

Forretningsdrevet it-arkitektur

af IT Management Consultant Dan Storbaek, dst@implement.eu,
Implement Consulting Group A/S

Arkitektur/SOA/ investering

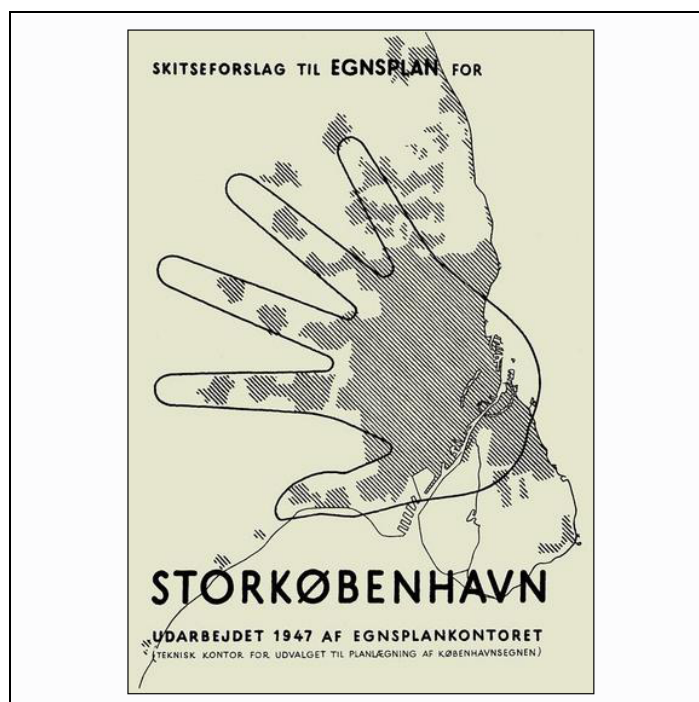
Rejsen mod en ny it-arkitektur kan starte mange steder. Én virksomhed kan have behov for at standardisere deres systemer under én platform. En anden for at innovere eller sænke omkostningerne i et turbulent marked. Fælles for rejsen er dog, at de skal starte med de forretningsmæssige mål og ikke, hvilken teknologi der skal implementeres. I første omgang handler det ikke om at implementere SOA eller anden teknologi, men om, hvilke behov teknologien skal understøtte. Det kan jo tænkes, at forretningen ikke forstår SOA eller end ikke har behov for SOA. Sørg derfor for at finde de forretningsmæssige behov og de områder, hvor der skal investeres. Der er måske også områder af it-arkitekturen, hvor der investeres for meget i dag.

En it-arkitektur er som et kort

1. Indledning

I 1947 udtænkte Peter Bredsdorff¹ sin femfingerplan for byudviklingen af København. Planen fokuserede på, at den fremtidige byudvikling skulle følge en række centrale hovedårer, der strækker sig som fingre fra det centrale København. Områder mellem fingrene skulle holdes fri for konstruktioner. Disse områder var reserveret til grønne områder for rekreation og fritidsaktiviteter. Planen gav København dets nuværende form og fortsætter til dags dato at påvirke den moderne byudvikling.

1) Peter Bredsdorff (1913-1981) var dansk arkitekt og byplanlægger. Som leder af København Kommunes egnsplankontor stod han for femfingerplanen i 1947 [http://da.wikipedia.org/wiki/Peter_Bredsdorff; 22/1/10].



Figur 1. Femfingerplanen over København²

Forretning og it

Ligesom alle byer har en arkitektur, har alle virksomheder en it-arkitektur. It-arkitekturen er som et kort, der identificerer, hvilke indfaldsvinkler forretningen har til data, applikationer og teknologier. Et veludvalgt kort kan hjælpe til at synliggøre *forretningens* behov for it samt opstille de krav, som it skal bruge til deres løsninger.

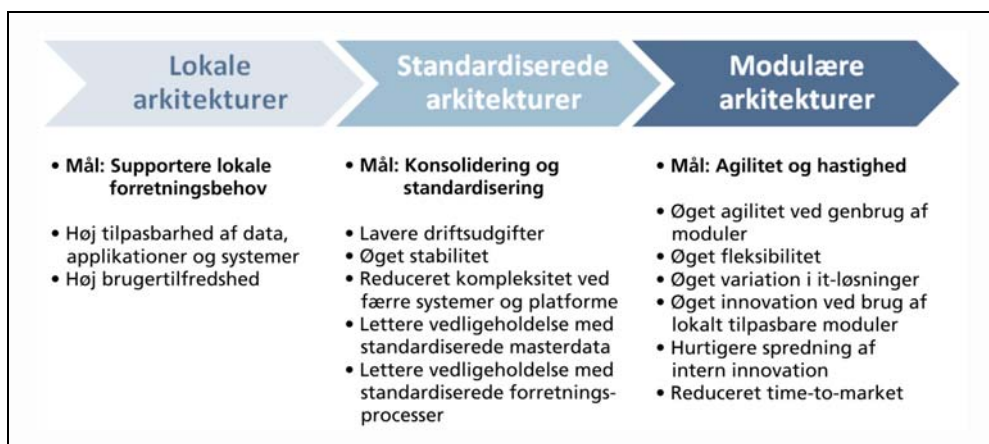
It-arkitekturen kan være resultatet af mange års målrettet arbejde eller være opstået som teknologiske knopskydninger, der løbende har vokset sig sammen. Uanset hvor formuleret en virksomhed er omkring sin nuværende it-arkitektur, så forudsætter en forretningsorienteret it-arkitektur, at det er forretningen, der ultimativt set kan kapitalisere på de fordele, en it-arkitektur tilbyder, og ikke it.

2) Billede i figur 1 er fra [http://www.denstoredanske.dk/Rejser_geografi_og_historie/Geografi/Kulturgeografi/Bebyggelsesgeografi/Fingerplanen; 22/1-10]

2. Modning af en it-arkitektur

En it-arkitektur modner i tre faser

Undersøgelser viser, at arkitekturer *modner* i faser³. Dette er illustreret i figur 2, hvor tre overordnede arkitekturfaser successivt følger hinanden. Hver fase repræsenterer et paradigme, som binder denne type arkitektur sammen. Et paradigme kan i denne sammenhæng forstås som et design eller logik, der påvirker hvordan data, applikationer, systemer og teknologier er sammensat. Til hvert paradigme hører også et tilsvarende sæt fordele, som virksomheder kan kapitalisere på. Disse fordele er vist nedenfor de tre faser.



Figur 2. De tre overordnede arkitekturfaser med tilhørende strategiske fordele⁴

Hver arkitekturfase tilbyder virksomheden værdi

Virksomheder kan opnå betydelig *værdi* fra hver af de tre faser, hvis de kapitaliserer på de fordele, som arkitekturen rummer. Denne værdi kan have forskellig betydning for virksomheder, afhængig af hvilket behov forretningen har. Eftersom behovet varierer, er det højeste modenhedsniveau ikke nødvendigvis et nirvana for alle virksomheder. En virksomhed kan tænkes at få større nytte af en lokal arkitektur end det, som en standardiseret eller modulær arkitektur kan tilbyde.

En virksomhed skal søge at balancere deres it efter udbud og efterspørgsel. Det er forretningen, der definerer efterspørgslen efter ydelser, de ønsker udbudt og ikke it. En virksomhed skal derfor afdække forretningens behov for

3) [Enterprise architecture as strategy; Ross, Weill & Robertson; Harvard Business School Press, 2006].

4) Opdateret fra [Enterprise architecture as strategy; Ross, Weill & Robertson; Harvard Business School Press, 2006].

4.2. Forretningsdrevet it-arkitektur

arkitektur, inden de vælger teknologier som fx SOA. Virksomheder, der vælger at modne deres arkitektur, uden at forretningen kan eller vil optage ændringerne, risikerer at spilde virksomhedens penge på noget, den aldrig har haft behov for.

3. Lokale arkitekturer

Lokale arkitekturer

Det primære mål for lokale arkitekturer er, at støtte op omkring lokale forretningsbehov. Ofte vil der være lokal it-support til stede som sikrer, at data, applikationer og systemer fungerer efter brugernes krav. Det kan føre til et it-landskab, der er stærkt modificeret og tilpasset brugernes krav. Det ses ofte, at den høje grad af tilpasning også fører til høj tilfredshed blandt brugerne⁵. Lokale arkitekturer modner gennem to overordnede stadier, som for forretningsdrevne it-arkitekturer benævnes *lokale domæner* og *forretningssiloer*.

Lokale domæner

Lokale domæner er typisk forbeholdt mindre virksomheder, som har en eller meget få afdelinger. Hvis der findes en selvstændig it-afdeling, vil den købe hardware og software til at supportere den daglige vedligeholdelse. Data er typisk bundet op til brugerapplikationer, fx Office-pakken. Brugere fokuserer i høj grad på værdien af deres applikationer, og at lokal support er tilgængelig, når behovet opstår.

Forretningssiloer

Efterhånden som virksomhederne vokser, vil de opleve et øget behov for at understøtte deres forretningsprocesser. Det drejer sig om it-understøttede forretningsprocesser inden for finans, kundeservice, salg og lager med flere. Virksomheden vil typisk anskaffe sig en eller flere forretningsplatforme, der støtter op om de processer, der kræver it-understøttelse. Virksomheden kan være delt op i funktioner eller lokationer, hvilket også vil præge it-arkitekturen. Data er bundet op til lokale *forretningssiloer* opdelt per lokation eller funktion.

4. Standardiserede arkitekturer

Vedligeholdelse

Efterhånden som virksomheder vokser, vil deres it ofte vokse tilsvarende. Nye servere, forretningsplatforme, syste-

5) [Enterprise architecture as strategy: Ross, Weill & Robertson; Harvard Business School Press, 2006].

mer, applikationer og datacentre vil komme til. Det komplicerer *vedligeholdelsen* og sætter yderligere pres på it-budgettet.

Standardisering

Standardiseringen af it er derfor attraktivt for mange virksomheder. Det gælder ikke mindst danske virksomheder, som vi ofte finder i denne fase. De ønsker typisk at standardisere deres arkitekturer med henblik på at reducere kompleksitet, øge stabiliteten og lette vedligeholdelsen.

Omkostningsreduktion

Resultatet er ofte en kraftig reduktion i *it-omkostninger*, hvilket er et meget attraktivt resultat for mange virksomheder.

For meget standardisering kan blive hæmmende for en virksomhed

Standardiseres it for meget, kan det også blive en hæmsko for forretningen. Standardiseret it følger ofte et sæt regler og processer, som hjælper forretningen med at holde trit med *it-governance*. Når virksomhederne samtidig er dybt afhængige af deres it-understøttede forretningsprocesser, kan overdreven standardisering af it også blive begrænsende for innovationen og kreativiteten. Standardiserede arkitekturer modner gennem to overordnede stadier, som for forretningsdrevne it-arkitekturer benævnes: '*Standardiseret teknologi*' og '*Optimeret kerne*'.

Dette er et uddrag af artiklen som er bragt i Ledelseshåndbogen.

Prøv en gratis Ledelseshåndbog online
Bestil på boss.blh.dk, send en e-mail til kundeservice@borsen.dk eller ring på telefon 70 127 129.