

Een managementmodel voor het invoeren van ASP

Applicatieservices in de greep

Over twintig jaar is de IT een volwassen industrie. Op dat moment beschouwen we informatievoorziening als een traditionele industrie, net als productie, logistiek, post of energievoorziening. Zover zijn we echter nog niet, maar met haar focus op het inkopen van functionaliteit biedt application service providing - het via datanetwerken beschikbaar stellen van applicaties - een vorm van diensten die een belangrijke stap naar IT-volwassenheid betekent. In dit artikel beschrijven de auteurs een model dat als hulpmiddel kan dienen voor klant en leverancier om applicatieservices gecontroleerd in te voeren.

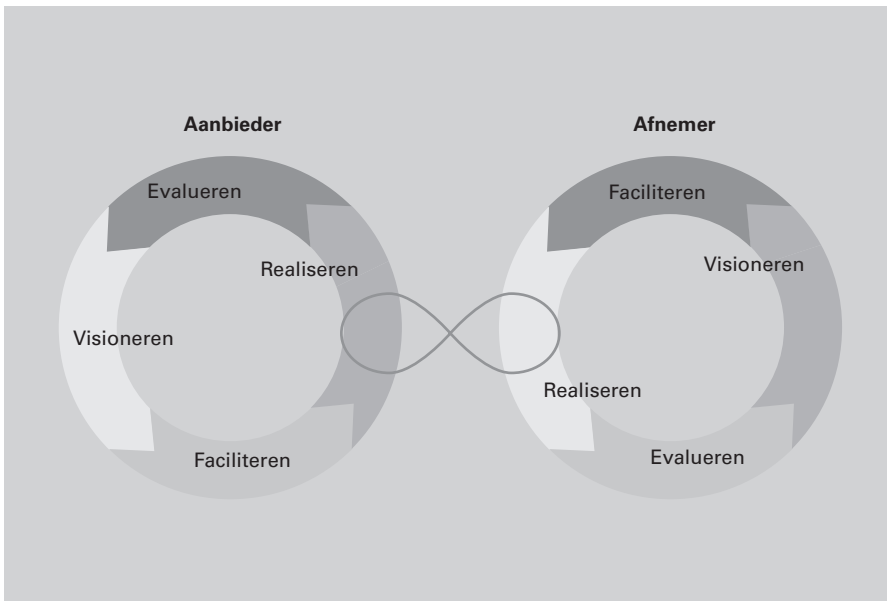


Nieuwe ontwikkelingen op IT-gebied onthaalt men gewoonlijk met veel enthousiasme. Zo ook application service providing (ASP). Marktonderzoeker IDC introduceerde dit begrip twee jaar geleden voor het via datanetwerken beschikbaar stellen van applicaties, waarvoor men naar rato van gebruik betaalt. Nu Application Service Providing ook in Nederland ruim een jaar als veelbelovende ontwikkeling in de belangstelling staat, is het enthousiasme aan afnemerszijde echter nog erg beperkt. Het speelveld kenmerkt zich door veel aanbiedende partijen die verkennend op zoek zijn naar eerste afzetmogelijkheden. Afnemers staan nog niet in de rij voor applicatieservices. De afwachtende houding van het publiek wordt veroorzaakt door wantrouwen jegens de huidige IT-markt, maar ook door een gebrek aan lichtende voorbeelden. En daar waar leverancier en klant enthousiast aan de slag gaan met ASP, speelt onbekendheid met deze vorm van dienstverlening al snel parten.

Een betere voorstelling

Een structurele voorbereiding aan zowel klant- als leverancierszijde vóórdat men met elkaar van start gaat, kan veel aandachtspunten opwerpen, die - eenmaal goed opgelost - ervoor zorgen dat beide partijen goed voorbereid ten tonele verschijnen. Zeker wanneer een afnemer van plan is belangrijke bedrijfsprocessen op basis van applicatiediensten te automatiseren, is een planmatige en gestructureerde aanpak een belangrijke voorwaarde voor succes.

Een managementmodel dat in iedere fase- van planvorming tot evaluatie -



Het ASP-managementmodel.

tijdig vraagstukken aan de orde stelt, kan dan een waardevol hulpmiddel blijken. Een voorbeeld hiervan is het in de afbeelding weergegeven ASP-managementmodel. Dit model is mede gebaseerd op het generieke IT-managementmodel dat Mitopics gebruikt om gestructureerd invulling te geven aan of een oordeel te vellen over hoe organisaties de toegevoegde waarde van IT beheersen. Het model beschrijft vier fasen die organisaties cyclisch en min of meer volgtijdelijk doorlopen: visioneren, faciliteren, realiseren en evalueren. In het ASP-managementmodel zijn deze fasen opgenomen voor zowel de aanbieder als afnemer van applicatiediensten. In de fase 'realiseren' van het model vinden aanbieder en afnemer elkaar pas concreet en gaan zij een contractuele relatie aan voor het leveren en afnemen van de applicatieservices (het servicelemniscaat tussen de twee cycli symboliseert deze relatie). In de overige fasen zijn activiteiten intern of op de markt als geheel gericht. Aan de hand van een bespreking van de fasen leggen we uit hoe de verschillende spelers door toepassing van dit managementmodel een betere 'voorstelling' kunnen verzorgen.

Aanbieder visioneert

Een bedrijf dat applicatiediensten wil leveren, zal over het algemeen starten met het opstellen van een plan voor het kunnen bieden van deze services. Niet zelden doen organisa-

Het enthousiasme voor ASP aan de afnemerszijde is nog beperkt

ties echter tekort aan het structureel vormen van een brede visie. Men formuleert snel een aantal ideeën en streeft vervolgens rechtlijnig naar het realiseren van de diensten. Door dit visioneren (het van tevoren uitwerken van een strategische visie en het vaststellen van de voorzieningen die nodig zijn om die visie te realiseren) te beperkt uit te voeren, zullen in de volgende fase - faciliteren - onvoldoende randvoorwaarden en faciliteiten zijn geschapen om goede applicatiediensten te leveren.

Typische vraagstukken waar een aanbieder zich in deze fase - zeker in de eerste cyclus - mee bezighoudt, zijn strategische afwegingen rondom het op de markt brengen van de applicatieservices. De organisatie stelt vast wat de 'business proposition' (ofwel de unieke servicewaarden en het bestaansmodel van deze diensten) is die men wil leveren. Deze proposition legt een organisatie vast op basis van de keuze welke marktpositie het wil innemen en de taakvelden die het zelf wil uitvoeren. Risico- en SWOT-analyses kunnen vervolgens de bedreigingen en zwakke punten aanwijzen die de organisatie met maatregelen op organisatorisch, technisch of juridisch vlak zal moeten afdichten.

De aanbieder kan in de visioneringsfase (zie ook kader 'Uniek visioneren') onderzoeken welke marktbehoefte bestaat, bepalen welke partners men aantrekt en wat een geschikt pricing-model kan zijn. Ook zal de aanbieder bepalen welke diensten het precies levert aan welke doelgroep. Ten slotte beschrijft het in een bedrijfsplan of iets dergelijks de samenhang van de beoogde organisatie, mensen en middelen en haar omgeving.

Als de aanbieder eenmaal de cyclus van het managementmodel heeft doorlopen en na evaluatie opnieuw aan visioneren toekomt, houdt dit vaak in dat er aanscherpingen komen op strategisch-tactische vraagstukken. Men herhaalt risico- en SWOT-analyses gegeven de dan bestaande situatie en men evalueert de in stelling gebrachte maatregelen en allianties.

Aanbieder faciliteert

Het bedrijfsplan en de daarbij geformuleerde maatregelen uit de visioneringsfase zullen in de fase van het faciliteren gestalte moeten krijgen. Naast initiële vraagstukken rond bedrijfsoprichting, zoals huisvesting, financiering, bemensing, marketing

en dergelijke zijn er voor een aanbieder van applicatiediensten specifieke inrichtings- en facilitaire vraagstukken.

Een hoofdvraag bij het faciliteren van de applicatiediensten is "zelf doen of inkopen?". De deskundigheid die nodig is voor het leveren van hoogwaardige applicatieservices is divers en noodzaakt de meeste organisaties tot het inkopen van diverse diensten en producten. Dit geldt voor verschillende aspecten, zoals de IT en de IT-beheerorganisatie (voor een ASP de productiestraat en de productieafdeling), secundaire bedrijfsprocessen als HRM en huisvesting, en aanvullende serviceverlening zoals helpdesks en callcenters.

De uit deze hoofdvraag volgende eigen organisatie en haar activiteiten zal men moeten onderleggen met de juiste juridische organisatievorm, voorwaarden en contractuele waarborgen. Bij de inkoop van diensten en producten dient men ook zodanige garanties of zekerheden in te kopen dat de organisatie juridisch gezien zonder veel risico's verplichtingen met de klanten kan aangaan. De ruimte tussen inkoop- en verkoopcontracten mag geen grote risico's vormen.

De ASP zal een centrale IT-infrastructuur moeten realiseren overeenkomstig de in de visie omschreven architectuur, waarbij een verantwoorde initiële investering toekomstige groei niet in de weg mag staan. In deze IT-infrastructuur moet een organisatie de volgende punten meenemen:

- de benodigde applicatiefunctionaliteit, netwerkconnectiviteit;
- gegarandeerde (en mogelijk per klant differentieerbare) mate van kwaliteit (beschikbaarheid, snelheid, capaciteit, integriteit, exclusiviteit);
- beheerinstrumenten;
- accountingfunctionaliteit (ondermeer nodig voor het kunnen bewijzen van geleverde kwaliteit);

Uniek visioneren

Bij de visioneringsfase rond het aanbieden van applicatiediensten speelt een aantal unieke en nieuwe elementen, die men niet tegenkomt bij het opstellen van een normale, nieuwe business:

- Het leveren van applicatieservices vereist de beschikking over een veelheid aan competenties, die vaak niet binnen één organisatie aanwezig is maar die men door het sluiten van allianties moet vergaren. Een duidelijk visie op de rol binnen deze alliantie en de manier waarop andere partijen moeten worden gestuurd is cruciaal;
- Zoals uit de 'bursting bubble' van de e-commerce-wereld blijkt is een gezond financieel plan ook in de nieuwe economie nodig en zal een ASP een realistische pricingstrategie overeen moeten komen. Twee componenten spelen daarin een rol. Ten eerste bestaat het risico tot het opdrogen van inkomstenbronnen (klanten die betalen naar rato van gebruik kun-

nen ervoor kiezen de applicatieservice 'tijdelijk' niet te gebruiken). Bovendien speelt het evenwicht tussen de kostenkant (ingekochte diensten) en de opbrengstenkant. Door de complexe partijrelaties is de kostenstructuur vaak ondoorzichtiger dan in traditionele situaties waarin men inkoop, waardetoevoeging en verkoop kan onderscheiden;

- Naast deze externe factoren is met name de 'interne organisatie' van de applicatieservice complex. Doordat de ASP hoogwaardige applicatiediensten goedkoop en eenvoudig aan meerdere klanten wil aanbieden, komen hier tegenstrijdige principes als 'het behalen van schaalvoordelen' versus 'flexibiliteit in service richting de klant' elkaar keihard tegen. Het goed organiseren van de technische architectuur aan de ene kant en de beheer- en servicemanagementprocessen aan de andere kant is een cruciale succesfactor voor de ASP.

- functionaliteit voor charging & billing om het pricingmodel in te vullen.

Naast technische mogelijkheden die men zelf beschikbaar stelt en onder beheer wil houden, is het in de praktijk onontkoombaar onderdelen van de technische infrastructuur of het beheer ervan in te kopen c.q. uit te besteden. Zo hebben alleen zeer grote spelers een eigen telecombackbone en eigen datacentra.

Voordat de eerste klant zich aanmeldt, is het verstandig te bepalen welke diensten de organisaties wel en niet verkoopt en hoe ver men in de verkoop mag gaan in het doen van specifieke toezeggingen. In de praktijk

blijkt vaak dat een organisatie door het ontbreken van zo'n afbakening bij de eerste contracteringen uiteenlopende afspraken en regelingen met klanten overeenkomt, die later moeilijk in een keurslijf te persen blijken. Vroegtijdig paal en perk stellen vanuit een visie en het beschikbaar stellen van faciliteiten als prijsmodellen, standaardvoorwaarden, contracten, servicedefinities en IT-mogelijkheden, voorkomt latere noodzaak tot heronderhandelen over voor ASP onhandige regelingen.

Afnemer visioneert en faciliteert

Ook voor een potentiële afnemer van applicatiediensten is het belangrijk de keuze voor inkoop van applicatie-

Gevolgen van ASP voor afnemer

Een potentiële afnemer zal moeten bepalen wat de haalbaarheid is van ASP en wat de gevolgen daarvan zijn voor de eigen organisatie. Dit kan hij doen door middel van een haalbaarheidsonderzoek waarin hij de ASP-optie vergelijkt met andere alternatieven. Vervolgens moet de aanbieder bepalen wat specifieke knelpunten en risico's zijn wanneer hij applicatieservices gaat inkopen.

Gevolgen zijn er met name voor de eigen IT-afdeling. Deze afdeling zal ten opzichte van de traditionele automatiseringssituatie een andere rol krijgen (minder operationeel beheerder, meer adviseur en contractmanager). Mogelijk kan deze afdeling qua omvang sterk worden

teruggebracht. Maar ook voor de eindgebruiker zal de beleving van de informatievoorziening anders zijn. Immers, de organisatorische afstand tussen de gebruiker en de beheerder wordt aanzienlijk groter, met als risico een grotere 'wij-zij'-kloof en onpersoonlijkere gebruikersondersteuning.

Mogelijk dat de afnemer de ASP-optie op grond van deze uitkomsten als niet haalbaar of niet rendabel ten opzichte van andere alternatieven ziet. Oordeelt de afnemer echter dat applicatiediensten een gewenste en rendabele optie vormen, dan kan de afnemer starten met faciliterende activiteiten.

services beheerst en in de juiste stappen uit te voeren. In de visioneringsfase dient de afnemer de afweging te maken of men eigenlijk wel applicatiediensten wil en kan afnemen, zonder al naar concrete oplossingen te kijken (zie ook kader 'Gevolgen van ASP voor afnemer'). De uitkomst van deze afweging is afhankelijk van bedrijfsdoelstellingen, de markt waarin men opereert, de eigen visie op IT en outsourcing daarvan, de bestaande IT-afdeling en bedrijfscultuur.

Marktbenadering en interne voorbereiding

De fase faciliteren door de afnemer bestaat enerzijds uit een selectie- of inkooptraject en anderzijds uit het voorbereiden en veranderen van de interne organisatie.

Het selectietraject komt in veel opzichten overeen met een selectietraject van een standaard softwarepakket. Bij de selectie van applicatieservices speelt echter een aantal nieuwe en

belangrijke vragen die de insteek van de selectie kan beïnvloeden:

➤ Normaal gesproken zijn product en leverancier vrijwel één op één met elkaar verbonden. Bij applicatieservices speelt de nieuwe afweging of

In het beoordelen van de kwaliteit van een applicatiedienst is weinig ervaring

de keuze met name afhangt van de ASP als leverende partij aan de ene kant of de kwaliteit van de applicatie aan de andere kant;

➤ Een tweede afweging is of de afnemer alle applicatieservices bij één ASP wil afnemen of dat hij ervoor kiest een 'best-of-breed'-acquisitie samen te stellen van meerdere ASP's;

➤ Ten slotte: er is veel ervaring in het beoordelen van de geschiktheid van applicaties voor een bedrijfssituatie, maar in het beoordelen van de kwaliteit van een applicatiedienst is weinig ervaring.

Bij de benadering van de markt heeft de afnemer in spé een eisenpakket dat zowel functionaliteit als kwaliteit (service-levels) specificceert van de applicaties die men in gaat kopen, zodat de applicatiediensten optimaal zullen aansluiten op de behoeften uit de bedrijfsprocessen. Bovendien zal de afnemer eisen moeten stellen aan aanverwante diensten als implementatie, servicemanagement, gebruikersondersteuning, servicewijzigingen en exit- en overdrachtservices. Ook hiervan kunnen functionele als prestatie-eisen worden geformuleerd. Uiteindelijk zal de selectie moeten leiden tot een principekeuze voor één of meer partijen die met hun applicatieservices invulling geven aan de behoeften.

In faciliterende zin zal de afnemer ook zijn interne organisatie moeten voorbereiden op de komende vernieuwingsronde op automatiseringsgebied. Mogelijk dat men eindgebruikers bekend moet maken met nieuwe mogelijkheden, zoals Internetbrowsers en geografisch onafhankelijke toegang tot applicaties en zal duidelijkheid moeten ontstaan over de nieuwe rol van de interne IT-afdeling.

Realiseren

Ervan uitgaande dat de afnemer de keuze voor één ASP heeft gemaakt, start nu de realisatiefase van de afnemer en de aanbieder. Omdat het leveren van applicatiediensten een 'on-going'-prestatie is, vat men onder de fase realisatie de activiteiten proeftuin, contracteren, implementeren, leveren, gezamenlijk evalueren en bijsturen. Een deel van deze activiteiten voert men herhaaldelijk uit, vandaar het lemniscaat in het managementmodel.

Voor application service providing zijn specifieke aandachtspunten in de realisatiefase:

- De invulling van de proeftuin: de proeftuin moet zich niet alleen richten op het valideren van de functionaliteit van de applicatie, ook moet er zekerheid ontstaan over de diensten, zoals de gebruikersondersteuning, uitwijk- en noodprocedures, meting en evaluatie van de prestaties en dergelijke;
- De overeenkomst: welke afspraken moet men vastleggen en in welke structuur. Een overeenkomst is voor het beheersen van applicatieservices meer dan ooit een ondersteunend middel. Het document dient een heldere en beheersbare structuur te hebben, waar diverse disciplines (jurist, servicemanager, operationeel beheerders) snel en gemakkelijk de relevante informatie uit kunnen halen;
- Servicemanagement zal bij applicatiediensten op twee aspecten sturen: de geschiktheid van de applicatieservice voor het doel (moet de applicatieservice worden aangepast) en het behalen van over de applicatieservice gemaakte afspraken (servicelevels).

Evalueren

Voor beide partijen geldt dat zij periodiek de applicatieservices vanuit strategisch en tactisch oogpunt moeten evalueren. Hoewel gezamenlijke evaluatie van de geleverde diensten een plaats heeft in de realisatiefase, dienen afnemer en aanbieder ieder ook apart de services te beoordelen. Evaluatie blijkt in de praktijk vaak een ondergeschoven kindje. Een planmatige en gestructureerde aanpak van de evaluatie is echter cruciaal om lering te kunnen trekken uit de geboden dienstverlening.

Voor de afnemer zal het hier vooral de vraag zijn of applicatiediensten nog steeds het beste alternatief vor-

men en zo ja, of de huidige invulling ervan nog goed aansluit op de organisatiebehoefte. Voor de aanbieder is de evaluatie van de dienstverlening fundamenteel omdat het hier gaat om zijn primaire proces. In deze evaluatie zal de aanbieder duidelijk moeten onderkennen hoe de dienstverlening moet worden gemeten, hoe de meetresultaten moeten worden geïnterpreteerd en op welke manier de uitkomsten worden gecommuniceerd en beoordeeld. Via

Applicatieservices zijn sneller en eenvoudiger te implementeren dan traditionele diensten

een gestructureerde evaluatie kan de organisatie van haar ervaringen leren en besluiten hoe en op welk niveau er aanpassingen nodig zijn.

Met de opgedane kennis uit evaluaties zullen afnemer en aanbieder voor zichzelf een nieuwe visioneringsronde kunnen starten, waaruit uiteindelijk aangescherpte diensten of behoeften voort zullen komen.

De omgekeerde wereld

Zoals u misschien is opgevallen, hebben we bij de bespreking van dit managementmodel relatief veel aandacht besteed aan de invulling van de voorbereidende fases voor zowel aanbieder als afnemer. In de praktijk blijkt namelijk vaak genoeg dat organisaties hieraan tekort doen. Een goede voorbereiding is ook bij applicatieservices het halve werk. Als het goed is zal de implementatie van applicatiediensten eenvoudiger en sneller gaan dan bij traditionele diensten. Dit betekent niet dat de voorbe-

reiding daarom minder grondig hoeft te zijn. Wellicht dient deze door de kortere implementatiedoorlooptijd juist nog meer gedegen zijn. Er is immers minder gelegenheid om bij te sturen.

Een aanpak waarin zowel de klant als leverancier al doende leren, blijkt in de praktijk potentiële klanten af te stoten. Momenteel bestaat er geen vanzelfsprekend vertrouwen bij afnemers in nieuwe ontwikkelingen als application service providing. Als aanbieder de markt betreden met halve producten en mooie plannen kan dus niet meer. Een klant verwacht meer en meer dat aanbieders met uitgewerkte, werkende en weloverdachte oplossingen komen en dat zij hun huiswerk zodanig hebben gedaan dat zij de applicatiediensten die ze bieden goed in de greep hebben. Eigenlijk is dat de omgekeerde wereld. Van een professionele partij verwacht je dat deze haar zaken op een rijtje heeft en de klant erop wijst als die zijn huiswerk - het voortraject - niet heeft uitgevoerd.



Joost Boerstael en Lesley Broos

Ir. J. Boerstael (j.boerstael@mitopics.nl) en drs. L.C.P. Broos (l.broos@mitopics.nl) zijn beide als consultant werkzaam bij Mitopics Informatiserings Architecten te Gouda. Mitopics begeleidt op onafhankelijke basis ASP's en afnemers van applicatiediensten op IT-, bedrijfskundig en juridisch terrein.