



Minnetavle over IDA

IDA var lenge Norges største datasentral. Den ble stiftet allerede på midten av 60-tallet av de tre store forretningsbankene, og lenge var IDA et veletablert maktsentrum i edb-miljøet. Den flate «Festung IDA» på Økern i Oslo var et begrep. Høybygget, et kjent landemerke, kom til da ekspansjon ennå sto på menyen.

IDA er nå en saga blott. Det som er igjen er tre selvstendige selskaper som skal leve av henholdsvis systemsalg, drift og produkter rundt betalingskort. Om de vil klare å overleve er ikke gitt, tross rike bankiere.

Hva var det som gikk galt med IDA? Hvorfor falt de fra maktens tinder? Kan vi lære noe av dette *case study*?

Jeg tror hovedårsaken til fallet var at IDA ikke skjønnte i tide hva opphevelsen av rentereguleringen ville føre med seg. Da myndighetene plutselig ga bankene frie tøyler til å konkurrere, var hver enkelt bank ivrig til å posisjonere seg. Det var ikke lengre attraktivt å samarbeide så tett som IDA-konseptet forutsatte. Banksje-

fene ønsket ikke fellesløsninger, de ville ha *egne* som fremmet deres bank i kampen om kundenes gunst.

Bankene bygget opp kraftige edb-avdelinger, mens IDA fortsatte å kjøre langs felleslinjen. Edb-avdelingene i DnC, Kassa og Bergen Bank, hver med 100–200 ansatte, ble etter hvert politiske maktsentre som så på IDA som en uønsket konkurrent.

Den andre hovedårsaken var at store fellessystemer er noe herk. De blir det største felles multiplum, de skal inneholde absolutt alt som noen kan komme på. Beslutningsprosessen i slike mastodont-prosjekter blir overkomplisert, med mye vingling og kuvendinger underveis. IDA's store kundesystem (populært kalt 023) var under utvikling i mer enn ti år – og ble aldri ferdig.

IDA's ledelse innså ikke, eller fikk ihvertfall ikke gjennomslag for at det beste er å utvikle en minimumsløsning fort, og så bygge forsystemer for å tilfredsstille individuelle behov.

Den tredje hovedgrunnen til

at det gikk som det gikk, lå i styringsmodellen. IDA skulle være et nonprofitt-selskap. Det betyr ikke annet enn at ledelsen ble enig med eierbankene om hvor mye penger IDA fikk å rutte med, år for år. Nonprofitt er farlig, det fører som kjent til slapphet. Effektiv drift og konkurransedyktighet får lav prioritet. Det gjelder å bruke opp de penger man har fått – ellers blir det mindre neste år.

En siste årsak lå i at IDA valgte å underordne seg sine eiere i ett og alt. Istedenfor å selge seg eller slåss når det gjaldt, ga man etter. Det førte blant annet til at fagmiljøet smuldret opp, utfordringene var ikke store nok for personer med sterk *drive*.

Så hva skal stå på IDA's minnetavle?

Vær nær ditt marked!

Vokt deg for kjempeprosjekter! Sett i gang noe nyttig hvert år istedenfor å sikte mot noe kjempeflott om ti år!

Den beste måten å skape produktivitet på er å måtte tjene penger!

Eieren har ikke alltid rett!

Peter Hidas