

ICT beleid grote bedrijven remt de eigen innovatie, groei en winst

Grote afhankelijkheid van één software leverancier roept vragen op

Op 24 april verscheen een artikel in het FD van Nico Lemmens over de homo economicus, het nuts- en winstmaximaliserende gedrag van de mens en het ogenschijnlijk tegenstrijdige fenomeen 'kuddegedrag'. In mijn werkveld kom ik steeds meer bedrijven tegen die imitatiegedrag vertonen ten aanzien van hun ICT beleid. Als ondernemer heb ik hier last van. Het gaat hierbij om het zogenaamde 'tenzij beleid' dat vrijwel alle grote ondernemingen zijn gaan voeren. Het 'tenzij beleid' houdt in dat alle toekomstige software die men koopt en implementeert afkomstig moet zijn van één leverancier. *Tenzij* de leverancier die niet kan bieden.

De argumenten die aangedragen worden zijn: het inkoopvoordeel dat hoort bij een groot contract; het efficiënt bundelen van kennis en ervaring; een gemakkelijke integratie van data en informatie; en lagere transactiekosten. Maar er zijn ook 'management' voordelen. Het nemen van beslissingen wordt begrijpelijk, voorspelbaar en verdedigbaar. Zo is een CFO nog nooit ontslagen voor het kiezen van een software leverancier die ook gekozen is door vergelijkbare bedrijven. In het openbaar beargumenteren bedrijven het belang en de voordelen van hun tenzij beleid. Het is een strategische beslissing van het management die nageleefd dient te worden. Zo weet iedereen waar die aan toe is.

Ongehinderd door de concurrentie kan de software leverancier aan de slag. Het eens zo aantrekkelijke inkoopvoordeel verandert in een onderhandelingsnadeel als de contracten moeten worden uitgebreid of aangepast. Daarnaast kan technisch lock-in het nadeel vergroten.

De keuze voor één softwareleverancier betekent een grote leverancier met een groot assortiment. Dit is echter geen garantie voor de beste kwaliteit, laagste kosten, snelste implementatie of het meest eenvoudige beheer. Zeker niet voor alle verschillende type software die nodig is.

Als verdediging van het 'tenzij beleid' wordt gretig gebruik gemaakt van analistenrapporten: de consumentengids voor bedrijfssoftware. De grote software leveranciers komen bij bepaalde analisten steevast als beste keuze naar voren. De budgetten die software leveranciers besteden aan analisten wordt niet openbaar gemaakt.

De bundeling van kennis en ervaring rondom de technologieën van één leverancier voorkomt versnippering maar de afhankelijkheid van de leverancier neemt vanzelfsprekend toe. Je kunt niet zomaar 'switchen'. Bovendien worden werknemers voor hun loopbaan afhankelijk van deze software. Interne 'competence centres' worden opgericht die de naam dragen van de leverancier. Welk rationeel handelen mag na verloop van tijd van zo'n centre verwacht worden? Ligt hun belang bij de eigen organisatie of de uitverkoren leverancier? Komt het competence centre tegemoet aan een 'vraag' uit de business of wordt het steeds meer 'aanbod' gestuurd? En, los hiervan, het meeste werk wordt gedaan door ingehuurde krachten. Actuele kennis en expertise wordt ingekocht.

Als je niet hoeft te rennen voor je klant geldt ook al snel het adagium contract is contract. Kijk naar de dikte van contracten en inzet van juristen. Het transactiekostenvoordeel bestaat voornamelijk in

theorie. Pakkeselecties dienen vrijwel alleen als prijsonderhandeling met de bestaande leverancier, niet vooruitgang en innovatie.

Logisch gezien zou de integratie van data en informatie makkelijker zijn vanuit één systeem. Echter, systemen van één software leverancier hebben technisch gezien vaak helemaal niets met elkaar te maken. Soms zijn ze zelfs op de leest geschoeid van de technologie van de concurrent. Grote leveranciers kopen voortdurend andere software partijen op. Vervolgens gaan ze de aangekochte software in meer of mindere mate integreren. Bedrijven kunnen dus ook de beste software kiezen voor een specifieke klus en deze zelf integreren: een 'best-of-breed' strategie.

Het 'tenzij beleid' van grote ondernemingen wordt publiekelijk 'stevig' neergezet door bedrijven. Voor ICT afdelingen, consultancy bedrijven en de uitverkoren leverancier vormt het comfort. Voor de 'business', diegene die verantwoordelijkheid dragen voor voortgang en resultaat, een suboptimale situatie: het remt groei, innovatie en winstgevendheid. Het is hardnekkig : er valt weinig te winnen door tegen de standaard in te gaan, wel veel te verliezen. Dus blijft men rationeel doen wat bedrijfsmatig irrationeel is. Het lijkt wel een taboe.

Steven Koelemeijer is Directeur van Celcus

(verkorte versie verschenen in Financieel Dagblad van 30 mei 2014)