



GÖTEBORGS UNIVERSITET

Ingen spaning - ingen aning

En studie av vilka nyckeltal som ABB AB kan använda sig av för mätningar av incident management processen

Without Searching - No Ideas

A study of the KPI that ABB AB can use at the measurements of the incident management process

David Sandberg

Mastersuppsats i IT-management

Rapport nr. 2010:072

ISSN: 1651-476

Sammanfattning

Dagens IT-organisationer står inför många stora utmaningar. Företagens IT-infrastrukturer blir allt mer komplexa då företagen implementerar många olika system och applikationer under kort tid utan att avveckla befintliga system och applikationer.

Syftet till att man investerar i IT-tjänster är att de ska generera ett värde i organisationen och på så sätt bidra till att affärsmål uppnås. Det som många av företagen missar är att mäta hur deras IT-tjänster påverkat organisationer överlag. Syftet med denna studie är att undersöka vilka nyckeltal ABB ska använda sig av för mätningar av incident management processen. Studien bygger på kvalitativa intervjuer med personal på ABB CIO Office, Västerås, som har kunskap och erfarenhet inom incident management processen. I denna studie har jag identifierat följande nyckeltal. Antalet incidentärenden under en period, andelen incidenter som har klarats upp inom supportnivå, andelen ärenden per prioriteringsnivå, kategori och feltyp, genomsnittlig responstid per prioriteringsnivå och supportnivå, genomsnittlig lösningstid per prioriteringsnivå och supportnivå, antalet incidenter som har lösts inom överenskomna SLA:er, andelen incidentärenden som har registrerats på ett korrekt sätt och andelen incidentärenden som är återkommande.

Det ska poängteras att det är viktigt att se helheten och inte stirra sig blind på bara ett nyckeltal. Det gäller att man analyserar processen från olika synvinklar. Jag anser även att det är en fördel om man kan undvika negativa nyckeltal.

Det är också oerhört viktigt att resultatet inte används för att peka ut anställda. Det ska istället vara en grund för kontinuerligt förbättringsarbete för att göra processen effektivare på sikt. Det ska poängteras att detta endast är rekommendationer på vilka nyckeltal som kan användas för incident management processen

Abstract

Today's IT organizations face many challenges. Corporate IT infrastructure becomes more complex when firms implement a variety of systems and applications over a short period of time without dismantling existing systems and applications. The purpose of making investments in IT services is that they will generate value in the organization, thus helping to achieve business objectives. What many companies fail to measure is how their IT services affect the organization in general.

The purpose of this study is to examine the KPIs ABB will use in the measurements of the incident management process. The study is based on qualitative interviews with staffs at ABB Västerås CIO Office who have knowledge and experience in incident management process. In this study, I identified the following key figures. The number of incidents over a period of time, percentage of incidents resolved within a certain level of support, the percentage of cases per priority level, category and type of error, the average response time per priority level and support level, the proportion of incident cases that have been recorded properly, the average resolution time per priority level and support level, the number of incidents resolved within agreed SLA and the proportion of incident cases that are recurring

It should be pointed out that it is important to see the big picture and not worrying in just one key. It comes to analyzing the process from different angles. I also believe that it is an advantage if you can avoid negative ratios. It is also extremely important that the result will not be used to identify employees. It should instead be used as a base for continuous improvement efforts so that the process will be more effective in the long run. It should be emphasized that these are just recommendations on what KPI's that can be used for incident management process.

Förord

Jag vill tacka min handledare Kalevi Pessi och studentkollegor som på olika sätt medverkat i denna studie.

Ett speciellt tack vill jag i detta sammanhang rikta till ABB CIO Office Västerås för deras trevliga bemötande och för att ni tog er tid med intervjuerna samt Rikard Uddström som på olika sätt supportat mig i uppstarten av denna studie.

Till sist vill jag tacka min underbara familj som under hela resa har stöttat mig.

/ David

2010-05-25

Innehållsförteckning

Inledning	1
<i>Syfte</i>	2
<i>Frågeställning</i>	2
<i>Avgränsning</i>	2
<i>Definitionslista</i>	2
Metod	4
<i>Datainsamling</i>	4
Sekundärdata	4
Primärdata.....	5
Genomförande av intervjuer	6
Utformning av intervjufrågor.....	7
Presentation av intervjupersoner	8
<i>Vetenskapligt förhållningssätt</i>	8
Teoretisk referensram	10
<i>IT Service Management (ITSM)</i>	10
<i>IT Infrastructure Library (ITIL)</i>	11
Introduktion	11
Service Strategy.....	12
Service Design.....	13
Service Transition	14
Service Operation	14
Incident management processen	15
Continual Service Improvement	17
7 stegs- förbättringsprocessen.....	18
<i>Mäta</i>	20
Empiri	23
<i>Fakta om företaget ABB</i>	23
Historia	23
Globalt	24
Sverige.....	24
ABB CIO Office	25
ITIL.....	25
Processbeskrivning.....	25
<i>Intervjuerna</i>	27
Beskrivning av incident management processen på företaget.....	27
Mätning och uppföljning	29
Tankar om dagsläget och framtiden	31
Analys / Diskussion	36
<i>Nyckeltal</i>	39
Antalet incidentärenden under en period	40
Andelen incidenter som har klarats upp inom supportnivå.....	40
Andelen ärenden per prioriteringsnivå, kategori och feltyp.....	41
Genomsnittlig responstid per prioriteringsnivå och supportnivå.....	41
Genomsnittlig lösningstid per prioriteringsnivå och supportnivå	41
Antalet incidenter som har lösts inom överrenskomna SLA:er	42
Andelen incidentärenden som har registrerats på ett korrekt sätt.....	42
Andelen incidentärenden som är återkommande	43
Slutsats	44

Referenser	45
Bilagor	48
<i>Bilaga A</i>	<i>48</i>

Figurföreteckning

FIGUR 1 EXEMPEL PÅ OLIKA INTERVJUER BEROENDE PÅ HÖG ELLER LÅG GRAD AV STANDARDISERING OCH STRUKTUR. OMARBETNING PATEL DAVIDSON (1991).....	8
FIGURE 2 ITIL SERVICE LIFE CYCLE . WWW.CBIT-CCTI.COM.....	12
FIGURE 3 INCIDENT MANAGEMENT PROCESS I RELATION TILL ANDRA PROCESSER. AVBILDNING (HAVERBLAD 2007)	17
FIGURE 4 7-STEGSFÖRBÄTTRINGSPROCESSEN (SMITH, 2008)	19
FIGURE 5 PRESENTATION AV RELATIONER MELLAN LEVERANTÖREN OCH ABB AB (VERKSAMHETEN).....	25

Inledning

Dagens IT-organisationer står inför många stora utmaningar. Företagens IT-infrastrukturer blir allt mer komplexa då företagen implementerar många olika system och applikationer under kort tid utan att avveckla befintliga system och applikationer. (Haverblad, 2007) Detta skapar informationsöar något som är problematiskt för företagen. (Magoulas & Pessi, 1998) IT-branschen är en bransch som förändras i snabb takt och det anses av många företag vara viktigt att följa med i dessa förändringar och trender. (Haverblad, 2007) Magoulas & Pessi (1998) anser att användningen av informationssystem kan ge konkurrensfördelar som är av strategiskt värde. Rådmark (2010) anser att den största utmaningen är att kunna få IT och verksamheten att gå hand i hand. Författaren hävdar att förväntningarna inom organisationerna om vad IT borde utträta är stora.

Det diskuteras ofta att IT-kostnaderna är höga och det är därför viktigt enligt Runnquist et al., (2010) att investeringarna håller under lång tid. Runnquist et al., (2010) gör en liknelse till rekrytering av en medarbetare. Anställer man fel person så blir kostnaden på sikt hög. De menar att detsamma gäller med IT-investeringar. Runnquist et al., (2010) poängterar att det därför är viktigt att man är noggrann i urvalsprocessen av IT-system. Detta hör samman med att det i vissa fall är okänt eller otydligt vilka krav och förväntningar som finns på IT-tjänsten som ska levereras. Det saknas även tydliga roller och ansvarsfördelning, vilket leder till att många saker hamnar mellan stolarna. (Haverblad, 2007) Runnquist et al. 2010 anser att man ska behandla sina IT-system som man skulle göra med sina andra nyckeltillgångar inom företaget.

För processen att styra upp hanteringen av IT finns det olika ramverk som vägleder organisationen i hur man kan arbeta. IT infrastructure library (ITIL) är ett sådan välkänt ramverk och används i stor utsträckning. Haverblad (2007) menar att det inte räcker att endast styra upp IT-hanteringen inom företagen och utvecklar resonemanget med att det i många fall inte görs någon uppföljning och mätning av IT-tjänsten. Syftet till att man investerar i IT-tjänster är att de ska generera ett värde i organisationen och på så sätt bidra till att affärs mål uppnås.

Det som många av företagen missar är att mäta hur deras IT-tjänster påverkat organisationen överlag. (Haverblad, 2007). Hur följs servicenivåmålen upp mot leverantören? Utan mätningar kan man inte på ett tydligt sätt följa upp IT-tjänsternas nytta.

ABB AB arbetar utifrån ramverket ITIL inom vilket man finner incident management processen. Denna process hanterar alla incidentärenden som kommer från IT-tjänsterna i verksamheten. ABB AB har outsourcat större delen av sin IT-verksamhet och har endast ett CIO Office. Företaget gör inga mätningar internt utan detta görs av leverantörerna, vilket leder till att företaget inte kan avläsa hur effektiva deras processer är. Denna studie kommer att beskriva incident management processer och ge förslag på nyckeltal.

Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka vilka nyckeltal ABB CIO Office kan använda sig av för att effektivisera incident management processen.

Frågeställning

Vilka nyckeltal kan ABB CIO Office använda för att mäta incident management processen?

Avgränsning

Denna studie är avgränsad till att undersöka incident management process i ITIL. Den är även avgränsad till att presentera nyckeltal och den kommer inte att behandla hur man sedan kan implementera dessa. Denna avgränsning har gjorts i samråd med ABB CIO Office.

Definitionslista

Dessa definitioner är hämtade från Haverblad (2007)

Användare	En person som använder en eller flera IT-tjänster
Kund	Den som är motagare för nyttan
SLA	Service level agreement är ett avtal som tecknas mellan kunden och leverantör som beskriver tjänsten som ska levereras, med vilken kvalitet och till vilken kostnad.

Servicenivå Vilken kvalitet IT-tjänster ska levereras med och exempel då servicenivå är tillgänglighet, svarstid, inställetid, avbrottsfrekvens och åtgärdstid.

Dessa definitioner har jag skapat utifrån intervjumaterialet.

Power user Power user en anställd som har utökande rättigheter i ett system.

Kategori vilken typ av fel. Exempelvis vilken applikation

Supportnivå Detta kan vara exempelvis en power user, service desk eller leverantör

Metod

I detta avsnitt presenterar jag mitt tillvägagångssätt.

Patel & Davidson (2003) förklarar att det finns två olika typer av metodansatser inom forskningsvärlden, induktiv och deduktiv. De är båda generella ansatser kring hur forskaren väljer att framställa, bearbeta och analysera datan. (Thurén, 2002) Inom den induktiva ansatsen utgår man från det empiriska materialet och väljer att inte skapa en teoretisk referensram innan insamlandet av primärdata. Studien utgår alltså från den insamlade informationen och därefter formuleras en teori. Patel & Davidson (2003) förklarar att en nackdel med detta tillvägagångssätt är att man inte har någon större kunskap om teorins utbredning. Man följer upptäckandets väg. Studien bygger på en deduktiv ansats som utifrån från den teoretiska referensramen och jämför den med empirin. Detta sammansätts sedan i ett analys/diskussionskapitel. Patel & Davidson (1991) förklarar att den deduktiva ansatsen kännetecknas av att följa bevisandets väg.

I denna studie har jag utgått från Patel & Davidson (1991; 2003). Jag har kompletterat med information från Thurén (2002), Eriksson & Wiedersheim-Paul (2006) och Christensen et al. (2001)

Motiveringen till detta beslut är att dessa böcker kompletterar och utvecklar tillvägagångssättet för intervjuer och information om primär- och sekundärdata.

Datainsamling

Det finns två typer av insamlingsdata, primär- och sekundärdata. Primärdata är den information som samlats in genom exempelvis intervjuer och dokumentation. Sekundärdata innefattar artiklar, böcker, tidigare studier ect. Denna information kallas sekundär då den redan publicerats vid tidigare tillfälle.

Sekundärdata

Christensen et al. (2001) förklarar att det går att dela in sekundärdata i två grupper, publicerade och kommersiella. Den publicerade är den informationen som är tillgänglig för alla besökare och den kommersiella informationen är endast är tillgänglig mot betalning.

I denna studie har jag valt att använda mig av databaser så som ACM Digital Library, EBSCO, Ebrary, Science Direct, och Emerald. Dessa kommersiella databaser har jag tillgång till då jag studerar på institutionen för informatik på Göteborgs universitet och Chalmers högskola. Anledningen till att jag valt att använda mig av dessa databaser är att de enligt min bedömning tillhandahåller trovärdiga artiklar. Sökord som jag valt att använda mig av är exempelvis, IT-service management, IT-infrastructure library, measure of performance. Det ska påpekas att de böcker jag funnit genom Chalmers högskolas bibliotek och Göteborgs universitet inte är vetenskapligt beprövade. Litteraturen inom IT service management är till största delen skriven på engelska, då det inte finns så mycket forskning inom ämnesområdet på svenska. Jag har valt att använda mig av svenska författaren Angelica Haverblad. Hon har författat böckerna: "IT Service Management i praktiken" (2004 u2 2007) samt "IT ur ett affärsperspektiv". Författaren har även lång erfarenhet inom områdena IT-styrning och ledning, samverkan mellan kärnverksamhet och IT-verksamhet och arbetar nu på Verizon Business inom Professional Services som Principal Consultant.

För definitioner har jag även valt att använda mig av elektroniska nationalencyklopedin, OGC samt definitionslistan i processbeskrivningen. Företagsbeskrivningen har jag formulerat utifrån den beskrivning som finns på företagets officiella hemsida. Detta gör jag för att jag anser att det är den information som har högst trovärdighet. Det ska poängteras att jag har bearbetat dessa texter då de enligt min uppfattning i många fall kan uppfattas som kommersiella.

I inledningen har jag valt att använda mig av tidningsartiklar exempelvis från idg.se. Dessa är inte vetenskapligt beprövade. Detta val motiverar jag med att en inledning ska vara aktuell och intresseväckande.

Primärdata

Syftet med denna studie är att ta fram nyckeltal för incident management processen. Studien är gjord i samarbete med ABB CIO Västerås och bygger på dokumentation och kvalitativa intervjuer som genomfördes med personal på ABB CIO Office med kunskap inom incident managementprocessen. Jag har

tidigare arbetat på företaget och kände till att de hade behov av en undersökning kring vilka nyckeltal de skulle använda i sina processer. Min första kontakt på ABB CIO Office var med Dept.Manager Infrastructure Stefan Gustafsson. Han genomförde en kort power point presentation som förklarade hur ABB arbetar med ITIL. Efter mötet fick jag tillgång till presentationen via e-post. I början av arbetet var jag även i kontakt med Rikard Uddström, Acando och tidigare student på IT-universitetet. Han har erfarenheter av tidigare projekt som rörde ITIL och mätningar. Under mötet diskuterades olika möjligheter angående tillvägagångssätt av denna studie. Vi beslutade att jag skulle kontakta Stefan Gustafsson för processdokumentation. Jag kontaktade Stefan Gustafsson via telefon och förklarade hur arbetet fortlöpte och vilka dokument jag behövde. Kort därefter fick jag ett exceldokument; "Processer på CIO Office". Detta dokument beskriver vilka processer som ABB CIO Office arbetar med samt vilka som är ansvariga för de olika processerna. Det är även kopplat dokumentation till de olika processerna. Utifrån detta dokument valde jag i samråd med Richard Uddström att avgränsa arbetet till en process, incident management processen. Härigenom fick jag möjlighet att kunna fördjupa mig i processen vilket är viktigt ur akademisk synvinkel. Anledningen till att jag valde incident management processen var att Stefan Gustafsson ansåg denna process vara viktig att utreda, en uppfattning som jag delar efter att ha studerat teorier kring ITIL.

Genomförande av intervjuer

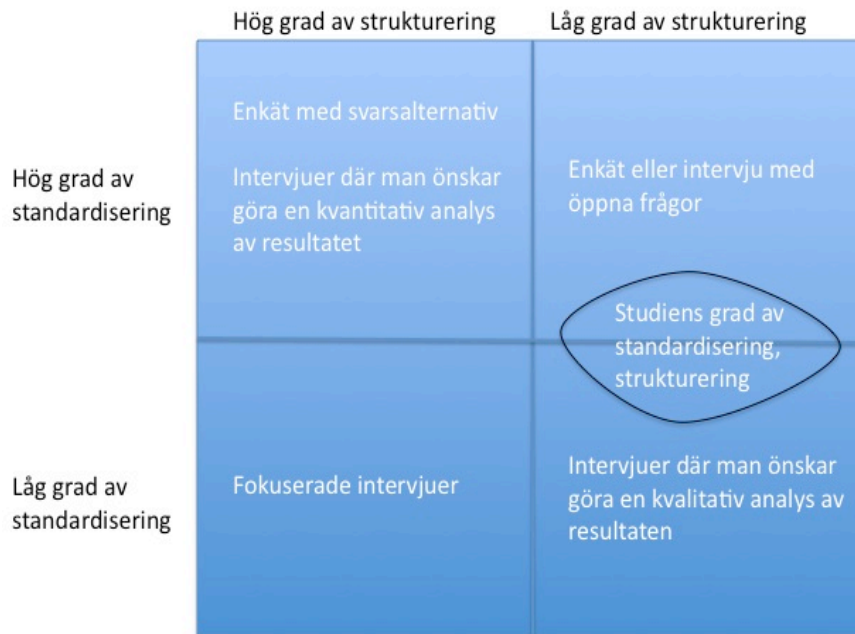
Valet av respondenter gjordes i samråd med ABB. Jag förklarade vilka personer jag ansåg vara viktiga för studien och diskuterade med Sara Staaf ABB CIO Office om möjligheterna till intervju med dessa personer. Hon kontaktade därefter de berörda personerna. Totalt genomfördes fyra intervjuer. Tre av intervjuerna varade mellan 35 och 45 minuter och en av intervjuerna pågick i 20 minuter. För de längre intervjuerna bokades en timme. Detta gjordes för att respondenten inte skulle känna någon stress vid intervjutillfället. Den korta intervjun gjordes med Sara Carmo-e-Silva. Anledningen till den korta intervjun var tidsbrist. Intervjun behandlade inte bakgrundsfrågorna utan vikten låg vid vad som skulle uppnås med mätningarna. Alla intervjuerna genomfördes mellan den 28 april och den 3 maj 2010. Intervjuerna spelades in via en dator och transkriberades därefter. Ljudinspelning är något som normalt inte brukar påverka

respondenten men Patel & Davidson (1991) förklarar att det kan leda till att respondenten kan bli mer restriktiv vid intervjutillfället. Jag har kunskap om att detta kan påverka respondenten, men jag anser att fördelarna övervägde nackdelarna, då det kan medföra svårigheter att direkt under själva intervjun uppfatta och skriva ner allt det respondenten berättar. Genom att spela in samtalet kan fokus läggas på själva samtalet vilket ger möjlighet att skapa en lugn atmosfär. En nackdel är emellertid att sammanställningen av intervjuinspelningen ofta tar lång tid samtidigt som det är en fördel att ingen information går förlorad (Patel & Davidsson, 1991). Intervjupersonerna blev även informerade om att samtalen spelades in samt varför det gjordes. Jag valde att använda mig av besöksintervjuer då exempelvis Eriksson & Wiedersheim-Paul (2006) menar att detta kan skapa ett förtroende mellan intervjuaren och respondenten. Intervjuformen erbjuder även möjligheten till att ställa följdfrågor vilket också gjordes.

Utformning av intervjufrågor

Vid utformandet av intervjufrågorna förde jag och min handledare Kalevi Pessi en diskussion kring struktur, hur frågorna skulle vara utformade samt i vilken ordning de skulle ställas. Jag valde att bygga intervjuerna på följande områden, inledning, beskrivning av processen, HP IT-service management, mätning och uppföljning.

Studien bygger på kvalitativa intervjuer med låg grad av strukturering. Med detta menas att frågorna är av öppen karaktär och på så sätt ges respondenten möjlighet att svara fritt på frågorna. Patel & Davidson (1991) diskuterar även graden av standardisering. I denna studie har jag valt att bestämma frågorna innan intervjuerna genomfördes, men inte fastställt någon specifik ordning i vilken de ska ställas. Det ska poängteras att jag alltid börjat med de inledande frågorna. Min tolkning är att graden av standardisering i denna studie hamnar i mellangraden av standardisering. Figur 1 visar vilken grad av standardisering som min intervjumetod kan beskrivas med.



Figur 1 exempel på olika intervjuer beroende på hög eller låg grad av standardisering och struktur. Omarbetning Patel Davidson (1991)

Presentation av intervjupersoner

Respondenterna i denna studie arbetar inom ABB CIO Office Västerås.

Namn:	Befattning	Roll i processen
Sara Carmo-e-Silva	Manager IS Applications	Processägare
Johan Neidenmark	Service manager integration platforms	Ansvarig för integration
Mats Norrenstam	SAP System Operation Manager	Ansvarig för incidentärenden i SAP
Stefan Lithen	Security Manager	Säkerhetschef

Vetenskapligt förhållningssätt

Det finns två vetenskapliga förhållningssätt: positivism och hermeneutik. Positivismen har sina rötter i en empirisk/naturvetenskaplig tradition. I mitten

av 1800-talet namngav sociologen Auguste Comte positivismen. Han menade att det gick att framställa kunskap som var positiv och utvecklande för mänskligheten. Comte ville skapa en metodologi som skulle vara lika för alla vetenskaper. Han menade också att kunskapen behövde vara nyttig och att den skulle medföra förbättringar för samhället för att den skulle ses som positiv. Posivismen hade invändningar mot filosofisk spekulering, metafysik och "ovetenskap". Posivistiska vetenskapsfilosofer som var verksamma under tidiga 1900-talet försökte förklara skillnaderna mellan vetenskap och som de menade "ovetenskap" (metafysik spekulering, religion, etik, och politik). Problematiken låg i hur de skulle dra gränsen. Filosoferna använde sig av verifierbarhetsprincipen för att skilja de olika vetenskaperna. Detta innebar att varje teoretisk utsaga i ett teorispråk ska kunna översättas till verifierbara observationer. (Patel & Davidson 1991) Posivismen främjade tanken på enhetlig vetenskap. Diskussion kretsade kring att vetenskap skulle vara uppbyggd på samma sätt. Detta brukar kallas vetenskaplig monism. (Patel & Davidson 1991)

Hermeneutik kan man säga är raka motsatsen till positivism. Hermeneutik betyder ungefär tolkningslära eller tolkningskonst. Grunden i hermeneutik är att man studerar, tolkar och försöker förstå grundbetingelserna för den mänskliga existensen. (Patel & Davidson 1991) Under 1600- och 1700-talet var hermeneutiken en metod för tolkning av bibeltexter. Efterhand började de tillämpas som metod för att tolka icke religiösa texter. Under 1800-talet började man utveckla hermeneutiken till att bli en allmän metodologi för humanvetenskap. Under 1900-talet utvecklades den till att bli en existentiell filosofi. Numera användas hermeneutik inom många olika vetenskapliga områden, främst inom human-, kultur- och samhällsvetenskapen. Det är nuförtiden svårt att definiera hermeneutik då den är mångfasetterad företeelse och riskerar därför att bli allmän och ytlig. (Patel & Davidson 1991)

I denna studie har jag valt att använda mig av hermeneutiskt synsätt eftersom det ger utrymme för egna tolkningar utifrån de uppgifter som ges av respondenterna. Jag kommer att studera hur ABB arbetar och hur de kan gå tillväga för att fastställa vilka mätpunkter som kan användas.

Teoretisk referensram

Min teoretiska referensram bygger på litteratur inom ITSM, ITIL och mätningar. Fokuset i teorin ligger i incident management processen, continual service improvement och mätningar.

IT Service Management (ITSM)

Det har under de senare åren blivit allt tydligare att hanteringen av information blivit en viktig strategisk resurs för företagen, i många fall den allra viktigaste. Nyckeln till att kunna samla in, analysera, producera och tillhandahålla information ligger i vilken kvalitet företagens IT-tjänster ger till verksamheten. Cartlidge et al. (2007) förklarar att det är viktigt att vi inser att IT har en betydelse, såväl strategiskt som organisatoriskt. Det har därför blivit allt viktigare för företagen att investera i stöd till de IT-tjänster och IT-system som underbygger dem. Dessa aspekter av IT förbises ofta eller behandlas endast ytligt inom många organisationer. (Cartlidge et al., 2007)

IT Service Management (ITSM) är inte något nytt utan är ett begrepp/ synsätt som har funnits i många år. Haverblad (2007) förklarar att ITSM är ett begrepp som innebär service- och kundfokus, tjänsteorientering, målstyrning och prestandamätning, kvalitetsledning samt processorientering för att leverera och ge support på IT-tjänsterna. (van Bon, 2006) För att kunna förstå vad IT Service Management (ITSM) är så behöver man förstå vad tjänster är och hur service management kan hjälpa tjänsteleverantörer att hantera sina tjänster. Enligt Cartlidge et al. (2007) definieras tjänst enligt följande:

"A service is a means of delivering value to customers by facilitating outcomes customers want to achieve without the ownership of specific costs and risks."
(Cartlidge et al. 2007, s. 6)

"...handling som är till nytta för någon annan. Även icke-materiell prestation, t.ex. banktjänster eller service som tillhandahålls av en dator via Internet, kan benämnas tjänst." ne.se

Motivet till att kunderna köper eller använder sig av en tjänst är att de vill uppnå ett visst kalkylerat resultat. Cartlidge et al. (2007) anser att det är viktigt av att få

en djup förståelse för kundernas behov. Haverblad (2007) förklarar att detta diskuteras i termer av vad kunderna behöver och när och varför dess behov uppstår. Värdet av tjänsten är direkt beroende av hur väl den underlättar för kunden att uppnå sina resultat. Service management är ett koncept som möjliggör för en tjänsteleverantör att förstå tjänsten som de tillhandahåller, att helt enkelt säkerställa att tjänsterna de tillhandahåller underlättar att uppnå resultatet som kunden förväntar sig. (Haverblad, 2007) Service management bidrar till förståelse av de tjänster kunden tillhandahåller för att säkerställa att de verkligen underlättar resultaten som deras kunder vill uppnå, att förstå värdet av tjänsterna för sina kunder, och att förstå och hantera alla kostnader och risker som är förknippade med dessa tjänster (Haverblad, 2007) Huvudmålet med ITSM är att optimera IT-tjänster och på så sätt tillfredsställa affärsmålen och hantera IT-infrastrukturen medan verksamheten och IT alginar med varandra. (Galup et al., 2009) Om man inte vet varför och hur man tillämpar IT Service Management så finns det stor risk att man kommer att misslyckas. (Haverblad, 2007)

IT Infrastructure Library (ITIL)

Introduktion

IT Infrastructure Library (ITIL) är ett publikt ramverk som beskriver Best Practice inom IT. ITIL kan anpassas för verksamheten och målet med ramverket är att ge organisationer en guide över hur företagen ska använda IT. (McLaughlin & Damiano, 2007; Sauvé et al., 2006; Wan & Chan, 2008; Cartlidge et al., 2007) Ramverket möjliggör för IT-ledningen att fokusera på de ständiga mätningarna och förbättra kvaliteten på IT-tjänsten som levereras både i affärs- och kundperspektiv. (Cartlidge et al., 2007) McLaughlin & Damiano (2007) förklarar att en av fördelarna med ITIL   r att den g  r att anpassa till verksamheten. Detta   r en av faktorerna till varför ITIL har blivit ett framgångsrikt ramverk världen över. Cercone (2008) anser att det verkar som alla hävdar att de använder sig av "best practices". Även om de flesta skulle betrakta detta som fördelaktigt så ligger problemet i att upptäcka och implementera det i organisationen vilket   r något som Cercone (2008) ser som den största utmaningen. ITIL   r den mest accepterade ansatsen inom IT Service

Management (ITSM) i världen. (McLaughlin & Damiano, 2007; Cartlidge et al., 2007) Nichols (2007) anser dock att ITIL inte är något viktigt för företagen utan att det endast ska betraktas som ett beskrivande ramverk. Författaren menar att det inte är något system som löser alla problem. (Nichols, 2007)

Pieper et al., 2008 definierar ITIL på följande sätt:

"A set of Best Practice guidance for IT Service Management. ITIL is owned by the OGC and consists of a series of publications giving guidance on the provision of Quality IT Services, and on the Processes and facilities needed to support them. "
(Pieper et al., 2008, s. 195)

Service Lifecycle är grunden till ITIL och är en organisatorisk modell som ger inblick i hur Service Management inom ITIL är strukturerad, hur de olika komponenterna är länkade till varandra samt hur en förändring i en komponent kan påverka de resterande. (van Bon, 2006; Cartlidge et al., 2007)

Ramverket är uppbyggt på fem huvud delar.

- Service Strategy
- Service Design
- Service Transition
- Service Operation
- Continual Service Improvement.

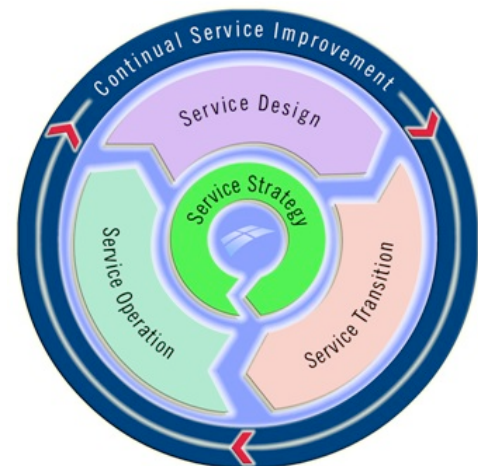


Figure 2 ITIL Service Life Cycle . www.cbitt.ctti.com

Service Strategy

Service Strategy fokuserar på planering av tjänsteresurser, anpassning av tjänste- och affärsstrategier. Processer och funktioner som man kan hitta inom Service Strategy är Pieper et al. (2008):

- Financial management
- Demand management
- Service portfolio management

Huvudmålet med *Service Strategy* är att hjälpa tjänsteleverantören att förbättra förmågan att tänka och agera på ett strategiskt sätt. Pieper et al. (2008) visar på fyra utmaningar och möjligheter som de ser inom *Service Strategy*. Dessa är *Komplexitet, samordning och kontroll, bevara värdet och effektivitet i mätningar*. Pieper et al. (2008) förklarar komplexiteten med att IT-organisationer kan liknas med komplexa system vilket leder till att några av organisationerna inte är benägna till att kunna förändra sig. Detta kan enligt Pieper et al. (2008) leda till att organisationen inte lever i nuet och på så sätt får svårt att förutse långsiktiga konsekvenser av detta. Pieper et al. (2008) anser att utan en kontinuerlig lärprocess så kommer dagens beslut att vara morgondagens problem. Inom samordning och kontroll ser Pieper et al. (2008) att beslutsfattarna ofta har begränsat med tid och kraft. Det är därför viktigt att de delegerar ut ansvar och regler till projektlag och individer. Detta skapar möjlighet till samordning som i sin tur kan leda till att dessa övervakar de väsentliga delarna. (Pieper et al. 2008) Den tredje utmaningen för företagen är enligt Pieper et al. (2008) att bevara värdet. Pieper et al. (2008) förklarar att kunderna inte bara är intresserade av de verktyg och garantier som de erhåller vid köpet. Kunden vill också ha kunskap om den totala kostande för utnyttjandet. Avslutningsvis nämner författarna att effektiviteten i mätningarna är en stor utmaning. Pieper et al. (2008) anser att mätningarna fokuserar på de strategiska målen och ska följa utvecklingen samt förse organisationen med återkoppling. Många av IT-organisationerna är bra på att övervaka data, men de är i många fall sämre på att ge insyn i hur effektiva tjänsterna i realiteten är som de erbjuder. Det är av avgörande vikt att presentera rätt analyser och anpassa dem till de strategiska förändringarna. Pieper et al. (2008)

Service Design

Service Design inriktar sig på att utforma och utveckla lämpliga IT-tjänster, arkitekturer, processer, policy och dokumentation. Målet med designfasen är att kunna möta nuvarande och framtida affärskrav. Pieper et al. (2008) Inom denna fas finner man följande processer och funktioner:

- Service catalogue management
- Service level management

- Capacity management
- Availability management
- IT service continuity management
- Information security management
- Supplier management

Service Transition

Service Transition fokuserar på att realisera krav från tidigare faser (*Service Strategy* och *Service Design*) samt att förbättra övergången till den nya modifierade tjänsten. Pieper et al. (2008) Inom denna fas finner man följande processer och funktioner:

- Transition planning and support
- Change management
- Service asset and configuration management
- Release and deployment management
- Service validation and testing
- Evaluation
- Knowledge management

Service Operation

Service Operation koncentrerar sig på att tjänsten ska uppnå ändamålsenlighet och effektivitet samt att tillhandahålla stödtjänster i syfte att säkerställa värdet för kunden och tjänsteleverantören. Pieper et al. (2008):I denna fas finner man följande processer och funktioner:

- Event management
- Incident management
- Request fulfillment
- Problem management
- Access management
- Monitoring and control
- IT operations
- Service desk

Incident management processen

Incident management processen hanterar alla typer av incidenter. (McLaughlin & Damiano, 2007; Pieper et al., 2008) Dessa kan till exempel vara misslyckande, fel eller buggar som är rapporterade av användarna. (Pieper et al., 2008)

Här nedan presenteras definitioner av begreppet Incident:

"En incident är en händelse som innebär att en IT-tjänst inte fungerar som den ska, för en eller flera användare." (Haverblad, 2007, s. 197)

" An unplanned interruption to an IT Service or a reduction in the Quality of an IT Service. Failure of a Configuration Item that has not yet impacted Service is also an Incident. For example Failure of one disk from a mirror set. " (Pieper et al., 2008, s. 191)

Sallé et al., (2004) anser att en incident är en händelse som gör så att den förväntade driften av ett system eller tjänst gör en avvikelse. Målet med Incident Management Processen är att företaget ska skapa kontinuitet genom att återställa tjänsten så snabbt som möjligt och minimera effekten av incidenterna.

Incident management processen definieras enligt följande:

"The Process responsible for managing the Lifecycle of all Incidents. The primary Objective of Incident Management is to return the IT Service to Users as quickly as possible. " (Pieper et al., 2008, s. 191)

Haverblad (2007) poängterar att det är viktigt att skilja på en incident och ett problem. Ett problem är den huvudsakliga faktorn till att en eller flera incidenter har uppkommit. Haverblad (2007) förklarar att problemet är själva roten till att incidenten har uppkommit. Incident management fokuserar på att återställa felen så snabbt som möjligt för kunderna. Detta för att incidenten ska ha så liten påverkan som möjligt på verksamheten överlag. (Pieper et al., 2008)

Roller inom Incident management processen

Inom incident management processen finner man exempelvis processägare, incidenthanteringsansvarig, supportanalytiker och kunskapsingenjörer. Processägaren ansvarar för att processen är dokumenterad och förankrad.

Processägaren ska också identifiera brister och förbättringsområden, något som sker via regelbundna granskningar. Den incidenthanteringsansvarige arbetar med att planera och koordinera resurser samt leda det dagliga arbetet med processen. Supportanalytikern registrerar ärenden, klassificerar och prioriterar ärenden. Kunskapsingenjörer ansvarar exempelvis för att utarbeta lösningsbeskrivningar. (Haverblad, 2007)

Incident management processens relationer till andra processer inom ITIL

Haverblad (2007) ser kopplingar mellan incident management processen och problem management, change management, service level management och configuration management. Kopplingen mellan incident management processen och problem management processen är tydlig enligt Haverblad (2007). Incidentprocessen levererar information angående incidenter som förekommer och problem management processen hanterar och bearbetar informationen samt undersöker roten till incidentens uppkomst. Haverblad (2007) förklarar att det är av stor vikt att man skapar en effektiv problem management process då detta leder till minskat antal incidenter som leder till en minskad belastning på incident management processen, vilket ökar IT-tjänstens tillgänglighet. (Haverblad, 2007) Inom incident management processen sker förhandlingar av SLA:er med service level management. Haverblad (2007) förklarar att incident management processen tillhandahåller rapporter kring överenskomna avtal. Kopplingen mellan incident management processen och change management processen sker när en ändring måste till för att lösa en incident. Det initieras ett change request vilket ändringsenheten ska godkänna innan den kan genomföras. En effektiv change management process leder till färre incidenter till följd av att det sker korrigeringar vilket ger en lägre belastning på incident management processen och en högre tillgänglighet. Configuration management tillhandahåller information som gör så att incident management processen på ett effektivare sätt kan sätta diagnoser samt på ett snabbare lösa incidentärendena.

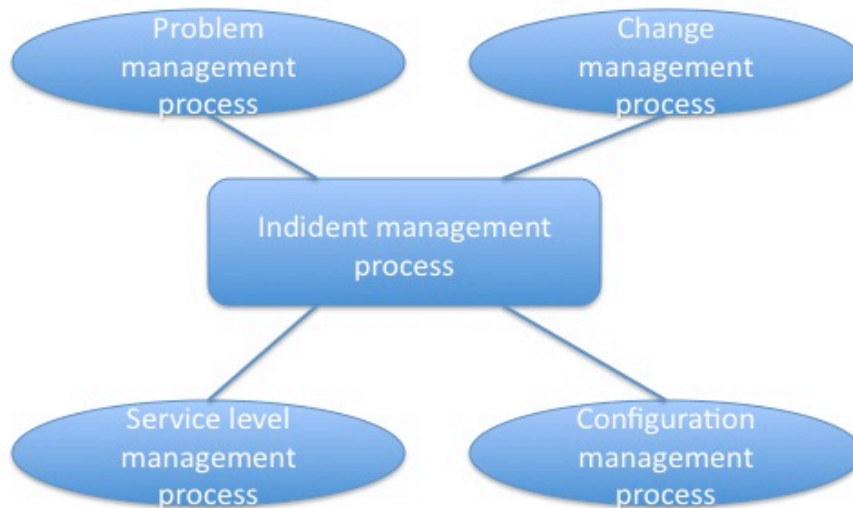


Figure 3 Incident management process i relation till andra processer. avbildning (Haverblad 2007)

Value to business

Pieper et al. (2008) förklarar att alla delar i livscykeln ger ett värde för verksamheten, men Service Operation är den del som påverkar kunden först. Författarna utvecklar resonemanget med att om systemet eller applikationen skulle "ligga nere" så påverkar det kunden direkt. Vilket påverkar kundens värde av tjänsten.

Continual Service Improvement

Continual Service Improvement (CSI) fokuserar på att skapa och upprätthålla värdet för kunden vid designförbättring, serviceinförande och drift. (de Jong et al., 2008; Pieper et al., 2008): Denna fas omfattas av följande processer och funktioner:

- The 7-step improvement process (CSI Improvement Process)
- Service reporting

Målet med CSI är att kontinuerligt förbättra ändamålsenlighet och effektivitet med IT-tjänsten, så att den bättre stämmer överens med affärskraven. (de Jong et al., 2008) Pieper et al. (2008) anser att det finns fyra huvudanledningar till att övervaka och mäta processen. Den första är att validera tidigare beslut. Den andra är att sätta ut riktlinjer för aktiviteter så att målen uppnås. Den tredje

anledningen är att kunna ha underlag för att kunna motivera de tillvägagångssätt som behövs. Den fjärde och sista är att identifiera en interventionspunkt för ändringar och korrigerande åtgärder.

Inom CSI mäter och övervakar man huvudsakligen följande:

- Att processen följs
- Kvalitet
- Prestanda
- Affärsvärdet av en process

Service level management som man finner under designfasen är den viktigaste delen inom CSI då den innehåller Service level agreements (SLA) där man finner kraven som är överenskomna. (de Jong et al., 2008)

7 stegs- förbättringsprocessen

Smith (2008) förklarar förbättringsprocessen i sju steg. Det *första steget* definierar vad som bör mätas. Inom detta steg så kan externa och interna granskningar användas. Dessa används för att få fram de krav som ställs för att skapa en idealisk situation för IT- och affärsverksamheten. (de Jong et al., 2008)

Det *andra steget* kräver tre åtgärder för att kunna definiera man vad som kan mätas. En av åtgärderna kräver en hel del planeringsarbete kring hur man svarar på frågan "Var vill du vara?" Detta görs genom att man identifierar nya service nivåer eller förbättringsområden. Den andra delen kräver en gap analys för att identifiera en prioriteringslista med angripbara poster för snabba förbättringar. (Smith, 2008; de Jong et al., 2008) Den tredje delen kräver att man bryter ner kritiska framgångsfaktorer till olika mätbara mål. Detta resulterar i en matris som är specifik, mätbar, relevant och lämplig för att kunna svara på frågan "Hur kommer vi dit?"

Inom *steg tre* samlar man in data för att kunna besvara frågan "Kom vi dit?". Därefter i steg fyra så behandlar man data och omvandlar den till nödvändig information som används för KPMs KPI och KGIs. (Smith, 2008; de Jong et al., 2008)

Efter behandlingen av data så analyseras uppgifterna i *steg fem*. Inom detta steg granskas resultatstatistik och man jämför resultaten i förhållande till önskat mål och prestanda. I detta steg identifierar man också om tjänsten eller processen har luckor visar på trender samt om den har någon eventuell inverkan på företaget. Om luckor identifieras så bör grundorsakerna till detta identifieras. Resultatet av detta steg är en lista över brister och dess grundläggande orsaker samt lämpliga rekommendationer för korrigerande. I det *sjätte steget* så presenteras information om prestanda, resultat och rekommendationer till nyckelaktörerna. Denna information ger underlag för nästa steg som är korrigeringar. I det *sista steget* genomförs korrigeringar av åtgärder. Åtgärderna kommer att presenteras till lämplig tjänst samt till processägare eller företagsledare. Dessa personer kommer behöva få ytterligare rapportering över framsteg. Inom detta steg kan nya mätmetoder skapas för att övervaka framstegen. Efter att ha genomgått dessa steg så upprepas processen från början. Detta görs för att ständigt kunna förbättra tjänsten/processen. (Smith, 2008; de Jong et al., 2008)

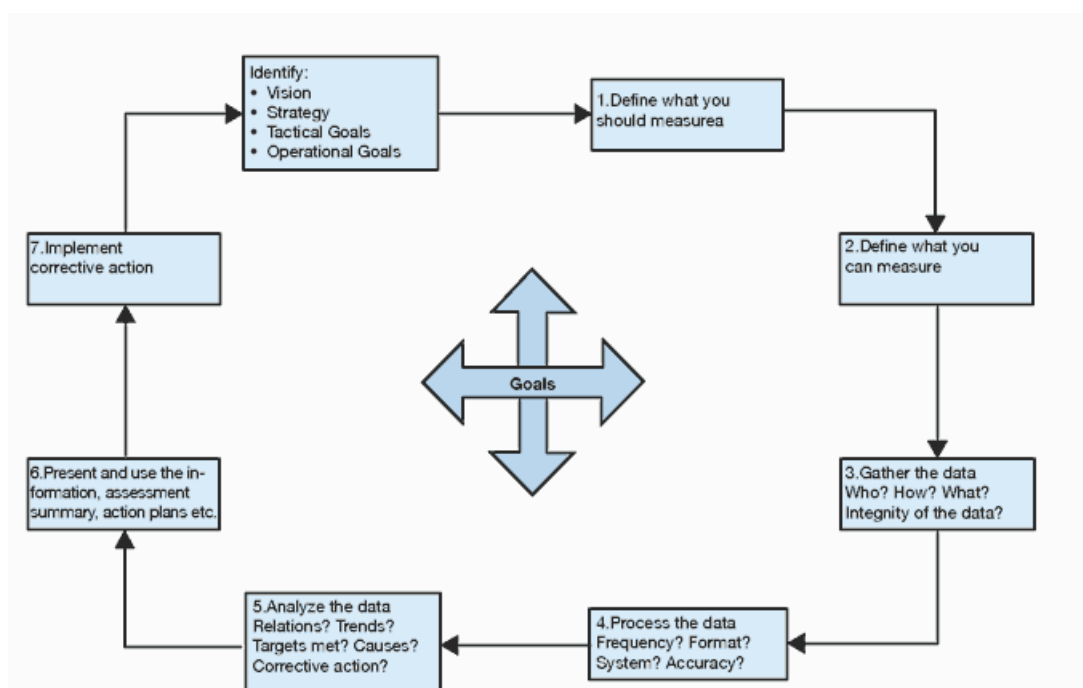


Figure 4 7-stepsförbättringsprocessen (Smith, 2008)

Mäta

Ahlin et al. (2007) menar att mål måste vara mätbara för att vara styrande, något som de ser som nödvändigt. Författarna hävdar att uttryck som bättre eller större är allt för diffusa och opreciserade. Macheridis (2005) förklarar att organisationerna och dess omgivning är ett komplext fenomen och påpekar att finansiella mål inte är tillräckligt. Författaren påpekar att det är viktigt att företagen ser helheten och använder sig av nyckeltal som speglar andra delar av organisationen. Edenhammar & Thorell (2005) förklarar att nyckeltal är skapade så att de kan användas för att jämföra olika företag, men även för att analysera företagets interna utveckling över tid. Kaydos (1998) förklarar att managers får bättre kontroll över hur processen fungerar. Författarna utvecklar resonemanget med att detta leder till att de kan förbättra processen i ett tidigare stadie.

"Det som inte är definierat kan inte hanteras och det som inte hanteras kan inte mätas. Det som inte kan mätas kan inte förbättras. Fokus ska vara att förebygga och förbättra, inte kurerat." (Haverblad, 2007, s. 17)

Harbour (1997) anser att syftet med prestandamätningar är att man på ett effektivare sätt kan identifiera områden som kan förbättras. Dessa åtgärder kan vara avgörande till att verksamheten uppnår dess resultatmål. Prestandamätningar kan användas till en rad olika ändamål. Det kan vara allt från att bestämma nuvarande kravnivå till att kontrollera en process. I vissa fall kan ett enda resultat uppfylla flera syften. (Harbour, 1997) Hatry (1999) anser dock att det ofta är tvärtom och att man behöver använda mer än ett nyckeltal för att uppnå ett syfte med mätningen.

Hatry (1999) förklarar att inom vilken sport som helst så behöver managern information om olika resultat. Detta för att kunna förändra sig och bli ett vinnande lag. Hatry (1999) jämför detta med affärsvärlden där författaren anser att alla managers är i behov av mätningar för att kunna göra avstämningar och på så sätt se vilka delar som behöver förbättras. Det ska även poängteras att det är viktigt att se vilka delar som för tillfället fungerar bra och varför dessa fungerar bra. Hatry (1999) menar att kontenta av mätningarna ska vara att man får en effektivare hantering av tjänsten Hatry (1999) Ser att det finns nackdelar

med mätningar och det är att om indata irrelevant eller håller dålig kvalitet så kommer det påverka utdata.

"Garbage in, garbage out"

(Hatry, 1999, s. 3)

Det är därför viktigt att man besvarar frågorna Vad och Varför man ska göra en mätning.

"Mät det som är av någon vikt, inte enbart för att det är lätt att mäta eller bra att ha." (Haverblad 2007)

Ward & Daniel (2008) anser att det är viktigt att mätningarna är tydliga för organisationen, såväl som för den anställde, på så sätt simulerar förbättringarna. Författarna förklarar att det är viktigt att man är mångsidig i sina mätningar och inte endast är resultatberoende. Ward & Daniel (2008) exemplifierade detta med ett "call center"-företag som endast gjorde mätningar på sin genomsnittliga tid för ett samtal. Detta renderade i att när den anställda pratat med kunden i över den genomsnittliga samtalstiden så valde den anställda av avsluta samtalet, detta för att inte sänka resultatet av mätningarna. Ward & Daniel (2008) hävdar att man måste göra mätningar på olika sätt för att kunna få helhetsbilden. Haverblad (2007) anser att det inte räcker att ha ett synsätt när man mäter någonting. Det är viktigt att man har en förståelse för hur resultatet av mätningarna ska användas och syftet med varje nyckeltal måste vara tydligt. Andersen & Fagerhaug (2001) förklarar att det är viktigt att mätningarna inte används för att peka ut anställda.

"...is to identify those measures that will actually help achieve desired results..."
(Harbour, 1997, s. 10)

Parmenter (2010) menar att många företag arbetar med felaktiga mätningar. Författaren hävdar att de använder termen KPI på ett felaktigt sätt och att det är väldigt få organisationer som övervakar sina KPI:er på ett korrekt sätt. Författaren anser att de i många fall blandar ihop KPI och KRI. Parmenter (2010) förklarar att KRI är resultat fixerat och innefattar exempelvis redovisat resultat före skatt, lönsamhet av kunder, medarbetarenkät och avkastning på sysselsatt

kapital. Med KRI ser man vart företaget är på väg, men får ingen förklaring varför. Genom KPI:er så kan man enligt Parmenter (2010) få en bättre bild av hur prestandan på själva tjänsten är. Den kommer vägleda hur man ska gå vidare för att förbättra exempelvis en process.

Suryadi (2007) förklarar att det är viktigt att företaget är noggrann i hur man väljer ut vilka nyckeltal som ska användas. Författaren utvecklar resonemanget med att företaget inte ska använda sig av för många nyckeltal eftersom det då blir det svårt att hantera mätningarna. (Suryadi, 2007)Parmenter (2010) anser att det ska finnas ungefär tio nyckeltal.

Empiri

Detta avsnitt bygger på intervjuer med fyra strategiskt viktiga personer på ABB CIO Office. Min tolkning av ABB CIO Office processbeskrivning finner du även i detta avsnitt.

Fakta om företaget ABB

Historia

År 1987 offentliggjordes det att Allmänna Svenska Elektriska Aktiebolaget (Asea) och schweiziska BBC Brown Boveri gick samman för att bilda Asea Brown Boveri Ltd (ABB). ABB ägdes till hälften av Asea och BBC Brown Boveri. Företagets huvudkontor kom att förläggas i Zürich, Schweiz. Koncernchef för ABB blev Aseas VD Percy Barnevik och ställföreträdande koncernchef blev BBC-chefen Thomas Gasser. Totalt var det 160 000 anställda i det nybildade företaget. (abb.se, A)

I början av år 1883 bildades Elektriska Aktiebolaget i Stockholm. Huvudverksamheten var att tillverka elektrisk belysningsutrustning och dynamomaskiner. År 1890 fusionerades företaget med Wenströms & Granströms Elektriska Kraftbolag. Deras affärsidé var elkraftöverföring för industri och transport. ASEA var namnet på det nybildade företaget. (abb.se, A)

År 1891 bildades Brown Boveri et Cie (BBC) av Charles Brown och Walter Boveri. Under samma år började byggandet av den första anläggningen. Detta var en generatorfabrik i Oerlikon i Schweiz. Där ligger numera ABB:s huvudkontor. (abb.se, B)

ABB är uppdelat i 5 olika divisioner: *Powes Products*, *Power Systems*, *Discrete Automation and Motion*, *Low Voltage Products* och *Process Automation*. *Power Products* arbetsfält är kraftprodukter med nyckelkomponenter för överföring och distribution av elektrisk energi. *Power Products* tillhandahåller system och tjänster för kraföverförings- och distributionsnät. Dessa kan även användas till kraftanläggningar. *Discrete Automation and Motion* erbjuder produkter och lösningar som ska höja produktiviteten och energieffektiviteten. Divisionen har en ledande position inom vidkraftsgeneratorer. *Low Voltage Products* tillverkar lågspänningsställverk, lågspänningsbrytare, övervakningsprodukter,

kabeltillbehör, skyddskåpor och kabelsystem för att skydda människor, installationer och elektronisk utrustning från elektrisk överbelastning. Divisionen *Process Automation* tillhandahåller kunder med produkter och lösningar för instrumentering, automation och optimering av industriella processer. (www.abb.se, B)

Globalt

ABB är ett av de ledande företagen inom kraft- och automationsteknik. Företagets lösningar ska förbättra prestandan och minimera miljöpåverkan för energiföretag och industrier. ABB har cirka 120 000 medarbetare i ett 100-tal länder.

ABB:s vision är att vara ett världsledande företag som hjälper sina energi- och industrikunder att använda elkraft på ett effektivt sätt och på så sätt öka produktiviteten och minska miljöpåverkan på ett hållbart sätt. Deras motto är

"Power and productivity for a better world"

ABB:s mission är att hjälpa kunderna att förbättra sin verksamhetsproduktivitet och nåtillgänglighet och på så sätt spara energi samt reducera miljöpåverkan. Innovation och kvalitet är kännetecknen för ABB:s produkt, system-, och serviceerbjudanden. De satsar även på att attrahera och behålla engagerade och kompetenta människor. Hållbar utveckling, minskad miljöpåverkan och affärsetik är viktiga områden för deras marknadserbjudande samt den egna verksamheten. (www.abb.se, C)

Sverige

ABB Sverige har ungefär 9000 medarbetare och finns på 35 orter. Västerås är en av de stora verksamhetsorterna med cirka 4400 medarbetare. Företaget är en stor aktör av produkter och system för kraftöverföring samt process- och industriautomation. (www.abb.se, D)

ABB CIO Office

ABB CIO Office är en avdelning inom ABB AB. ABB CIO Office är såväl leverantör och kund då de levererar IT-tjänster till verksamheten (ABB AB) och beställer IT-tjänsterna från leverantören.

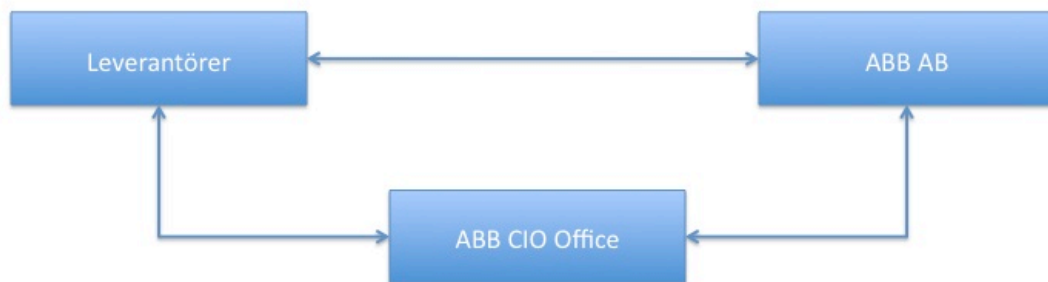


Figure 5 Presentation av relationer mellan leverantören och ABB AB (verksamheten)

ITIL

Processbeskrivning

Incident Management processen syftar till att återställa en tjänst så snabbt som möjligt och att minimera dess påverkan på verksamheten. Återställande ingår i workarounds (tillfälliga lösningar) och lösningar som identifierats i processen eller är resultatet av en förändring. Processen ansvarar för registrering, uppföljning och ägande av alla upptäckta incidenter.

Alla incidenter genomgår klassificeringen för att säkerställa att de korrekt prioriteras och kopplas till rätt stöd resurser. Incident management processen omfattar stöd i inledningskedet som gör att nya incidenter kontrolleras mot kända fel och problem så att eventuella tidigare identifierade lösningar snabbt kan lokaliseras.

Incident management process syftar till att lösa incidenter under första supportfasen utan hänvisning till andra lösningsgrupper. Incident Process Manager ansvarar för en årlig översyn av denna instruktion och övervakning av prestanda och kontinuerlig förbättring av processen.

Mål och syfte

Det primära målet med processen är att återställa normal trafikdrift så snabbt som möjligt (undantaget är när ont uppsåt misstänks och säkerhets och motåtgärder krävs) samt att minimera negativ inverkan på verksamheten och därmed säkerställa att bästa möjliga nivå på tjänsternas kvalitet och tillgänglighet upprätthålls. Normal drift definieras som en tjänst inom Service Level Agreement (SLA) gränser.

Målen för Incident Management är:

- Att återställa normal drift så snabbt som möjligt.
- Att minimera inverkan av incidenter på verksamheten.
- Att säkerställa att incidenter behandlas konsekvent och att inga går förlorade.
- Att direkt sätta in stödresurser där så krävs.
- Att ge information som stödjer processer till optimal nivå, och antalet incidenter skall minskas genom att planeringen genomförs.

Intervjuerna

Jag har genomfört fyra intervjuer med personal på ABB CIO Office inom ABB. I metoddelen finns mer fakta om intervjuerna och urvalsprinciper av personer. Intervjufrågorna finns i bilaga A.

Beskrivning av incident management processen på företaget

Syftet med incident management processen är enligt Norrenstam och Neidenmark att återställa systemet till fungerande skick. Neidenmark menar att man behöver hitta "work arounds" för att återställa funktionaliteten. Respondenten utvecklar vidare sitt resonemang med att processens egentliga syfte är att hantera och följa upp ett incidentärende så att inget hamnar mellan stolarna eller tappas bort, vilket kan hända då man tar emot incidenter via telefon eller e-post. Neidenmark förklarar att detta har varit ett problem. Lithen förklarar att syftet med incidentprocessen är att kunna hantera incidenter på ett effektivt sätt och på så sätt kunna få upp kvaliteten på tjänsten och i ett längre perspektiv bygga kunskap om incidenten och hitta roten till varför den inträffar. Lithen förklarar att det alltid finns orsaker till att saker och ting inträffar.

Neidenmark, Norrenstam och Lithen anser att incident management processen fungerar relativt bra. Norrenstam utvecklar sitt resonemang med att det uppkommer tämligen få akuta incidenter och förklarar att de endast hade någon enstaka akut incident i februari på SAP-avdelningen. Respondenten klargör också att förra året var det väldigt få incidenter. Norrenstam anser att processen blivit ganska stabil då de arbetat under flera år med processen. Neidenmark anser att problemet istället är avsaknad av stödverktyg för rapportering och uppföljning av processen, något som Lithen instämmer i. Lithen nämner som exempel att det är svårt att se vem som har åtgärdat incidenten och hur lång tid det tog.

Lithen och Carmo-e-Silva förklarar att det finns flera olika rapporteringssystem för att hantera incidenter inom företaget. Carmo-e-Silva nämner att det finns minst två rapporteringssystem; ett för applikationsenheten och ett för infrastrukturenheten, samt påpekar att det troligtvis finns fler system. Neidenmark styrker Carmo-e-Silvas resonemang och förklarar att de använder för många olika rapporteringssystem vilket Neidenmark ser som problematiskt.

Denne förklarar vidare att man inte kan få någon gemensam bild över alla incidentärenden. Neidenmark förklarar att alla applikationer och tjänster idag har sitt eget system för rapportering och detta innebär att det är svårt att få en samlad bild över lösningstider. Carmo-e-Silva anser också att detta är ett problem och att detta gör det svårt och i vissa fall är det helt omöjligt att spåra incidenter. Respondenten påpekar även att det är svårt att se relationer mellan olika incidenter. Carmo-e-Silva förklarar att vissa incidentärenden inom SAP i själva verket härrör sig till problem med infrastrukturen och detta kan inte spåras i incidentprocessen som den är utformad idag.

Norrenstam förklarar att alla incidenter inte registreras. Detta är ett företagsbeslut. Lithen tror inte heller att alla incidenter registreras och utvecklar sitt resonemang med frågan *"Vad är egentligen en incident?"* En definition som tagits fram anger att en incident ska ha en viss påverkan på affärsverksamheten. Lithen tror att små incidenter endast återställs utan att rapporteras, vilket sammanfaller med Norrenstams resonemang. Neidenmark är övertygad om att alla incidenter inte registreras. Respondenten förklarar att det är verksamheten som ska registrera incidentärenden. Neidenmark förklarar att det i många fall är användarna som inte upptäcker incidenterna och om dessa inte upptäcks så registreras de heller inte. Respondenten utvecklar vidare att det i dessa fall brukar vara applikationsleverantören som upptäcker incidenterna vilket gör att det är osäkert om incidentärendet registreras. Lithen förklarar att verksamheten har outsourcat mycket av IT-verksamheten vilket kan leda till att en incident som befaktor som berör oss i stället hamnar hos leverantören, men om den är inte av större omfattning så fixar de den själva. Respondenten förklarar att ABB då inte får kännedom om att incidenten har inträffat, men förmodligen är den dokumenterad hos leverantören.

Norrenstam klargör att rapporteringen ute i organisationen sker via utvalda power users. Dessa personer är första linjens support och hjälper till med alla incidentärenden som slutanvändarna har. Incidenterna som löses av power users är en enligt Norrenstam av mindre magnitud, ofta små fel som beror på att användaren inte fullt ut har tagit till sig hur programmet fungerar.

Neidenmark ser incident management processen som ett underlag för problem management processen och i senare led change management processen. Respondenten utvecklar sitt resonemang med att kopplingen är solklar till configuration, knowledge och event management processen. Norrenstam däremot ser inga direkta kopplingar mellan de olika processerna. Respondenten förmodar att det är först när HP ITSM införts som man på ett tydligt sätt kommer att undersöka kopplingarna. Norrenstam förklarar att man har sagt att man följer ITIL väl men har inte studerat det i detalj.

Lithen förklarar att change management processen används för att korrigera och problem management processen återförenar kunskap. Respondenten förklarar att man bygger upp en kunskapsbas om man sköter processen på rätt sätt, vilket skulle kunna leda till att en incident aldrig skulle återkomma vid en ultimata hanteringsprocess. Lithen förklarar att det för tillfället finns ett antal kopplingar mellan processerna vi har idag. Norrenstam beskriver att företaget har arbetat ytterst lite eller nästan inget alls med problem management. Respondenten framhäver tydligt att detta inte skett på något strukturerat sätt och utvecklar sitt resonemang med att detta är något som troligtvis kommer att byggas upp i samband med införandet av HP ITSM.

Mätning och uppföljning

Norrenstam anser att anledningen till att använda sig av mätningar är att få en uppfattning av hur leverantören utför sitt uppdrag och möjligtvis hur vi tar det till oss.

Lithen sammanfattar syftet med mätningar genom följande citat:

”ingen spaning ingen aning”

Respondenten utvecklar resonemanget med att om man har uppföljning så har man spaning och då har man grepp över vad som händer inom processen, vilket leder till möjligheter till förbättringar. Lithen förklarar att om man inte har någon spaning så blir det mycket svårare att effektivisera processen. Neidenmark anser att syftet med mätningarna är att förbättra processen.

”Att kunna göra effektivare lösningar”

Neidenmark utvecklar sitt resonemang med att om vi för tillfället löser incidenter på tre timmar och har SLA:er på fyra timmar; hur ska vi då arbeta för att på ett snabbare sätt hantera incidenterna? Respondenten nämner att man kanske skulle kunna komma ner på en timmes lösningstid. Neidenmark förklarar att det för tillfället inte finns några mätetal inom ABB. Respondenten påpekar att leverantören mäter lösningstid och att det finns SLA:er på lösningstid. Neidenmark menar att avtalet när det gäller lösningstider har varit otydligt, vilket leder till att det inte funnits någon anledning att granska dessa mätetal. Respondenten förklarar att företaget endast är intresserat av mätningarna då det blir "bridges". I dessa fall kan företaget gå in med bötessummor. Neidenmark förklarar att när pengar kommer in i bilden så blir ledningen direkt angelägen. Lithen påpekar också att det för tillfället endast är varje enskild leverantör som gör mätningar. Respondenten tycker själv att man ska börja mäta sig själva och anser att man på så sätt skulle kunna se hur effektiv den interna incidenthanteringen är. Respondenten förklarar att det i vissa fall kan det vara så att incidentärenden blir ligganden inom ABB på grund av hög arbetsbelastning, vilket leder till att återställningstiden på just detta ärende blir lång. Lithen anser att man ska använda mätningarna för att öka kvaliteten och detta gäller på alla områden i processen. Lithen utvecklar sitt resonemang med att man kan utveckla medarbetarna genom mätningar. Respondenten förklarar att man exempelvis kan se om det finns övervägande problem inom ett område i processen. Detta skulle kunna leda till att företaget sätter in utbildningsinsatser på de områden där det behövs. Lithen förklarar att genom mätningar kan företaget få kännedom om ett problem i ett tidigare skede. Respondenten förklarar att om man inte mäter så kommer man ändå lösa stora delar av incidentärendena, då man förhoppningsvis har rätt person på rätt plats. Neidenmark tror att man genom mätningarna ska kunna få fram problemområden och utvecklar sitt resonemang med att en siffra inte kommer hjälpa företaget utan de måste kunna dela upp siffran i olika kategorier. Inom en tjänst finns det olika problemområden. Dessa måste man också kunna hitta för att lösa upp dem. Lithen anser att det också alltid finns nackdelar. Det kommer troligtvis behövas mer administrationen samt att mätningarna kan kräva viss omorganisation.

”Man ska inte mäta mer än vad man behöver”

Lithen förklarar att man inte ska mäta för mätandets skull och ser inte så många nackdelar i att mäta. Respondenten förklarar att om man lägger upp hanteringen på rätt sätt så överväger fördelarna de få nackdelarna. Neidenmark förklarar att om mätningarna endast ska användas för att punktslå någon på pengar så ser respondenten inga fördelar med att använda mätningar. Neidenmark utvecklar sitt resonemang med att det gäller att det är mätningar åt två håll, både mot verksamheten och mot leverantören för att hela processen ska bli effektivare. Norrenstam ser inga problem med att genomföra mätningar, men respondenten påpekar att det finns vissa som är allergiska mot mätningar. De anser att mätningarna är till för att klandra personer. Norrenstam anser att så länge mätningarna tas fram automatiskt och att det inte är för att peka ut folk så har han inga invändningar mot mätningar.

Tankar om dagsläget och framtiden

Enligt Norrenstam och Lithen används HP ITSM i ledande processer i Zurich. Startdatumet för arbetet med stödverktyget är lite oklart. Norrenstam, Neidenmark menade på att det var för ungefär ett år sedan som arbetet började här i Västerås. Lithen uppskattade det som för ungefär ett halvår sen. Neidenmark förklarar att arbetet startades upp i vårkanten med att göra något vettigt. Lithen förklarar att HP ITSM varit ett separat projekt. Norrenstam och Lithen påpekar att de har undersökt flera andra verktyg men understryker att det ska mycket till om man väljer någon annat än HP ITSM. Detta styrker respondenten genom att huvudkontoret har meddelat att man rekommenderar HP ITSM, något som Norrenstam anser vara svårt att gå emot. Lithen förklarar att de provkört en demo och undersökt verktyget. Neidenmark förklarar att just nu så diskuterar man hur man ska implementera verktyget. Respondenten klargör att det är dennes tjänst som är den första som går in i HP ITSM. Neidenmark berättar vidare med att de förhoppningsvis ska gå live i HP ITSM i nästa månad (juni 2010). Respondenten klargör att arbetet med Incident Management Processen i stort sätt är klar, men att det som behöver göras är att bygga upp configuration management processen. Därefter behöver man bygga upp knowledge management processen för att kunna lösa incidenter.

Norrenstam beskriver att man just nu är i uppbyggnadsfasen med att mappa upp alla processer efter HP ITSM. Neidenmark klargör att om tre år så vill man ha implementerat HP ITSM fullt ut. De tre processerna de har initialt är incident, problem och change management process. Respondenten anser att de i sig inte kommer att hjälpa dem framåt. Neidenmark framhäver att det gäller att få upp configuration, knowledge och service level management. Respondenten påpekar att för sin egen del så skulle han gärna se att event management processen skulle finnas med i stödverktyget inom tre år.

Lithen förklarar att man vill styra allting via ett stödverktyg och inte använda sig av flera olika incidenthanteringssystem som används för tillfället. Respondenten anser att det är viktigt att detta är kopplat till deras partners annars har man ett incidentärende som går i leverantörens stödverktyg och stannar där utan att återkopplas till ABB:s. Lithen förklarar att man då "likt förbaskat" inte får hela bilden av hur en incident hanteras. Respondenten trycker på att samordning är otroligt viktigt.

Norrenstam anser att ett system där man knappt behövde göra någonting manuellt skulle vara bra. Respondenten förklarar att det just nu är väldigt mycket manuellt arbete även om en stor del är automatiserat. Norrenstam gör tydligt att de nu manuellt godkänner tillfälliga behörigheter mm. Respondenten menar att det vore bra att slippa göra vissa av de åtgärderna och utvecklar detta med att man nu är väldigt bunden till att sitta vid datorn hela tiden. Neidenmark ser automatisk rapportering av problem och incidenter som något som skulle underlätta arbetet.

Hur ska ni komma dit? Lithen anser att ett hårt arbete kommer att krävas för att kunna få det nya stödverktyget att fungera väl. Respondenten förklarar även att det måste tas ett formellt beslut att vi ska arbeta med HP ITSM. Neidenmark förklarar att det inte finns några genvägar för att nå sin vision.

"Det är blod svett och tårar"

Respondenten anser att det inte finns några andra alternativ. Neidenmark funderar kring om HP ITSM är rätt verktyg men nu har ABB valt att använda sig

av detta system. Norrenstam anser också att det är hårt arbete som gäller för att få det nya stödverktyget att fungera.

Neidenmark berättar att det inte genomförts några utbildningar inom HP ITSM. Respondenten förklarar att personalen ska utbilda sig själva och förklarar att personal går kurser inom ITIL, men när det gäller verkstygutbildningar har detta ännu inte diskuterats.

Hur kommer ni att göra uppföljning av HP IT service management? Neidenmark förklarar att man kommer att arbeta mer med SLA:er inom alla processer. Initialt kommer det vara incident management processen. Senare så kommer det vara dags för change management processen.

Neidenmark förklarar att nyckeltal är något som behövs. Respondenten förklarar att de så klart kan ta fram några uppenbara nyckeltal, men inga specifika som driver oss framåt. Neidenmark skulle gärna se nyckeltal hos dem själva där man kan se hur ett incidentärende hanteras inom verksamheten. Respondenten utvecklar detta med att det i vissa fall är leverantören som kanske sitter och väntar på information från ABB.

Vem ansvarar för kvalitet och kontinuerlig förbättring? Lithen förklarar att det är processägaren som ansvarar för kvalitets- och förbättringsarbetet. Respondenten utvecklar sitt resonemang med att processägaren ansvarar för att tjänsten är effektiv och att den levererar det som är avtalat. Neidenmark hävdar också att det är respektive processägare som ansvarar för att kvaliteten är hög och utvecklar resonemanget med att denne ansvarar för att deras leverantörer och att de uppnår de SLA:er som är beslutade. Norrenstam tror att det är chefen som ansvarar för att kvaliteten är hög och undrar egentligen hur insatta de är i processen. Angående förbättringar så anser Norrenstam att eftersom alla verktyg inte går att automatisera helt så kommer detta att leda till att det behövs manuellt arbete vilket leder till att det inte alltid blir helt rätt. Norrenstam förklarar att man inte har något svar på när effektiviteten är hög. Respondenten tror att det möjligtvis är när verksamheterna är nöjda och tycker att det fungerar bra. Det har gjorts intervjuer med personal inom företaget för att se om de är nöjda. Norrenstam poängterar det inte använts några KPI:er eller liknande i

dessa fall. Neidenmark förklarar att det varit ett stort problem att de inte har några mätetal vilket har lett till att de inte kunnat peka på någonting angående processens effektivitet och kvalitet. Neidenmark förklarar att uppföljningen av processen genomförs genom månadsvisa möten med leverantören.

Norrenstam, Neidenmark och Lithen förklarar att genom mätningar på egna verksamheten så skulle man kunna utvärdera verksamhetens effektivitet. Respondenterna anser att mätningarna kommer leda till att brister i organisationer kommer att synas tydligare.

Neidenmark förklarar att organisationen exempelvis måste bli bättre på att lära sig att beskriva ärendena på ett korrekt sätt. Respondenten förklarar att detta är en lärande process. Norrenstam instämmer i Neidenmarks resonemang och anser att nivån på Power Users måste bli jämnare. Respondenten förklarar att de som varit med i arbetet från början har väldigt djup kunskap, men de som är nya har bristfällig kunskap om systemet. Vi måste kunna beskriva ärenden så att leverantören direkt kan börja jobba med dem, så man inte behöver kontakta personen som skrivit ärendet för att få en förklaring. Norrenstam har ställt sig frågan kring vilken kvalitet det är på ärendena som registreras? Respondenten förklarar att det finns kanske fem personer som har riktigt djup kunskap. Lithen tror att organisationen måste arbeta på att strukturera upp arbetssättet med incidentärenden. Respondenten menar att detta gäller såväl leverantören som själva organisationen. Lithen anser att det måste finnas ett tydligt arbetsmönster.

Hur stor är skillnaden mellan den uppmätta och den upplevda kvaliteten?

Neidenmark tror att den verkliga effektiviteten är högre än den upplevda och hoppas på att mätetalen kommer att visa på detta. Lithen tror att det finns skillnader, vilket har att göra med att finns många faktorer kring detta. Respondenten förklarar att personal som uttalar sig inom verksamheten i vissa fall inte har kunskap om vilka avtal som företaget har tecknat. Lithen anser att det kan vara så att de har orealistiskt höga förväntningar vilka kan leda till missnöje. Norrenstam tror att den upplevda och den verkliga effektiviteten visar

ganska rätt och utvecklar resonemanget med att annars så skulle personal i övriga delar i verksamheten att reagera.

Analys / Diskussion

Studiens syfte är att ta fram nyckeltal för mätning av incidentprocessen. Med utgångspunkt från de två första stegen i 7-stegsförbättringsmetoden görs kopplingar till intervjuerna och frågor som då ska besvaras är: Vad vill ni mäta? Vad kan ni mäta? Jag diskuterar egna tankar med utgångspunkt från teoretiska referensramen och empirin och presenterar förslag och rekommendationer på nyckeltal.

Inom ITIL använder man sig av 7-stegsförbättringsprocessen. I analysen väljer jag att använda mig av de två första stegen, *Vad bör du mäta?* och *Vad kan du mäta?* Dessa stegen avvänder jag då de undersöker vilka nyckeltal ABB kan använda sig av. De resterande stegen berör insamlande av data, analysering och förbättringsfasen, något som inte denna studie behandlar.

I intervjuerna framkommer det att man upplever en brist på mätningar inom incident management processen. En av respondenterna förklarar att utan mätningar så har verksamheten ingen överblick över hur effektiv processen är. Det ska poängteras att ABB:s leverantörer gör mätningar åt dem. Dessa används i de flesta fall för att undersöka så att SLA:erna uppfylls. En av respondenterna förklarar att avtalen är så bristfälliga och att det inte är värt jobbet att någon går in och undersöker leverantörens mätningar.

Vad bör du mäta?

I intervjuerna har jag lokaliserat två stycken olika delar som bör mätas, effektivisering av incident management processen och kundnöjdhet.

Effektivisering av incident management processen

Syftet med att göra mätningarna är enligt respondenterna att effektivisera processen. Enligt teorin är det viktigt att definiera vad som ska mätas.

"Det som inte är definierat kan inte hanteras och det som inte hanteras kan inte mätas. Det som inte kan mätas kan inte förbättras. Fokus ska vara att förebygga och förbättra, inte kureras." (Haverblad, 2007, s. 17)

Det förklaras att incident management processen ska omfatta stöd i inledningsskedet som gör att nya incidenter kontrolleras mot redan kända fel och problem så att eventuella tidigare identifierade lösningar snabbt så att incidenten återställs. Detta anser jag är i linje med teoretiska resonemang angående förebyggande åtgärder. Exempelvis diskuterar Hatry (1999) och Harbour (1997) Enligt min uppfattning är problemet att det inte sker någon mätning inom ABB, vilket gör det svårt att se hur många incidenter som har lösts med hjälp av tidigare lösningar, hur många av dem som är återkommande samt hur många av dem som har klarats upp på en viss supportnivå. Att arbeta förebyggande ser jag som en nyckel för att nå framgång. Att bygga upp en kunskapsbas med tidigare incidenter och hur dessa behandlats är enligt mig av hög prioritet. Detta skapar möjlighet att på ett effektivare sätt kunna behandla incidentärenden. I processbeskrivningen som står det att processen ska minimera incidenternas inverkan på verksamheten.

Kundnöjdhet med incident management processen

Den andra aspekten som jag har identifierat är kundens uppfattning av incident management processen vilket är fallet då ABB CIO Office är en tjänsteleverantör mot verksamheten. Teorin diskuterar begreppet IT-service management. Där definieras en tjänst enligt följande:

"A service is a means of delivering value to customers by facilitating outcomes customers want to achieve without the ownership of specific costs and risks."

(Cartlidge et al. 2007, s. 6)

"...handling som är till nytta för någon annan. Även icke-materiell prestation, t.ex. banktjänster eller service som tillhandahålls av en dator via Internet, kan benämnas tjänst." ne.se

Jag anser att det är viktigt att beakta vad som är en tjänst inom incident management processen då det enligt teorin är kunden som är den som kommer i kontakt med leverantörer om det är någon tjänst som inte fungerar i enlighet med avtal. ABB CIO levererar en IT-tjänst som ska ge ett värde till kunden. Jag anser att det är ett problem att det för tillfället endast är incidenter som

registreras av power users som kommer med i incidenthanteringsstatistiken och inte de incidenter som power users löser. En incident registreras först när en power user inte kan reparera felet. Mitt resonemang handlar om att ABB CIO behöver få en ökad förståelse för att de levererar en IT-tjänst. Problemet är att de inte mäter hur just kunden upplever värdet av tjänsten. Avsaknaden av incidentrapportering inom avdelningarna i verksamheten ser jag som en brist. ABB CIOs kunder är just avdelningarna och dess medarbetare och det är därför viktigt att man undersöker exempelvis hur många incidenter som registrerats och vilka incidenter som är återkommande. Anledningen till detta är att råda bukt med alla småincidenter som kan finnas i tjänsten som de levererar. Om dessa incidenter kan hanteras på ett effektivt sätt, så är det min personliga uppfattning, att den upplevda kvaliteten på tjänsten kommer att öka hos deras kunder.

I intervjuerna hade respondenterna skilda åsikter angående den upplevda kvaliteten. En av respondenterna nämner att det inte kommer in så många akuta incidentärenden samt att de inte får så många klagomål angående hanteringen, vilket personen i fråga kopplar till att den upplevda kvaliteten bland användarna troligtvis är i nivå med den verkliga. Två av respondenterna nämner dock att de tror att kunderna uppfattar den upplevda kvaliteten som lägre än den verkliga kvaliteten. Respondenterna påpekar dock att själva incidenthanteringen enligt dem fungerar väl.

Det ska poängteras att jag inte har undersökt användarens uppfattning av tjänsten, men en tjänst går enligt min uppfattning alltid att förbättra.

Vad kan du mäta?

Det andra steget i 7-stegsförbättringsprocessen är att man ska undersöka vad man kan mäta. Jag hävdar att det inte går att mäta kundnöjdheten på ett rättvist sätt med hjälp av endast information utifrån nyckeltalen. Jag anser att det behövs specifika kundundersökningar för detta ändamål, något som denna undersökning inte behandlar.

Effektiviteten i incidentprocessen ser jag däremot att man kan mäta. Detta kan göras genom de nyckeltal som finns presenterade i min studie. Det ska

poängteras att ett enstaka nyckeltal inte nödvändigtvis ger en rättvis bild, något som styrks av teorin. Det behövs flera nyckeltal för att kunna få ett trovärdigt resultat som beskriver en helhet. Utifrån nyckeltalen kan organisationen se vilka delar inom processen som fungerar på ett bra sätt samt vilka delar som behöver stöd för att förbättras.

Nyckeltal

Nyckeltalen bygger på intervjuerna och processbeskrivningen. Detta gör dem då teorin anser att den huvudsakliga grundpunkten till att skapa framgångsrika nyckeltal ligger i att finna syftet till vad nyckeltalet ska ge processen. Några av nyckeltalen är inspirerade av Haverblad (2007). Nyckeltalen har jag även försökt att formulera så de är positiva nyckeltal. Detta har gjorts för att inspirera organisationen och på så sätt kunna visa på att de exempelvis faktiskt klarar att lösa 80 procent av alla incidentärenden inom supportnivån. Norrenstam (2010) ser inga problem med att göra mätningar, men påpekar att det finns de som är allergiska mot mätningar. Genom att ha ett positivt formulerat nyckeltal ökar möjligheten att detta sporrar verksamheten. Jag anser att dessa nyckeltal ska publiceras på intranätet så att arbetsgrupperna veckovis kan göra uppföljningar.

Haverblad (2007) nämner att processägaren har en viktig roll och denne ska exempelvis identifiera brister och förbättringspotentialer genom regelbundna granskningar samt genomföra förbättringar i processen. I intervjuerna framkom det att processägaren inte har behandlat dessa områden, något jag ser som viktigt då syftet enligt processbeskrivningen är att man exempelvis ska genomföra förbättringsarbete.

Jag anser att mätningar är nödvändiga för att kunna förbättra en process. Det är viktigt att poängtera att det inte räcker med att endast införa mätetal. Poängen är att man måste göra uppföljningar och utvärdera informationen utifrån dem. I intervjuerna framkommer det att det måste finnas en acceptans till förändring i arbetsprocessen. En av respondenterna ansåg att det skulle vara bra om mätningssstatistiken publicerades på intranätet. Det tycker jag är en bra idé då man öppnar upp och låter alla kunna se hur just deras process fungerar samtidigt som mätetalen i sig kommer att ha en styrande effekt. Man får det man frågar efter eller som man säger "som man frågar får man svar". Genom att göra

mätetalen kända ökar möjligheten att många bidrar till god måluppfyllelse. I intervjuerna poängteras att det är viktigt att verksamheten är tydlig med att förklara att mätningarna inte görs för att peka ut en avdelning/anställd utan att göra det tydligt att syftet med mätningen är att effektivisera och höja kvaliteten. Det ska poängteras att dessa nyckeltal endast ger en vägledning för ABB CIO Office. Enligt mig är den stora utmaningen i hur de implementerar sitt stödverktyg, något som även respondenterna förklarade.

Antalet incidentärenden under en period

Syftet till att jag har valt att använda mig av detta nyckeltal är att det ger en tydlig bild av antalet incidenter som registrerats under perioden. Det går även att undersöka hur många incidentärenden som hamnat i de olika supportnivåerna. Det är viktigt att man definierar tydligt vilka incidenter som ska klassas som incidenter samt vilka som ska registreras. En av respondenterna förklarar att det finns incidenter som inte registreras, vilket strider mot det som är beslutat inom den avdelningen. En annan av respondenterna resonerar kring vad som egentligen är en incident. Personen förklarar att små incidenter troligtvis återställs utan att rapporteras. Det resoneras kring att det i många fall är användarna som inte upptäcker incidenterna och om dessa inte upptäcks, så registreras de inte, utan leverantören återställer incidenten utan att rapportera den till ABB. Här behöver det bli tydligare riktlinjer mellan leverantören och ABB CIO så att inga incidentärenden faller bort.

Andelen incidenter som har klarats upp inom supportnivå

Inom detta nyckeltal ska det poängteras vikten av att incidentärendet är registrerat på rätt sätt. Med hjälp av detta nyckeltal får man en tydlig bild av hur många procent av incidenterna som klaras upp av den befintliga supportnivån. Det ska påpekas att eskaleringar kostar lösningstid och pengar för företaget då flera personer blir inblandade i incidentärendet. Respondenterna gör det tydligt att syftet med incident management processen är att effektivisera hanteringen av incidentärenden. Om det eskaleras många incidentärenden så kan man undersöka varför detta sker. Är det på grund av låg kunskap eller fel preciserat ärende? Om företaget får kunskap om varför incidentärendena eskaleras så kommer företaget kunna arbeta förebyggande så att detta inte upprepas.

Andelen ärenden per prioriteringsnivå, kategori och feltyp.

Bakgrunden till nyckeltalet är att ABB CIO ska få en bättre överblick över vilka prioritetsnivåer, kategorier och feltyper som de flesta incidentärendena har. På så sätt kan de se att antalet incidentärenden inom en viss kategori är hög och på så sätt gå vidare och undersöka varför det är många incidentärenden i just denna kategori. Detsamma gäller feltyp och prioriteringsnivå. Om det visar sig att antalet incidentärenden som har en hög prioritering ökar kan man exempelvis börja undersöka varför detta sker och börja arbeta förebyggande. Denna typ av problem kan man koppla till nyckeltalet *"Andelen incidentärenden som har registrerats på ett korrekt sätt"* där till exempel antalet incidentärenden som behandlats har registrerats på en felaktig prioriteringsnivå. Detta nyckeltal presenteras senare i uppsatsen.

Genomsnittlig responstid per prioriteringsnivå och supportnivå

Syftet med detta nyckeltal är att mäta den genomsnittliga responstiden på ett incidentärende. En av respondenterna förklarar att det kan hända att vissa incidentärenden blir ligganden inom ABB då det är hög arbetsbelastning. Detta leder till att responstiden och lösningstiden på ärendet blir lång. Inom processbeskrivningen diskuteras kring vilka responstider som kan accepteras till de olika prioriteringsnivåerna. Genom att mäta responstiden ser jag att företaget skulle kunna effektivisera hanteringen av incidenter. Det är viktigt att man ställer sig frågan varför är responstiden lång? Mätningarna kan visa genomsnittliga responstiden i varje prioriteringsnivå eller supportnivå. Härigenom kan man på ett enkelt sätt undersöka orsaker till varför det är olika långa responstider på olika avdelningar. Anledningar till detta kan vara låg kunskapsnivå bland personalen eller underbemanning. Om man kommer underfund med orsaken till varför responstiden är lång så kan man effektivisera incidenthanteringen. Det ska även poängteras att det kan visas att responstiderna är i linje med vad man har kommit överrens om.

Genomsnittlig lösningstid per prioriteringsnivå och supportnivå.

Syftet med detta nyckeltal är att mäta den genomsnittliga lösningstiden per prioriteringsnivå och supportnivå. Det framkom under intervjun med processägaren att denne ansåg det vara viktigt att man fick information om lösningstid. Processens syfte är även att återställa en incident så snabbt som

möjligt och om man inte skulle ha någon kunskap angående den genomsnittliga lösningstiden så skulle det bli svårt att uppskatta om den blir kortare eller om den har ökat.

Antalet incidenter som har lösts inom överrenskomna SLA:er

Syftet med detta nyckeltal är att kunna få information om hur många incidenter som löses inom de överrenskomna SLA:erna. I intervjuerna framkommer det att leverantören mäter lösningstid och att det finns SLA:er på lösningstid. En av respondenterna förklarar att avtalen är ganska bristfälliga, vilket leder till att det inte varit meningsfullt att granska dessa mätningar. Personen förklarar att man nu kanske löser vissa incidenter på tre timmar medan SLA:erna är på fyra timmar. Det nämns även i intervjuerna att företaget endast är intresserat av mätningarna då det blir "bridges". I dessa fallen kan företaget gå in med "penalties". Respondenten förklarar att när pengar kommer in i bilden så blir ledningen direkt intresserad. Genom att göra mätningarna själva kan ABB CIO Office på ett enklare sätt undersöka hur många SLA:er som uppfyllts inom perioden, utan påverkan av leverantören.

Andelen incidentärenden som har registrerats på ett korrekt sätt.

Syftet med detta nyckeltal är att det ska synliggöras hur många procent av incidentärendena som registrerats på ett korrekt sätt. Bakgrunden till detta nyckeltal ligger i att respondenterna framhävde att de vid många tillfällen fick felaktiga definitioner av incidentärendena. Respondenterna förklarar att anledningen till detta var stora kunskapskillnader bland power users. I empirin förklaras det att de som varit med i arbetet från början har väldigt djup kunskap, medan många av dem som är nya i systemet har bristfällig kunskap. De poängterar att nivån på informationen behöver öka och ställer sig frågan kring vilken kvalitet som incidentärendena som registreras håller.

Felaktig registrering kan exempelvis vara att man har bedömt incidenter på ett felaktigt sätt det vill säga att incidenten fått fel prioriteringsnivå. Det kan även vara så att man valt fel kategori och fel typ. En av respondenterna anser att det är viktigt att man strukturerar upp arbetssättet med incidentärenden. Personen menar att det måste finnas ett tydligt arbetsmönster.

Målet med detta nyckeltal är att det ska kunna beskriva vilka delar inom verksamheten som har frekvent återkommande felaktigheter i registreringsprocessen. I och med att man har kunskap om var detta sker så kan verksamheten exempelvis sätta in utbildning inom den avdelningen. Detta kan på sikt leda till att kvaliteten på informationen kommer att öka vilket i sin tur leder till en effektivare incidenthanteringsprocess. Detta är något som också diskuterades i intervjuerna.

Andelen incidentärenden som är återkommande.

Syftet med detta nyckeltal är att de ska ge information om andelen av incidenter som kan klassificeras som en återkommande händelse, i förhållande till alla rapporterade incidenter under mätperioden. En upprepad incident är en incident som redan har inträffat (flera gånger) under mätperioden. Om man får kunskap om detta så är det en god investering av tid att undersöka varför detta sker och lösa problemet kring de återkommande incidentärendena.

Slutsats

I slutsatsen presenterar jag svaren på mitt syfte och frågeställning.

Syftet med denna studie är att undersöka vilka nyckeltal ABB kan använda sig av för mätningar av incident management processen. I denna studie har jag identifierat följande nyckeltal.

- Antalet incidentärenden under en period
- Andelen incidenter som har klarats upp inom supportnivå
- Andelen ärenden per prioriteringsnivå, kategori och feltyp
- Genomsnittlig responstid per prioriteringsnivå och supportnivå
- Genomsnittlig lösningstid per prioriteringsnivå och supportnivå
- Antalet incidenter som har lösts inom överenskomna SLA:er
- Andelen incidentärenden som har registrerats på ett korrekt sätt
- Andelen incidentärenden som är återkommande

Det ska poängteras att det är viktigt att se helheten och inte stirra sig blind på bara ett enstaka nyckeltal. Det gäller att man analyserar processen från olika synvinklar. Jag anser även att det är en fördel om man kan undvika negativa nyckeltal. Andelen incidentärenden som har registrerats på ett korrekt sätt är ett exempel på ett positivt nyckeltal. Jag följer även en av respondenternas önskemål om att de ska finnas statistik på intranätet så att gruppen veckovis kan följa deras utveckling. Det är också oerhört viktigt att resultatet inte ska användas för att peka ut anställda. Det ska istället vara en grund för kontinuerligt förbättringsarbetet så att processen kommer bli effektivare på sikt. Det ska poängteras att detta endast är rekommendationer på vilka nyckeltal som kan användas för incident management processen.

Referenser

ABB.se

<http://www.abb.se/cawp/seabb361/dd5ce102d6e2635ac1256b880042aee5.aspx> (2010-05-25A)

<http://www.abb.se/cawp/seabb361/9d604138cc8089b2c12571990031abeb.aspx> (2010-05-25B)

<http://www.abb.se/cawp/seabb361/7d46b2bc65936405c125755c002b2883.aspx> (2010-02-24C)

<http://www.abb.se/cawp/seabb360/482EC92B7276EECCC1256AFD00375C9A.aspx> (2010-02-24D)

Ahlin, A, Arnesson, K & Marcusson, L (2007) *Råd om project: erfarenheter från projektarbete och projektledning*. Tenta förlag. Kalmar

Andersen, B Fagerhaug, T (2001) *Performance measurement explained*, ASQ Quality press, Wilwaukee

Cartlidge, A, Hanna, A, Rudd, C, Macfarlane, J. Rance, S (2007) *An Introductory Overview of ITIL® V3*. itSMF Ltd

Cbit-ccti.com

http://www.cbit-ccti.com/Lists/Ottawa_Training_Pages/Ottawa_certified_ITIL_V3_foundation_training_en.aspx (2010-05-25)

Christensen, L., Engdahl, N., Gräas, C., Haglund, L. (2001), *Marknadsundersökning -en handbok*, Studentlitteratur AB

Corvone, F (2008) *ITIL: a framwork for managing digital library services. International digital library perspectives*. Vol 24 no. 2 pp.88-90

de Jong, A van Bon, J Kolhof, A Piper, M Tjassing, R van de Veen, A Verheijen, T (2008) *Continual Service Improvement Based on ITIL V3: A Management Guide*. Van Haren Publishing, Zaltbommel

Eldenhammar, H & Thorell, P (2005) *Företagens redovisning: att förstå årsredovisningar*. Iustus förlag, Uppsala.

Eriksson, L T, Wiedersheim-Paul, F (2006) *Att utreda, forska och rapportera*, Liber AB, Malmö

Galup, D S, Dattero, R, Quan, J J, Conger, S, (2009) *An overview of IT service management*. Communication of the acm. Vol.52 no 5

Harbour, J L (1997) *The basics of performance measurement*. Special sales department, Quality resources, New York

Hatry, P H (1999) *Performance measurement – Getting results*. The urban institute press. Washington D. C

Haverblad, A (2007) *IT Service Management i praktiken*. Studentlitteratur. Lund

Kaydos, W (1998) *Operational performance measurement - increasing total productivity*, CRC Press LCC, Florida

Macheridis, N (2005) *Ekonomiska perspektiv på projekt*. Studentlitteratur. Lund

McLaughlin, A K, Damiano, F (2007) *American ITIL*. Siguccs oktober 07-10

Magoulas, T Pessi, K (1998) *Strategisk IT-managment*. Doktorsavhandling, 13. IT-Universitetet.

Nichols, D (2007) *ITIL Doesn't matter any more*. ItSM solutions. Vol 3.27

Parmenter, D (2010) *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. Hoboken : John Wiley & Sons, Inc., 2010.

Runnquist, F Elmstedt, E Klasén, B *Därför ska it-styrning stå högt på agendan.*
<http://cio.idg.se/2.1782/1.308916/darfor-ska-it-styrning-sta-hogt-pa-agendan>.(2010-05-25)

Patel, R, Davidson, B (1991) *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning.* Studentlitteratur. Lund.

Patel, R, Davidson, B (2003) *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning.* Studentlitteratur. Lund.

Piper, M van Bon, J de Jong, A, Kolhof, A Tjassing, R van de Veen, A Verheijen, T (2008) *ITIL V3 Foundation Exam : The Study Guide.* Van Haren Publishing, Zaltbommel

Sallé, M Rosenthal, S (2004) *Formulating and Implementing an HP IT program strategy using CobiT and HP ITSM. To be presented at the Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS-38),* Waikoloa, Hawaii

Smith, D A (2008) *Implementing Metrics for IT Service Management.* Van Haren Publishing, Zaltbommel

Suryadi, K (2007) *Framework of Measuring Key Performance Indicators for Decision Support in Higher Education Institution.* Journal of Applied Sciences Research

Thurén, T (2002) *Vetenskapsteori för nybörjare.* Liber AB. Stockholm.

Wan, H C S, Chan Y (2008) *Improving service management in campus IT operations.* Campus-Wide Information systems. Vol.25 no1.

van Bon, J (2006) *Introduction to ITIL.* Office of Government Commerce, London

Ward, J & Daniel, E (2006) *Benefits Management.* John Wiley & Sons. Chichester.

Bilagor

Bilaga A

Frågeformulär

Inledning

Namn

Position

Ansvarsområde

Tid på företaget

Vilken roll i processen har du?

Beskrivning av processen

Beskriv hur en incident hanteras?

Hur tycker du Incident Management Process fungerar för tillfället?

Vad är syftet med processen?

Vem ansvarar för processen?

Hur hanteras processen?

Vilket system använder ni för rapportering av incidenter?

Registreras alla incidenter och problem? Så att man kan analysera och förbättra

Vad ingår i incident management?

Hur ser kopplingen ut mellan de andra processerna?

Är processen beroende av andra processer?

Hur ser kopplingen ut mellan Problem management Incident Management och Service Level Management?

HP IT-service management

När startade arbetet med processen?

Vart är ni nu?

Vart vill ni vara om 3år?

Vad är er vision?

Hur ska ni komma dit?

Hur kommer ni att göra uppföljning av HP IT service management?

Mätning

Finns det några nyckeltal för processen för tillfället?

Hur använder ni dessa isf?

Varför har ni inte mätt denna process tidigare?

Hur gör ni uppföljningarna?

Vad är syftet med mätningen?

Vad vill du använda mätningarna till? Syftet med mätningarna

Vilka fördelar ser du med att mäta IMP?

På vilket sätt kommer mätningarna hjälpa er i ert arbete?

Vilka nackdelar ser du med att mäta IMP?

På vilket sätt kommer mätningarna att påverka verksamheten?

Vem ska utnyttja mätningarna?

Hur kommer dessa mätningar att användas?

Uppföljning

Vem ansvarar för kvalitet och kontinuerlig förbättring?

När är kvaliteten hög och vem bestämmer det?

Vad kan bidra till att kvalitén är hög?

Vad kan orsakar kvalitets problem?

Vad kan organisationen göra för att förbättra kvaliteten?

Hur stor är skillnaden mellan den uppmätta och den upplevda kvaliteten?