fastställs det att kunden verkligen får va dem frågat efter?</i>	
58	ID	Om man går ner i enskilda förändringar så har vi ju kravhantering och annat. Där komponenter i förändringar i tester är genomgående, vad förväntas som resultat och sign off på det här. Men en komplex förändring från början och om man blandar in standardsystem är alltid ett störande moment. Nån har frågat om någonting och de får svaret, ja du får det fast vi gör det på det här sättet och det gör samma. Det är inte säkert att man blir helt nöjd med det. På en övergripande nivå mäter vi kundnöjdhet, medarbetarna som använder vår IT får svara på det. Hur väl fungerar det här? Chefer och annat, ute i nätverk och träffas. Där är det mer övergripande. Det är mer för att få en känsla och återkoppling.	
59	Re	<i>Vi får tacka så jättemycket för din tid. Vi känner att vi fått mycket kött på benen här.</i>	

References

- Ayat, M., Sharifi, M., Sahibudin, S., & Ibrahim, S. (2009): Adoption Factors and Implementation Steps of ITSM in the Target Organizations, *Third Asia International Conference on Modelling & Simulation*, pp. 369-374
- Bartolini, C. & Sallé, M. (2004): Business Driven Prioritization of Service Incidents, *15th IFIP/IEEE Distributed Systems: Operations and Management*, USA, Berlin: Springer
- Bartolini, C., Stefanelli, C., & Tortonesi, M. (2009): Business-impact analysis and simulation of critical incidents in IT service management, *IFIP/IEEE International Symposium on Integrated Network Management*, pp. 9-16
- Bryman, A. (2006). *Samhällsvetenskapliga metoder*, 1:3, Malmö: Liber
- Cartlidge, A., Hanna, A., Rudd, C., Macfarlane, I., Windebank, J., & Rance, S. (2007): *An Introductory Overview of ITIL V3*, The UK Chapter of the itSMF
- Cater-Steel, A., Toleman, M. & Tan, W. (2006). Transforming IT Service Management – the ITIL Impact, 17th Australasian Conference on Information Systems, 6-8 dec 2006, Adelaide, Australien
- Chen, L. (2009): Business-IT alignment maturity of companies in China, *Information and Management*, Vol. 47, pp. 9-16
- Clacy, B. & Jennings, B. (2007). Service Management: Driving the future of IT *Computer*, May, 98 – 100
- Creswell, J. W. (2007): *Qualitative inquiry and research design : choosing among five traditions*. 2nd ed., Sage, Thousand Oaks, CA
- Feridun, M., Rodosek, G. D. (2003). Management of IT services, *Computer Networks*, 43, 1-2
- Graupner, S., Basu, S., & Singhal, S. (2009): Collaboration environment for ITIL, *IFIP/IEEE International Symposium on Integrated Network Management-Workshops*, pp. 44-47
- Graves, D. B. M. (2010). IT Service Management IT Service Inventory: Proceedings of the 43rd *Hawaii International Conference on System Sciences*
- Grönroos, C. (2007): *Service management and marketing: customer management in service*, Chichester: Wiley
- Haverblad, A.. (2004). *IT – service management i praktiken*, Lund: Studentlitteratur

- Henderson, J. C. & Venkatraman, N. (1993): Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations, *IBM Systems Journal*, Vol 32, No. 1, pp. 472-484
- Israel, M. & Hay, I. (2006). *Research ethics for social scientists: between ethical conduct and regulatory compliance*. Sage, London
- Jacobsen, D.I. (2002): *Vad hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Lund: Studentlitteratur
- Keel, A. J., Orr, M. A., Hernandez, R. R., Patrocinio, E. A. & Bouchard, J. (2007). From a technology-oriented to a service-oriented approach to IT management, *IBM Systems Journal*, Vol. 46, No. 3, pp. 549-565
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Interviews: Learning the Craft of qualitative research interviewing*, 2nd ed. Sage, Thousand Oaks, CA
- Lahtela, A., Jäntti, M. & Kaukola, J. (2010). Implementing an ITIL-based IT Service Management Measurement System: *Fourth International Conference on Digital Society*
- Luftman, J., Papp, R., Brier, T. (1999): Enablers and Inhibitors of Business-IT Alignment, *Communications of the Association for Information Systems*, Vol. 1, No. 11, pp. 1-33
- Luftman, J. (2000): Assessing IT/Business Alignment, *Information Systems Management*, Vol. 20, No. 4, pp. 9-15
- Luftman, J. & Ben-Zvi, T. (2010): Key issues for Executives 2009: Difficult Economy's impact on IT, *MIS Quarterly Executive*, Vol. 9, No. 1, pp. 49-59
- Murray, A. & Mohamed, M. S. (2007). The role of ITIL in building the enterprise of the future, *KM World*, 16, (1), 22
- Normann, R. (2000). *Service Management: Ledning och Strategi i Tjänsteproduktionen*, Malmö: Liber
- Parasuraman, A., Valarie, A., Zeithaml, & Leonard, L. Berry. (1985): A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, *Journal of Marketing*, Vol. 49, pp. 41-50
- Peterson, R.R. (2003): Integration Strategies and Tactics for Information Technology Governance, *Strategies for information technology governance*, Van Grembergen, Idea Group Publishing, USA
- 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*, Vol. 26, No. 2, pp. 164-176
- Reich, B.H. & Benbasat, I. (2000): Factors That Influence the Social Dimensions of Alignment Between Business and Information Technology Objectives, *MIS Quarterly*, Vol. 24, No. 1, pp.81-113

- Sallé, M. (2004): IT Service Management and IT Governance: Review, Comparative Analysis and their Impact on Utility Computing, *HP Invent*
- Sauvé, J., Moura, A., Sampaio, M., Jornada, J., Radziu, E. (2006): An Introductory Overview and Survey of Business-Driven IT Management, *IEEE/IFIP International Workshop on Business-Driven IT Management*, pp. 1-10
- Silvius, A.J., G. (2009): Business and IT Alignment: What We Know and What We Don't Know, *International Conference on Information Management and Engineering*, pp.558-563
- Silvius, A.J., G. (2007): Business and IT Alignment: Theory and Practice, *40th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, pp. 1-10
- Tapia, R.S. (2007): A Value-Based Maturity Model for IT Alignment in Networked Businesses, *Department of Computer Science*, pp. 1201-1208
- Van Bon, J. & de Jong, A. (2007): *IT Service Management: an introduction*, Zaltbommel: Van Haren Publishing
- Verma, D.C. (2004): Service Level Agreements on IP Networks, *Proceedings of the IEEE*, Vol. 92, No. 9, pp. 1382-1388
- Wang, G., Wang, C., Chen, A., Wang, H., Fung, C., Uczekaj, S., Chen, Y.L, Guthmiller, W., & Lee, J. (2005): Service level management using QoS monitoring, diagnostics, and adaptation for networked enterprise systems, *EDOC Enterprise Computing Conference, 2005 Ninth IEEE International*, pp. 239-248
- Wieringa, R., Gordijn, J., & van Eck, P. (2005) Value-Based Business-IT Alignment in Networked Constellations of Enterprises. *1st International Workshop on Requirements Engineering for Business Need and IT Alignment*, pp. 1-6
- Winniford, M., Conger, S., & Erickson-Harris, L. (2009): Confusion in the Ranks: IT Service Management Practice and Terminology, *Information Systems Management*, Vol. 26, pp. 153-163
- Zhang, S., Ding, Z. & Zong, Y. (2009). ITIL Process Integration in the Context of Organization Environment: *World Congress on Computer Science and Information Engineering*