



Passende afweging tussen innovatief, effectief, efficiënt en flexibel

Application Lifecycle Management

Het bouwen van een nieuwe applicatie is slechts één fase binnen de levenscyclus en zeker niet de omvangrijkste. Een groot deel van het werk door ICT-afdelingen bestaat uit het aanpassen van bestaande applicaties op grond van veranderingen in de eisen of de technische omgeving. De dynamiek van het bedrijfsproces is bepalend voor de dynamiek van de applicatielevenscyclus. Goed management van het beheerproces kan daarom de levensduur verlengen. Ook het leggen van de juiste accenten is van belang.

De context waarin de levenscyclus van applicaties wordt beschouwd, heeft een bedrijfskundig karakter. De applicaties zijn er immers om de bedrijfsvoering te ondersteunen met een informatievoorziening die in de behoeften van de gebruikers voorziet. Jaar in en jaar uit, steeds is een actuele functionaliteit nodig.

Levenscyclus

In figuur 1 wordt de levenscyclus van een bedrijf of een deel ervan weergegeven. Op de horizontale as staat de tijd en op de verticale as het volume van de diensten en producten die geleverd worden. In het eerste deel van de levenscyclus, de innovatiefase, is de fase van de introductie van een nieuw product of de entree in een nieuwe markt. Daarna breekt de groeifase aan, waarin het klantenbestand zich uitbreidt en de nadruk ligt op klanttevredenheid. Na verloop van tijd – de feitelijke duur hiervan wordt inmiddels eerder in maanden dan in jaren gemeten – worden de winstmarges verbeterd door het verbeteren van de productie- en leveringsprocessen. Dit is de fase van de kostenbeheersing door efficiencyverbetering.

Concentreren

In de eerste fase wordt een beroep gedaan op het innovatief vermogen van de organisatie. De interne bedrijfsvoering wordt afgestemd op het bedenken van nieuwe producten en de introductie op de markt. Deze innovatie wordt gedreven door de markt, de technologie of een nieuwe visie. In de tweede fase verschuift de focus naar effectiviteit. Dit betekent dat het bedrijfsbeleid vooral gericht is op het leveren van de optimale dienst en service aan de klanten. In termen van de Consumentenbond: 'de beste koop'.

De derde fase moet het hebben van een efficiënte benadering. Het bedrijf wil, mede gezien de inmiddels aanwezige concurrentie, de markt het optimum bieden waar het gaat om kosten versus opbrengsten. Hier geldt de 80/20-regel: men aanvaardt dat het beter zou kunnen. In Consumentenbond-termen: 'de voordelige keus'.

Naar onze overtuiging kan het bedrijf zich het best richten op een van deze aspecten in plaats van te proberen tegelijkertijd innovatief, effectief én efficiënt te zijn. Het is zeker niet zo dat een van deze drie aspecten superieur is aan de andere twee. Zo zijn sommige supermarkten succesvol met het leveren van producten van hoge kwaliteit, terwijl andere net zo succesvol zijn met een 'voordelige keus'-formule.

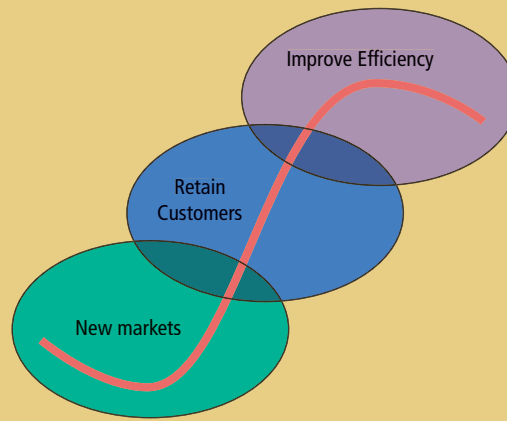
Flexibiliteit

Een vierde mogelijkheid is zich te richten op flexibiliteit. Volgens ons is flexibiliteit minder doeltreffend, omdat het meer een tactiek is in onzekere tijden met een grote (externe) dynamiek, dan een bewust gekozen strategie. Figuur 2 brengt dit in beeld.

Bij het maken van een keuze uit deze vier is het van wezenlijk belang te onderkennen dat bij de keuze voor één aspect automatisch de voordelen van andere aspecten worden uitgesloten of in ieder geval sterk verminderd. In figuur 3 wordt dit met een duivelsvierkant geïllustreerd.

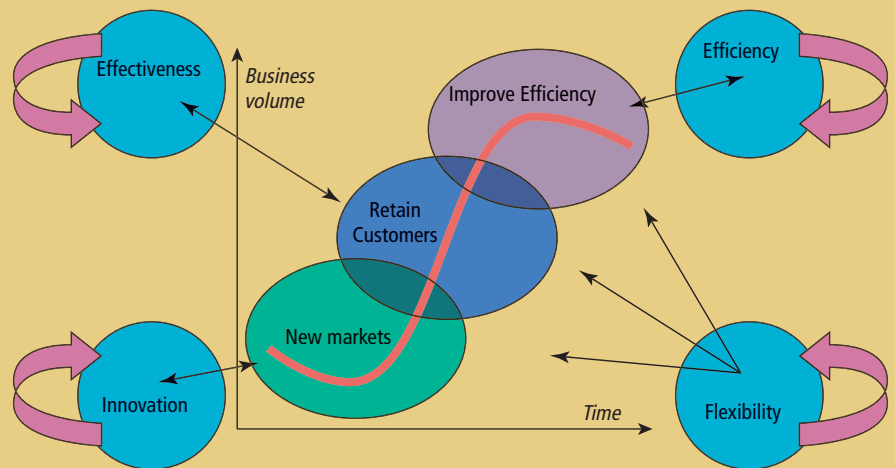
Bedrijfsbeleid en ICT-beleid

Het algemeen beleid van de onderneming drukt een stempel op het beleid van specifieke aspecten, zoals de ICT. Hoe dominant de keuze op algemeen beleidsniveau voor innovatie, effectiviteit, efficiëntie of flexibiliteit, hoe makkelijker het wordt om een slagvaardig ICT-beleid uit te stippelen. Wordt er bijvoorbeeld voor effectiviteit gekozen, dan ligt het voor de hand dat

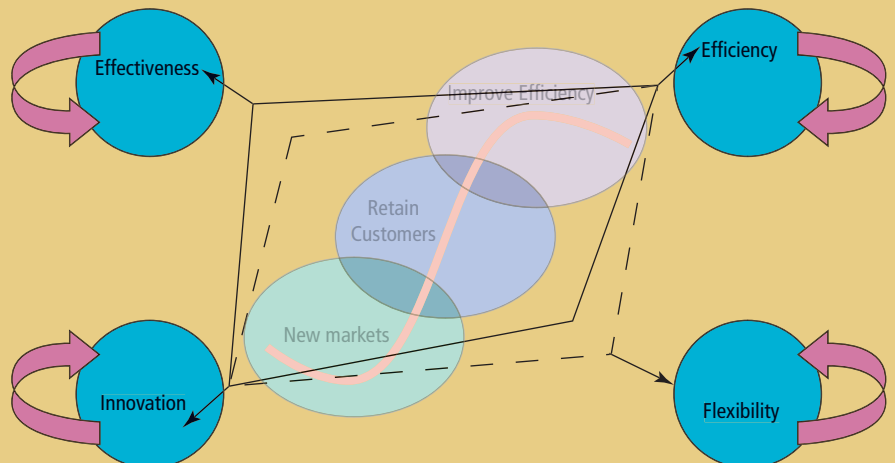


Figuur 1

alleen een op effectiviteit gerichte informatievoorziening daaraan de beste bijdrage zal leveren. Dit betekent dat er primair voor de beste oplossing gekozen zal worden. Dit zal zich manifesteren door een inrichting van functioneel applicatiebeheer – altijd een verantwoordelijkheid van de gebruikers – waarmee optimale aandacht aan de gebruikers wordt gegeven: hun



Figuur 2



Figuur 3

**Men kan niet én innovatief én
effectief én efficiënt zijn**



wensen ten aanzien van verbetering van de ICT-ondersteuning staan centraal. Het technisch applicatiebeheer zal dit versterken door zich steeds op de beste ICT-oplossing te oriënteren. Dat dit meer kosten met zich meebrengt wordt aanvaard; men ging immers niet voor de goedkoopste oplossing maar voor de beste. De kwaliteit van de bedrijfsvoering en daarmee van de geleverde producten en diensten wordt verhoogd. De hogere kwaliteit vertaalt zich in het te realiseren prijsniveau, dit rechtvaardigt hogere (ICT-)kosten.

Een variant gebaseerd op efficiëntie zou uitmonden in een situatie waarin het functioneel applicatiebeheer steeds 'nee' verkoopt aan de gebruikers, tenzij er een kostenvoordeel te behalen valt. En van de technisch applicatiebeheerders wordt verwacht dat zij eventueel concessies in de functionaliteit van gevraagde oplossingen voorstellen, indien dit aanzienlijk in de kosten scheelt. Varianten van innovatie en flexibiliteit zijn er natuurlijk ook.

Welke keuze er ook gemaakt wordt, het is essentieel dat de relevante ICT-disciplines

(in bovenstaande voorbeelden gaat het om de functioneel applicatiebeheerder en de technisch applicatiebeheerder) zich richten op het bedrijfsbeleid en dat zij dit in de uitvoering van hun activiteiten doorvoeren.

Application Lifecycle Management

De focus van het Application Lifecycle Management (ALM) is niet beperkt tot de levenscyclus van slechts één applicatie. Een recentelijk gebouwde applicatie is meestal de opvolger van een eerdere applicatie, die de bedrijfsprocessen voorheen ondersteunde. En er zal ook een tijd komen dat een nu gloednieuwe applicatie als verouderd gezien zal worden. Application Lifecycle Management richt zich op de opeenvolgende generaties van applicaties die een bedrijfsproces ondersteunen.

Wanneer de ondersteuning door een applicatie op het gewenste niveau is en de fase van verbetering in efficiency is bereikt, zal periodiek een belangrijk besluit moeten worden genomen over de toekomst van de applicatie. Het besluit zou kunnen zijn de huidige ICT-architectuur te continueren met slechts kleine wijzigingen. Wanneer de

basisfunctionaliteit nog steeds voldoet maar de bedrijfsprocessen een betere performance of meer flexibiliteit nodig hebben, zou een migratie naar een ander platform een toepasselijke stap zijn. De meest radicale stap is het veranderen van de gehele applicatie: wanneer een fundamentele verandering in de bedrijfsprocessen plaatsvindt, moet ook de manier waarop dit nieuwe proces ondersteund wordt door de ICT helemaal opnieuw bekeken worden.

Binnen de levensloop van een applicatie zal na verloop van tijd het relatieve belang van bovengenoemde vier aspecten wijzigen. In figuur 4 zijn de hoofdelementen opgenomen die aan de basis liggen van de mogelijke beslissingen.

Uiteraard zijn er in de praktijk altijd specifieke omstandigheden die invloed uitoefenen op de uiteindelijke keuze en de snelheid, maar keuzes die achteraf succesvol zijn gebleken, kunnen met behulp van dit referentiekader worden verklaard.

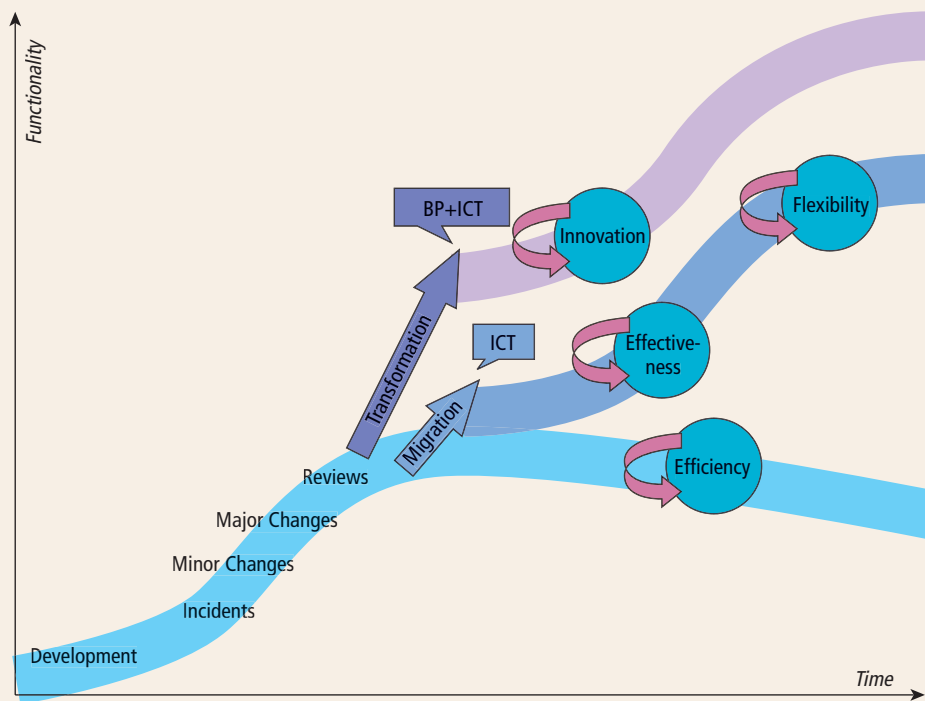
Samenvatting

In onze optiek gaat een goed Application Lifecycle Management uit van de volgende omstandigheden:

- Door een applicatie ondersteunde bedrijfsprocessen veranderen continu.
- De dynamiek van deze veranderingen is terug te voeren op de business lifecycle (figuur 1).
- De fundamentele keuzes die gemaakt moeten worden, draaien om vier deels met elkaar concurrerende aspecten: innovatie, effectiviteit, efficiëntie en flexibiliteit.

Een duidelijke keuze voor één dominant aspect in het bedrijfsbeleid is noodzakelijk om een effectief ICT- en ALM-beleid te kunnen definiëren.

De gebruikersorganisatie is verantwoordelijk voor functioneel applicatiebeheer, de ICT-organisatie voor technisch applicatiebeheer en voor de nauwe verbondenheid tussen beide processen. Vandaar dat beide partijen verantwoordelijk zijn voor het in lijn houden van het feitelijk gevoerde ICT-beleid met het algemene bedrijfsbeleid.



Figuur 4 Levenscyclus van applicaties

Deze gezamenlijke verantwoordelijkheid voor een goed Application Lifecycle Management biedt een solide basis voor een succesvolle samenwerking tussen de gebruikersorganisatie en de automatiseringsorganisatie, waardoor de voordelen van ICT optimaal worden benut.

Wil van der Drift en Mark Smalley werken beide bij Getronics als manager gespecialiseerd in applicatiebeheer. Ze zijn bereikbaar via Mark.Smalley@getronics.com.

Dit artikel is verschenen in IT Beheer Magazine, een uitgave van ten Hagen en Stam Uitgevers b.v.



U kunt onderstaande, volledig ingevulde bon sturen naar ten Hagen & Stam Uitgevers, Antwoordnummer 13017, 2501 VC Den Haag of fax naar 070 3045815.



Ja, ik wil een abonnement op IT Beheer Magazine en ik ontvang een gratis deel uit de serie ICT Management Pockets Guides.

IT Beheer Magazine biedt u nu de gelegenheid voordelig kennis te maken met het vakblad op het gebied van IT beheer en service management. U kunt kiezen voor een korting op een jaarabonnement of een gratis deel uit de serie ICT Management Pockets Guides.

- Ja, ik neem een jaarabonnement op IT Beheer Magazine met € 15,- korting en ik betaal slechts € 105,-
- Ja, ik neem een jaarabonnement op IT Beheer Magazine voor € 120,- en ontvang gratis:
 - Het ABC tot Integraal IPW™ – ISBN 9044003607
 - Compendium IT-Beheer – ISBN 9076304742
 - PRINCE Heerlijk – ISBN 904400221X
 - De essentie van CMM – ISBN 9044001043
- Ik ben abonnee op Automatisering Gids en betaal slechts € 107,50 voor een jaarabonnement.



In de reeks ICT Management Pockets Guides wordt op uiterst praktische wijze uiteengezet hoe de processen van IT-organisaties vorm krijgen.

Mijn AG Privilegepasnummer is: _____

Naam _____ m/v*

POSTADRES

Bedrijf _____

Adres _____

Functie _____

Postcode _____

FACTUURADRES

Plaats _____

Adres _____

Telefoon _____

Postcode _____ Plaats _____

Telefoon _____

Handtekening _____

Prijzen zijn geldig in 2002 en exclusief BTW, inclusief verzend- en administratiekosten. Levering is volgens de voorwaarden zoals gedeponeerd ter griffie van de Arrondissementsrechtbank te Amsterdam d.d. 4 januari 2000 onder depotnummer 5/2000. De door u ingevulde gegevens kunnen, na analyse, door (de werkmaatschappijen van) Wolters Kluwer Nederland of zorgvuldig geselecteerde derden, worden gebruikt om u te informeren over voor u relevante producten en diensten. Indien u geen prijs stelt op het ontvangen van deze informatie, dan kunt u dit schriftelijk melden bij ten Hagen & Stam, t.a.v. Afdeling Listmanagement, Postbus 34, 2501 VC Den Haag.