

‘Toen ik het roer overnam, stonden we in de top drie van bedrijven die het millennium niet zouden halen’, zei Fuller in een interview in 2002 over de bijna vergeten zwarte bladzijde uit de geschiedenis van Borland. Vijf jaar later begint het bedrijf zelfs - met deals met BT en EDS - salonfähig te worden bij zeer grote ondernemingen. Een gesprek met Borland's President en CEO Dale Fuller.

interview

# Dale Fuller: ‘Wat als SDO belangrijker is dan MDA?’

## *Niet bang voor Shorthorn-effect*

Zelfs Jort Kelder kent Borland. Natuurlijk heeft hij er ook een mening over: hij zou graag aandelen kopen van ‘het Zwitserland van de IT’, zei hij een jaar geleden. Nog maar kort daarvoor zou iemand als Kelder geen moment over Borland nagedacht hebben: veel te veel een bedrijf voor geeks. Met nieuwe strategieën probeert Borland dat imago af te schudden. Recente deals wekken de indruk dat dat gaat lukken. Het bedrijf is dan ook niet alleen redelijk uniek, omdat het zowel Java- als .NET-tools maakt, maar ook omdat het na een aantal aankopen een zeer compleet en steeds beter geïntegreerd pakket biedt, dat het complete ontwikkelproces ondersteunt. Aankopen zorgen niet alleen voor uitbreiding buiten,

software op een beter gecontroleerde manier kunnen plaatsvinden. Het produceren van software zou van een soort zwarte kunst tot een vak kunnen worden, waarin projecten niet meer ‘overpriced, over time, and under-featured’ afgeleverd zullen worden.

*Software Delivery Optimization, een geweldig idee, maar je hebt daarvoor kennis nodig en een zekere mentaliteit, ziet u daar geen moeilijkheid?*

Fuller: ‘Het doel achter SDO is om de beslissers behulpzaam te zijn. Met beslissers bedoel ik iedereen die een beslissing moet nemen binnen de keten van de levering van een stuk software totdat het business-waarde heeft. Wij willen mensen daarin geen beperkingen opleggen. Anders stoppen we je in een vakje dat niet creatief genoeg voor je is, om te doen wat jij in jouw omstandigheden wilt doen.

We kijken er tegenaan vanuit de vraag: hoe maken we voor de beslissers het nemen van besluiten helderder door de business-waarde te extraheren uit de dingen die moeten gebeuren.

We moeten bijvoorbeeld een deadline halen, omdat onze concurrent met een product uitkomt en we onze klanten zullen verliezen. Hoe zorg ik ervoor dat we onze concurrent verslaan binnen dat tijdsframe. Dan is de beslissing van de architect: wat is de beste manier om het plan van aanval te formuleren, wat is de beste architectuur ervoor, en hoe kan deze de organisatie sturen zodat die heel snel in beweging komt om aan de requirements van de klant te beantwoorden. Wanneer ik de implicaties niet begrijp van de besluiten die mijn ontwikkelaars nemen, dan kan ik niet bepalen wat de

“Het doel achter SDO is de beslissers behulpzaam te zijn”

maar ook binnen bestaande producten. Zo gaat de nieuwste generatie tools heel ver in code-refactoring (voorbeeld: eenmalig hernoemen van een object voert tot automatische wijzigingen door de complete code) en MDA (nu als ECO II).

**ZWARTE KUNST** De nieuwste strategie van Borland (na application life cycle management) heet Software Delivery Optimization. Door gebruik te maken alle tools binnen het Borland-pakket, zou de productie van

waarde is of de timing, of wat ik kan veranderen of modificeren. Als ik die implicaties wél ken, dan kan ik beslissingen op een designpunt maken, die nagekomen kunnen worden. In tegenstelling tot : wow, laten we dat soort dingen doen, om tegen de tijd dat we moeten aanleveren tot de conclusie te komen dat het onmogelijk is ze af te leveren. Zo verlies je een hoop tijd en veel geld en je verliest in de markt.'

*Hoe ziet u zichzelf vergeleken met de concurrenten?*

Fuller: 'IBM-Rational heeft net hun Atlantic project aangekondigd, wat een ALM-suite is, waarbinnen Rose, RequisitePro en ClearCase geïntegreerd zijn. Welnu, interessant genoeg is dat de tweede keer dat Rational dit aankondigt. Ze deden dat ook al een paar jaar geleden, en waren niet in staat hun belofte na te komen. Nu kondigen ze het aan voor over twee jaar. Borland is al bezig met de tweede generatie van ALM-technologieën. Microsoft aan de andere kant bouwt zijn Team Suite -producten.'

*Met hun eigen modelleer-taal.*

Fuller: 'Ja, maar wij werken samen met Microsoft op het .NET platform, dus terwijl zij een SEM-platform

(*Strategic Enterprise Management, red.*) bouwen, maken wij het requirement management-, modelleer-, en analyse tools die heel goed samen werken. Dus ja, wij zullen concurreren met Microsoft maar niet op het .NET platform. SEM-tools hebben we voor het J2EE-platform. Het interessante is dat die andere tools op J2EE én op hun platform werken. Wij werken nauw samen met zowel Microsoft als met de J2EE gemeenschap. Als je nu een klant bent, zul je multi-environment draaien, .NET en J2EE, en legacy-integratie. Deze drie platformen kun je gebruiken, met een set tools.'

### PLATFORM-AGNOSTISCH

*Microsoft werkt aan hun eigen modelleertaal, die zal op zekere dag concurreren met uw eigen UML-strategie.*

Fuller: 'Nee, dat denk ik niet. Ik denk dat het heel complementair zal zijn. Je kunt Microsoft ook vragen wat hun filosofie is, ze willen een soort UML+, dat is hun strategie. Onze strategie is om beide platformen te ondersteunen, zodat onze klanten geen definitieve beslissing hoeven te nemen aan het begin van het ontwikkelproces. Als je nu naar de producthorizon kijkt en naar de tools die verkrijgbaar zijn, moet je je deploy-



In een two man show vertelden Dale Fuller en David Intersimone onder meer over David's pogingen zijn moeder ervan te overtuigen dat de revuemeisjes met wie hij gedanst had op een eerdere Borland user conference programmeuses waren.

**Adv.**

mentstrategie op dag één van je architectuur vaststellen en bidden, dat het product aan het eind verkrijgbaar zal zijn. En dan beperk je jezelf, doe je aan lock-in, zit je vast aan één platform. Het aantal mensen dat vandaag vastzit aan een platform-agenda is enorm, dat is de grootste zonde die een IT-professional, CIO of CEO ooit kan begaan.'

*Het lock in-effect valt bij een aantal Java-concurrenten wel heel erg mee, om niet te zeggen dat het nauwelijks bestaat.*

Fuller: 'Niemand heeft het bewezen, behalve wij. Want bij ons kun je uitkiezen waarop je wil draaien: Weblogic, BEA, Oracle, JBoss, ga de lijst van honderd applicaties vendors maar na. Wij zijn marktleider op het gebied van Java-tools en draaien op dit moment op al die platforms.'

MDA zou op een heel natuurlijke manier passen binnen die platformafhankelijkheid, want dan zou je echt heel laat pas kunnen kiezen voor een platform.

Fuller: 'Platform-vendors willen je vast op hun platform hebben en je geen uitweg geven. (op samenzweerderige toon:) Want als er geen uitweg is, hebben zij een manier om aan jou te blijven verkopen. Wij hebben geen platform, ons doel is te kijken naar de technologieën vanuit de positie van de klant. Onze filosofie is helemaal platform-agnostisch. Ons mission statement is: onze klanten helpen richting de toekomst zonder het verleden te laten vallen. Daarvan maakt het idee deel uit: dit is de toekomst van vandaag, maar wat wanneer die verandert? Hoe verzeker je jezelf ervan, dat je later in staat bent te manoeuvreren? Platform-vendors willen dat je heel ver vooruit klimt op een tak, en dan beginnen zij die van achteren af te zagen.'

## **BUSINESS WAARDE**

*Borland heeft al een tijdje geleden Together gekocht, natuurlijk heeft Borland nog geen complete MDA-oplossing.*

Fuller: 'Niemand heeft die.'

*Nee OK, maar ik begrijp dat Together een behoorlijke inspanning zal moeten leveren om echt aan MDA toe te komen: veel van de dingen die nu nog hardcoded in Together vastgelegd zijn, zullen herschreven moeten worden, wat een hoop geld zal kosten. Hoe belangrijk is dat in termen van R&D dollars?*

Fuller: 'Dat soort cijfers geven we niet prijs. We geven ongeveer 22 procent van onze omzet aan R&D uit. Borland reageert op de behoeften van de klanten. Dus: wat het ook kost, wanneer klanten er geld uit kunnen en willen halen, dan zullen wij er zijn. Nu heeft elk van onze producten enig niveau van MDA. We hebben dit vanaf design-driven development al heel lang. Je brengt het nu naar het volgende niveau. MDA op zichzelf gaat



Fuller: 'De implicaties van het veranderen van requirements worden calculeerbaar.'

over het sneller ontwikkelen van applicaties. Dat maakt deel uit van het concept, nietwaar?'

*En MDA gaat ook over een flexibeler manier van ontwikkelen.*

Fuller: 'Maar wat wanneer SDO van grotere waarde zal blijken te zijn? Wat wij ontdekten is dat tachtig procent van de applicaties als mislukking worden geclassificeerd. Wat indien we dat met tien procent verbeteren - wat een verbetering is van vijftig procent in performance, kosteneffectiviteit et cetera - is dat een grotere verbetering dan MDA? Wanneer MDA steeds dominant wordt en de vraag steeds duidelijker, en het succes en de businesswaarde ervan meer zichtbaar, dan zullen wij er zijn. En we zullen er vooraanstaand in zijn.'

*Op dit moment wordt er veel over nagedacht, maar er zijn nog niet veel mensen die echt zo werken.*

Fuller: 'Net als webservices. Hoeveel mensen gebruiken het? Het is een abstractie van een laag in een idee



De Europese User Conference gezien over de schouder van David Intersimone

dat de markt begint te gebruiken, en op dat moment krijgt het echte business waarde.'

*Maar je mag wel verwachten, dat dat gaat gebeuren.*

Fuller: 'Ja, daar ben ik het wel mee eens.'

### **MARKTAANDEEL**

*U heeft geen oplossingen voor verticale marktsegmenten.*

Fuller: 'De financiële en de telecom-markt zijn de eerste afnemers van de meeste technologie, omdat ze het snelst bewegen. Dat is duidelijk een focus in de term van een sales doel, maar we bouwen geen verticale oplossingen voor die markten. We bouwen de beste software met marktwaarde, die nodig is voor het helpen bij het leveren van software voor de markt. Het komt neer op het duidelijk maken van dingen: als je die requirements verandert, dan gaat het dit kosten en dit zijn de tijdsimplicaties. Het is dus de eerste keer in de geschiedenis van software development dat de developer, de creatieve vent kan zeggen: hé, die verandering zal dat effect hebben. Waarop de business vent kan zeggen: dat realiseerde ik me niet, doe het maar niet of juist: dit is heel erg belangrijk want we gaan daarmee dat bereiken, doe het. Tot nu toe kon je dat soort beslissingen niet gefundeerd nemen.'

*Hoe trekt u nieuwe klanten aan? Iedereen weet dat het heel moeilijk is om talen en IDE's af te schaffen, om developers aan nieuwe dingen te krijgen.*

Fuller: 'Ik denk dat we heel succesvol zijn geweest met onze Java-tools, wij hebben het grootse marktaandeel in de wereld, heel duidelijk.'

*Ja, wanneer je denkt in financiële termen, en de gratis tools zoals Eclipse niet meetelt.*

Fuller: 'Nja. Vijftig procent van de markt bestaat uit geen tool. Nu Eclipse met zijn communicatiestrategie is uitgekomen, draait JBuilder boven op Eclipse. Bedrijven maken Eclipse-tools, maar ze hebben nog steeds een IDE nodig en Eclipse is dat niet. Al onze tools zijn nu ook aan Eclipse gebonden. Al die dingen zijn verkrijgbaar voor die markt en dat is een markt die we bedienen.'

*Maar het zal nog steeds moeilijk zijn de Notepad-ontwikkelaars te bedienen.*

Fuller: 'Ja, maar dat is altijd al zo geweest, kijk maar naar Cobol en RAD. Er zal altijd een aantal ontwikkelaars zijn dat zegt: ik hoeft dat niet te doen. Er zullen altijd managers zijn die zeggen: het is eenvoudiger en goedkoper voor mij om tien developers erbij te huren

dan om honderd dollar uit te geven voor een productiviteitstool voor die ene ontwikkelaar. Er zijn tegenwoordig landen in de wereld die een overvloed aan zeer goedkope arbeidskrachten hebben. Dat is realiteit. En die landen hebben ongelukkigerwijs de tendens om software te 'lenen', in plaats van te kopen.'

## **BLEEDING EDGE**

*Jullie gebruiken het al in heel veel sessions: Diamond Back (Delphi Bèta, red.), wat een aardig inzicht geeft in nieuwe capaciteiten. In sommige workshops ging het echter ten koste van de stof die behandeld werd. Waarom is daar toch voor gekozen?*

Fuller: 'Ik denk dat dat uniek is aan ons bedrijf, en je hoort dat van onze klanten, is dat de klanten niet bang zijn om vragen te stellen. Wij ook niet trouwens, wij laten ze het echte spul zien. Wij zijn erg pragmatisch, we tonen geen dingen waarvan we zelf niet geloven dat we ze kunnen doen. We verzinnen niets en komen onze beloften na, leveren tijdig op - plus of minus en paar dagen. Maar dat is de realiteit wanneer je zit op de bleeding edge of technology zoals ik dat noem, daar is een zeker risico aan verbonden. Alle mensen die op de Borland user conferentie aanwezig zijn, riskeren hun levens, hun carrières, et cetera door het bouwen van technologie die hun klanten nodig hebben. Wij moeten er voor zorgen dat zij begrijpen welke richting wij opgaan. Dat geeft hun de verzekering dat zij de juiste richting kiezen, dat Borland geen doodlopende weg is.'

*Bij Delphi heb je een beetje het gevoel dat ontwikkelaars een soort spagaat moeten maken tussen twee talen. Zullen die mensen op termijn toch niet overgaan op C#?*

Fuller: 'Ik denk dat mensen meerdere verschillende tools gaan gebruiken om verschillende problemen op te lossen. Ik denk dat ieder product iets unieks heeft, dat een specifiek probleem oplost. Delphi lost heel duidelijk een probleem op. Het is een abstractielaag van die taal die mensen de mogelijkheid geeft heel snel software te schrijven. Het is ook een business-georiënteerde taal, dat is echt het punt. C# is veel meer rudimentair.'

*Kylix (Delphi voor Linux-desktops, red.) wordt open source. Is Borland niet meer geïnteresseerd in Linux?*

Fuller: 'Het is nu gratis, en in sommige landen is het altijd al gratis geweest (lacht). Niet officieel. We begonnen met Kylix in 1999, toen was er een potentieel, dat Linux een desktop-platform zou gaan worden.'

*En u ziet dat potentieel nu niet meer?*

Fuller: 'Er zijn vijf jaar voorbijgegaan. Waar is het?'

*Maar u gelooft er ook niet in dat het in Azië als desktop platform belangrijk gaat worden. Er zijn heel belangrijke*

*overheidsinitiatieven door groepen van landen waar onder meer Japan, Korea en China deel van uitmaken.*

Fuller: 'Microsoft voert heel duidelijk de desktopmarkt aan, op de voet gevolgd door Apple met ongeveer één procent marktaandeel.'

*Op de voet gevolgd?*

Fuller: 'Ha, ha, dat is ongeveer de beste positie die je na Microsoft kunt innemen op die markt. Daarna komen alle anderen en daar hoort Linux ook bij. Dat is mijn persoonlijke mening. Nu geloof ik wel dat Linux van belang wordt, zeker in de embedded wereld. Het is echter geen platform om applicaties voor te leveren, niet iets om applicaties op te schrijven. Begrijp me niet verkeerd: er zijn honderdduizenden developers die op Linux ontwikkelen, voor Linux, daar ben ik het mee eens. Er zijn echter geen honderdduizenden ontwikkelaars in de business wereld die business critical applicaties ontwikkelen om op native Linux platforms te lopen. Er zijn honderdduizenden en zelfs miljoenen ontwikkelaars die Java applicaties schrijven, die draaien in een Java applicatieserver die op Linux draait, dat is de markt waar wij ons op richten.'

## **RISICO**

*Met Diamond Back toont Borland dingen in een heel vroeg stadium. Bent u niet bang dat er een soort Shorthorn-effect optreedt?*

Fuller: 'Iedere keer dat je je bloot geeft en de toekomst met iemand deelt, loop je het risico ongelijk te krijgen. Het is altijd gevaarlijk en je moet de winst tegen het risico afwegen. Het risico kan voorspeld worden: wat gebeurt er als die dat niet haalt? Terwijl we de SDO filosofie uitrollen, moeten we die klant met ons meenemen. Zodat ze begrijpen wat we proberen te doen, en de duidelijkste manier waarop we dat kunnen doen is een klein risico te nemen en ze te laten zien: dit staat er te gebeuren. Tja, daarmee loop je een zeker risico.'

*U moet ook wel wat doen om bijvoorbeeld Delphi-ontwikkelaars, die meer en meer C# code moeten gaan schrijven, ervan te overtuigen bij Delphi te blijven.*

Fuller: 'Iedereen heeft concurrenten, zoals je duidelijk gemaakt hebt. Onze taak is het ervoor te zorgen dat onze klanten goed geïnformeerd zijn, en tevreden met de richting die we inslaan. Ze moeten zeker weten dat ze bij ons kunnen blijven, in plaats van iets anders te gaan uitproberen. Dat is waarvan we ons steeds moeten vergewissen, zelfs zo groot als Borland is. We zijn namelijk slechts zo goed als onze volgende release.'

*Tekst en fotografie: Dré de Man*