

volg het leven van je applicaties¹

Beheer schippert tussen standaardisatie en flexibiliteit

Hoeveel applicaties zijn er wel niet in gebruik binnen een bedrijf? Al snel te veel om op te noemen. Sommige daarvan draaien al jaren in trouwe dienst, al beginnen ze nu te kraken van ouderdom en is de compatibiliteit ook niet meer je van het. Andere komen net kijken, ze zijn gloednieuw en de gebruikers weten nog niet zo goed hoe ze ermee om moeten gaan. Elk van die applicaties vraagt om een ander soort applicatiebeheer.

*Door:
Kees Kranenburg, process & innovation manager, werkzaam bij Atos.*

Het beheren van infrastructuur en applicaties is in toenemende mate geprofessionaliseerd en geïndustrialiseerd. Beheermodellen als ITIL, ASL en IT Service CMM zijn breed geaccepteerd. Industriële werkwijzen, al dan niet gecombineerd met global sourcing, worden meer en meer toegepast. De nadruk op productiviteit begint zijn vruchten af te werpen en een scherpe blik op de kosten is een vast onderdeel geworden van de wijze waarop ondernemingen worden bestuurd.

Tegelijkertijd neemt de vraag naar flexibiliteit toe, want marktomstandigheden kunnen tegenwoordig snel veranderen en de bedrijfsvoering moet daar direct op inspelen. Verbetering van de wendbaarheid stelt extra eisen aan het beheer van het IT- en applicatielandschap. De geprofessionaliseerde en geïndustrialiseerde werkwijze biedt vele voordelen. Hij vereist echter ook een goed begrip van en veel kennis over de manier waarop je deze werkwijze kunt inzetten voor en in lijn brengen met de eisen van de organisatie. De industriële werkwijzen zijn veelzijdig inzetbaar zonder de voordelen van schaalgrootte en productiviteit te verliezen. Daarvoor moet je echter wel weten aan welke beheerstrategie er behoefte is op de verschillende terreinen waar het bedrijf actief is. Deze activiteiten omvatten vaak meerdere processen.

De keuze van de juiste beheerstrategie voor een bepaalde bedrijfsactiviteit levert een flexibele en toch gestandaardiseerde werkwijze op. Dit verbetert de leverbetrouwbaarheid, continuïteit en stabiliteit van de bedrijfsprocessen terwijl tege-

lijkertijd de kosten worden gereduceerd waar mogelijk. Deze aanpak verschilt van het meer klassieke applicatiebeheer, dat voor ieder bedrijf, iedere bedrijfsactiviteit en iedere bedrijfsapplicatie het principe "one size fits all" hanteert. Diversificatie van de beheerstrategie, toegespitst op de dynamiek van een bedrijfsactiviteit, leidt ertoe dat geprofessionaliseerde en geïndustrialiseerde werkwijzen kunnen worden ingezet voor het beheer van het IT- en applicatielandschap.

Strategie Model

Het vaststellen van een applicatiebeheerstrategie op maat vindt plaats aan de hand van een model waarbij zowel de eisen van de bedrijfsvoering als de ICT in worden beschouwd. We bekijken de problematiek dus vanuit een business- en vanuit een ICT perspectief.

Vanuit het business perspectief bekeken variëren de behoeften in de verschillende bedrijfsactiviteiten van wendbaarheid en schaalbaarheid (in competitieve en innovatieve gebieden waar reactiesnelheid doorslaggevend is) tot continuïteit en toekomstvastheid (in meer volwassen en uitgekristalliseerde gebieden).

Vanuit het ICT perspectief bekeken onderscheiden we aan de ene kant een behoefte tot behoud en continuïteit (nadruk op kosten, betrouwbaarheid en stabiliteit), en aan de andere kant een behoefte tot vernieuwing en modernisering (nadruk op verandering).

¹ Dit artikel is gepubliceerd in het maandblad "IT Service Magazine", nr. 5, september 2010.

Volg het leven van je applicaties

Hieruit volgt een model dat een passende beheerstrategie aanwijst, afgaande op de behoeften van de bedrijfsactiviteit en van de ondersteunende ICT (zie figuur 1).

De vier kwadranten weerspiegelen de levensfasen van een applicatie.

In het geschetst model bepalen de dynamiek en behoeften van een bedrijfsactiviteit zijn positie op de verticale as. Voorts kan de nadruk bij die activiteit meer liggen op innovatie of op kosten van de ondersteunende infrastructuur en applicaties. Dit bepaalt waar deze activiteit geplaatst wordt op de horizontale as. Alle bedrijfsactiviteiten krijgen zo een plek in de vier kwadranten uit het model.

Ieder kwadrant vraagt om een specifieke beheerstrategie op maat. Zakelijke activiteiten binnen één organisatie kunnen en zullen in verschillende kwadranten vallen. De nummering van de kwadranten van 1 tot 4 spiegelt de levensloop van producten en diensten. Hieruit blijkt ook dat de dynamiek en veranderende behoeften der tijd veranderen. Om een adequate beheerstrategie te behouden, zal ook deze een bijbehorende aanpassing ondergaan.

Vier kwadranten

Het model beschrijft de beheerstrategieën van de vier kwadranten:

1. *Innovatie*. De ICT-ondersteuning is gericht op de introductie van nieuwe producten en diensten om tijdig en flexibel te kunnen inspelen op dynamische marktinvoeden.

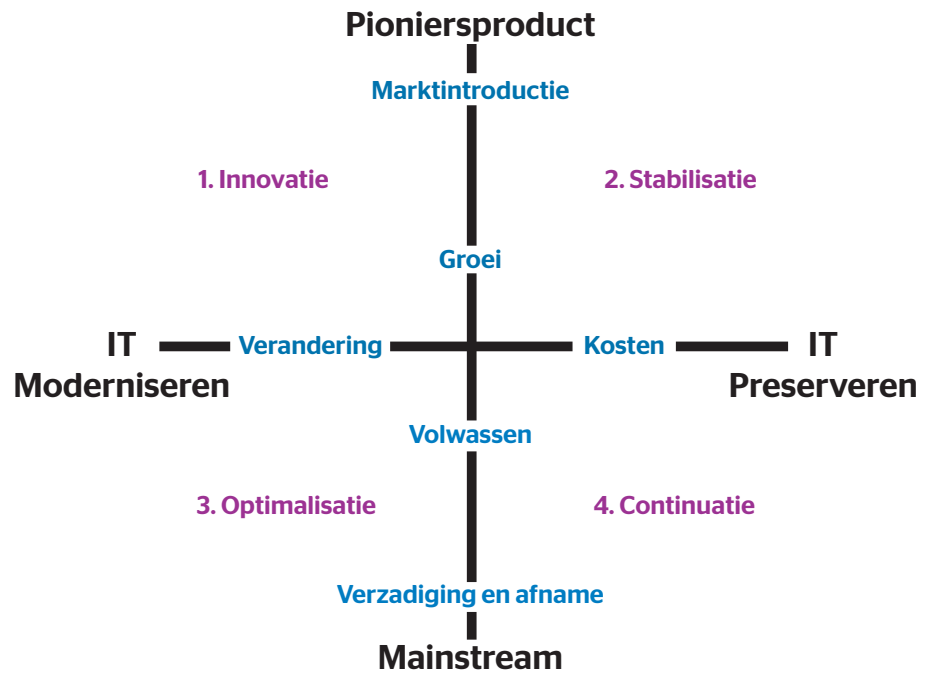
2. *Stabilisatie*. Ondersteunende ICT-componenten worden geïntegreerd en aangepast om bij te dragen aan de stabiliteit van levensvatbare processen of diensten.

3. *Optimalisatie*. De ICT-ondersteuning is gericht op optimalisatie van het IT landschap. Hierbij zoekt men een balans tussen kosten, beschikbaarheid en kwaliteit.

4. *Continuatie*. De dienstverlening is gericht op continuïteit, directe kostenreductie en vergaande schaalvoordelen. Uiteindelijk wil men toewerken naar een gebalanceerde "end-of-life" situatie.

In elk kwadrant is de dienstverlening op het gebied van applicatiebeheerders ingevuld; daardoor verschilt ook steeds de toegevoegde waarde die het de onderneming oplevert. Tijdens de gang door de kwadranten verschuift het zwaartepunt van de service en wisselt de specifieke toegevoegde waarde. Dit blijkt uit de onderscheiden vormen van sturing, de nieuwe

Figuur 1. Model voor het bepalen van de beheerstrategie.



sets van key performance indicators en de hierop afgestemde prijsmodellen die applicatiemanagement hanteert.

Time-to-market centraal

Het eerste kwadrant laat zich kenmerken door een marktgedreven introductie van nieuwe producten of diensten. Wat het succes bepaalt is ofwel time-to-market van het product of de dienst ofwel de druk om tijdig te kunnen voldoen aan veranderende wetgeving. De volumes, uitgedrukt in de omzet of het aantal afnemers van de dienst, zijn nog gering.

De ICT-dienstverlening die hierbij past, kenmerkt zich door flexibiliteit, schaalbaarheid en effectiviteit. De gewenste flexibiliteit komt tot uiting bij de inzet van mensen en middelen en bij het opschalen of afschalen van de capaciteit, afhankelijk van het verloop en het tempo van de marktintroductie. De key performance indicators zijn gerelateerd aan de performance van de business; de belangrijkste is time-to-market.

De applicaties in dit kwadrant hebben in het bijzonder baat bij application life cycle management. Daaronder verstaan we de end-to-end ontwikkel-, implementatie- en beheerprocessen en -tools die het requirements management, de architectuur, het ontwerpen en programmeren, het testen, de tracking en het release manage-

ment ondersteunen en op elkaar laten aansluiten. Dit draagt bij aan de verhoging van de productiviteit van ontwikkelteams. Gecombineerd met een agile en lean ontwikkelaanpak vormt het bovendien een effectieve en efficiënte manier om de innovatiebehoefte te realiseren.

Stabilisatie

Het tweede kwadrant wordt gekenmerkt door een sterke toename van het volume. De omzet of afname van de dienst, bijvoorbeeld uitgedrukt in het aantal gebruikers, stijgt dus. Naarmate het marktaandeel toeneemt, groeit ook de behoefte om te kunnen profiteren van schaalvoordelen. Het grote aantal toetreders op de markt leidt bovendien tot een toegenomen competitie, die gepaard gaat met een hogere prijsdruk.

De ICT-dienstverlening is gericht op stabilisatie, zodat de bedrijfsprocessen en applicaties de toenemende volumes kunnen verwerken terwijl het serviceniveau gelijk blijft of verbetert. De applicaties die in eerste instantie zijn ontwikkeld of geïmplementeerd om een marktaandeel te verkrijgen, worden nu geïntegreerd in het IT-landschap. Mogelijke stabiliteitsproblemen als gevolg van intensief en omvangrijk gebruik worden opgelost door de voorkeuren op de horizontale as bij te stellen: het bedrijfsproces wordt minder gericht op verandering en meer op kostenbeheersing. Door service-integratie en een centrale bestu-

ring van alle IT-applicaties en infrastructuurkan de procesketen van end-to-end worden ondersteund. De key performance indicators zijn gerelateerd aan de performance van het bedrijfsproces, de belangrijkste is beschikbaarheid.

Total-cost-of-ownership

In het derde kwadrant, optimalisatie, bereikt het marktvolume zijn toppunt. Het marktaandeel stabiliseert zich en het aantal toetreders op de markt neemt verder toe. De marges staan onder druk; hoe hoog ze nog kunnen zijn wordt nu bepaald door het kostenniveau en de schaalvoorwaarden. De ICT dienstverlening is gericht op het reduceren van de total-cost-of-ownership van het IT-landschap. De key performance indicators zijn IT-gerelateerd; de belangrijkste is de mate van TCO-reductie.

Kenmerkend voor de applicaties die zich in dit kwadrant bevinden, is dat zij innovaties en verbeteringen in de bedrijfsprocessen belemmeren. De systemen dateren vaak uit de zeventiger en tachtiger jaren van de vorige eeuw, hun architectuur en technologie zijn verouderd. Ze ondervinden problemen bij de aansluiting op moderne architecturen en technologieën en kunnen moeilijk voldoen aan de hedendaagse eisen en wensen omtrent de ontsluiting van gegevens en logische routines.

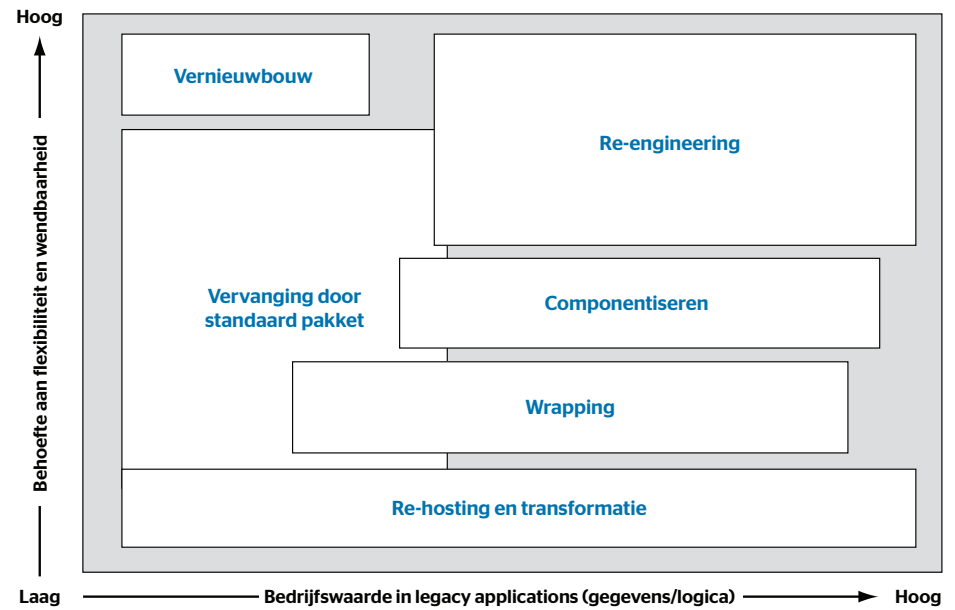
Eigenlijk wil je de processtabiliteit die je in kwadrant 2 bereikt hebt, in stand houden. Applicatieportfoliomanagement is hiervoor het juiste instrument. Het biedt een raamwerk voor de modernisering van het applicatielandschap (technisch lifecycle management) en voor veranderingen in het applicatielandschap (projectportfoliomanagement). Applicatie-portfoliomanagement is ook het aangewezen middel als je het IT-beleid van de organisatie wilt operationaliseren. Voor het moderniseren van het applicatielandschap is er een aantal scenario's denkbaar (zie figuur 2).

Welk scenario het beste past in een gegeven situatie is te bepalen aan de hand van enerzijds de behoefte aan flexibiliteit en wendbaarheid en anderzijds de bedrijfswaarde van de gegevens en logische routines in de applicaties.

Richting end-of-life

In het vierde kwadrant, continuïteit, treedt marktverzadiging op. Het volume, de prijzen en de marges nemen af. Het behalen van winst wordt meer een zaak van productie- en distributie-efficiëntie.

Figuur 2. Modernisatiescenario's voor het applicatielandschap.



De technologie van de ondersteunende applicaties is verouderd; in het verleden zijn de investeringen in modernisatie achtergebleven omdat zij niet voldoende baten opbrachten. Toch is continuïteit van het product of service aan een stabiele groep consumenten of afnemers belangrijk om hen als klanten te behouden. De ICT-dienstverlening is in dit stadium gericht op continuïteit tegen zo laag mogelijk kosten. De applicaties zijn terechtgekomen in een end-of-life situatie. De key performance indicators zijn IT-gerelateerd en operationeel van aard, bijvoorbeeld het voldoen aan industriestandaarden als ISO of CMMI.

De ICT-dienstverlening omvat het leveren van continuïteitsdiensten, waaronder functioneel applicatiebeheer, probleemafhandeling en preventief onderhoud. Er moet een gegarandeerde continuïteit worden bereikt door een integraal management van kennis, resources en technologie. Zeker bij een verouderde of exotische technologie moet je hierbij streven naar kennisbehoud en wil je eventuele schaarste tegen aanvaarbare kosten kunnen oplossen.

Conclusies

Door het strategiemodel voor applicatiemanagement toe te passen op het IT-landschap van een onderneming kun je het applicatiebeheer voor een bepaalde bedrijfsactiviteit in de juiste context plaatsen. Het model onderscheidt verschillende situaties, afhankelijk van de marktomstandigheden, de dynamiek op een bepaald terrein van bedrijvigheid, de nadruk op innovatie en de

kosten van de onderliggende technologie. Zo kan men een beheerstrategie kiezen die is afgestemd op de eisen van een specifieke bedrijfsactiviteit.

De mogelijke strategieën verschillen wat betreft de besturing op kosten, risico, productiviteit of efficiëntie. Het uitvoeren van de gepaste strategie leidt tot een productieve inzet van de methoden en middelen, geheel in lijn met de doelstellingen voor een bepaalde bedrijfsactiviteit. Key performance indicators waarborgen dat de uitvoering van de aangewezen strategie in feite ook iets oplevert.

Het traditioneel applicatiebeheer is niet langer in staat om organisaties te ondersteunen in de dynamiek waarmee ze tegenwoordig te maken krijgen. Er bestaat niet één strategie voor het beheer van een totaal IT- en applicatielandschap waarbij one size fits all. Het applicatiebeheer stelt ons vandaag de dag voor twee uitdagingen. Kunnen we geprofessionaliseerde en geïndustrialiseerde werkwijzen toepassen op en inpassen in verschillende bedrijfsactiviteiten? En kunnen we voor al die verschillende bedrijfsactiviteiten meerdere beheerstrategieën volgen in één totaal IT- en applicatielandschap?

Ja, dat kunnen we, als we maar gebruikmaken van het strategiemodel voor applicatiemanagement om de bedrijfsdoelstellingen en het applicatiebeheer op elkaar af te stemmen.