

Het roltrapsyndroom

Levert IT nu wel of niet voordelen op? Volgens enkele macro-economen niet. Volgens veel managers gelukkig wel, al weten ze niet waarom. Daarom varren ze op verdachte adviezen van IT-consultants (welke IT-consultant zal adviseren niet te investeren?). Ook kijken ze vaak af bij andere bedrijven en dan met name concurrenten. Het effect dat dan echter ontstaat is het roltrapsyndroom.

Drs.ing. G.J.P. Swinkels RE RA

Laten we deze gedachtengang eens verder uitwerken voor de bankensector. Duidelijk een sector waar regelmatig wordt nagedacht over investeringen in IT. Om het wat eenvoudiger te maken, eerst de vraag of banken het zich kunnen veroorloven om **niet** te investeren in IT? Nee dus. Het gaat vervolgens om de vraag hoeveel en waar.

Stel dat we hiervoor kunnen achterhalen hoeveel ieder van onze concurrenten besteedt aan IT. Dit is op zich al niet makkelijk want uit externe bronnen zoals een jaarverslag is dat niet te halen. En dan nog. Stel dat u weet wat de andere banken investeren, dan hebben we alleen nog maar een globaal beeld. Stel dat bank A een groot bedrijfsonderdeel heeft voor betalingsverkeer (een onderdeel dat naar zijn aard een relatief groot aandeel IT heeft) en bank B niet, dan is uiteraard ook het gemiddelde voor de bank als geheel vertekend. Zelfs als het bedrag bekend is, rekening houdend met de mix van activiteiten, dan kun je nog alle kanten op. Is het verhoudingsgewijs lager dan het eigen bedrag dan is het duidelijk dat die concurrent efficiënter

werkt. Is het geïnvesteerde bedrag verhoudingsgewijs hoger, dan is het ook duidelijk, dan hebben we zelf een argument om verdere investeringen te rechtvaardigen. Kortom, de omvang alleen helpt ons niet verder.

Keurig volgens het boekje gaan we ook nog na in welke systemen de concurrent vooral investeert en waar de grote vernieuwingen zullen optreden. Het gaat hierbij niet om technische verbeteringen maar om meer en betere mogelijkheden waar de gebruiker, maar zeker de klant iets van merkt. Betere mogelijkheden wat betreft bediening, keuzemogelijkheden, snelheid en bereikbaarheid. Investeren is steeds bedoeld om een relatieve verbetering te laten zien ten opzichte van de eigen situatie maar ook ten opzichte van de concurrentie.

En nu, nu weten we het en gaan we investeren, want dan zal de concurrentie nog eens wat meemaken. En dan, dan treedt het roltrapsyndroom op omdat alle concurrenten op vergelijkbare wijze investeren. Door te investeren willen we een trede hoger op de ladder om afstand te nemen van de grond (lees: concurrentie). Het lijkt vaak dat die trap in het geval van automatisering een roltrap is die u automatisch naar boven brengt. Automatisering is inderdaad een roltrap maar die blijkt niet naar boven te gaan, maar naar beneden en als u niet zelf blijft lopen, dan gaat u dus terug. U komt alleen maar echt hoger ten opzichte van de 'grond' als u nog harder gaat lopen. Nu weet u ook meteen hoe een hamster zich moet voelen in een tredmolen.

Willen we vat krijgen op dit soort investeringen, dan zullen we dus rekening moeten houden met dit effect. Dit betekent dat we voor het inschatten van de voordelen van een investering ook rekening moeten houden met mogelijke acties van de concurrenten. De analyse is dus niet meer statisch maar dynamisch. Om het een beetje overzichtelijk te houden kunnen we werken met een beperkt aantal scenario's dat heel nadrukkelijk geen extrapolatie is van reeds bekende ontwikkelingen maar juist verrassende

combinaties van nieuwe technologische mogelijkheden, nieuwe concurrenten (zoals telecombedrijven en adviesbureaus) en nieuwe wetgeving. Dergelijke analyses zijn een nuttig hulpmiddel om na te gaan of de investeringen wel of niet goed uitpakken, ook als de situatie verandert.

Drs.ing. G.J.P. Swinkels RE RA is projectmanager bij Rabobank Nederland en parttime docent bij de vakgroep BIK van de Universiteit van Amsterdam.

Thema: Overheid en informatietechnologie

Kansen en valkuilen van een Digitale Overheid

In juli 1995 is de Beleidsnota Informatiebeleid Openbare Sector uitgebracht door het ministerie van Binnenlandse Zaken. De titel van de nota over het gebruik van informatie en informatietechnologie in de openbare sector, 'Terug naar de toekomst', verwijst naar de opdracht om ons opnieuw te bezinnen op onze toekomst, gegeven de snelle ontwikkeling van de informatietechnologie en de opmars van de informatiemaatschappij. Er wordt gestreefd naar een verbetering van de relatie tussen burgers en overheid door gebruik te maken van de mogelijkheden die geschapen worden door Informatie- en Communicatietechnologie.

■ R. van der Linde

Hoe de wereld eruit zal zien als onze kleinkinderen volwassen zijn, valt op dit moment nog nauwelijks te voorzien. Zullen zij de geboorte van hun kinderen alleen nog elektronisch melden aan de gemeente, en wel in hun enthousiasme onmiddellijk na de geboorte om 3 uur 's nachts? Zullen zij in de pauze van een voetbalwedstrijd op TV

even een visakte aanvragen via het teletekst-kanaal, of bijvoorbeeld even een aanvraagformulier invullen voor de studiefinanciering waarin dan de meest recente stelselwijzigingen al zijn verwerkt?

Wanneer je bedenkt dat het volgend jaar al mogelijk zal zijn om elektronisch aangifte te doen voor de inkomstenbelasting, dan zijn dit feitelijk nauwelijks gedurfde voorspellingen te noemen. 'Thuisburgeren' of welke naam er ook aan zal worden gegeven ligt in het verschiet.

DIGITALE OVERHEID

Het elektronisch bereikbaar zijn van de overheid is de laatste tijd toegenomen door technieken als Internet, Teletekst en kabelkrant, CD-I en CD-Rom, de Digitale Stad. De technologische ontwikkelingen gaan razend snel en het effect ervan op de economische, sociale en culturele verhoudingen wordt steeds indringender. De 'informatisering' dringt de dienstverlening binnen. Het kan dan ook niet anders of er gaat een groeiende invloed van uit op de verhouding tussen burgers, bedrijven en overheid. Dat scheidt