

Datakvalitet

- god økonomi i at investere i rene kundedata

Efter i mange år at have arbejdet med implementering af globale kundedataproceser er det min klare erfaring, at det åbenbart er reglen mere end undtagelsen, at virksomheder ikke har styr på deres kundedata. Det er tankevækkende, når man samtidig ved, hvor meget det koster virksomheder at arbejde ud fra dårlige data.

**Af Åsa Persson, partner
Globeteam A/S, mj1@pmj.dk**

At der er alvorlige problemer med data i dag, bekræftes af en interviewundersøgelse med globale virksomheder om datakvalitet gennemført af PriceWaterhouse Coopers i 2004. Her skriver de:

"...only 18 % of respondents whose organisations share data with third parties are very confident in the quality of that data. And, despite the billions that the business world spends annually implementing and maintaining the latest ERP, CRM, business warehouse and intelligence solutions, organisations' confidence in their own data has actually fallen in the last three years."

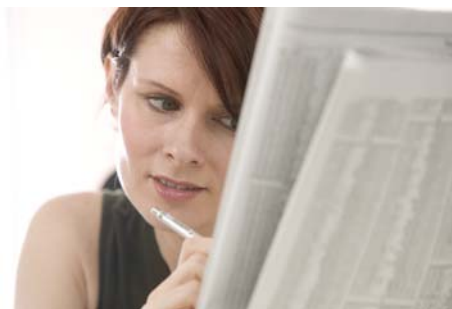
Samtidigt erkender alle jeg taler med, at det er enormt vigtigt at have "styr på kundedata" - men at man er usikker på, hvad man skal gøre. Og meget ofte ender det med, at man siger "vi må have IT til at hjælpe os med et system".

IT er ikke løsningen, men kan understøtte løsningen

Det forhold, at man ofte for hurtigt stiller diagnosen "IT-problem", når man oplever rod og mangelfulde opdateringer af kundedata, mener jeg er problemets kerne. Det ville svare til, at en tømrer kaster sig over saven, når han skal slå et søm i, i stedet for at kigge på

opgaven, han skal løse, og så vælger det mest hensigtsmæssige værktøj – en hammer!

Er det virkelig så banalt? Ja, og her er



et par eksempler, som man har kunnet læse om i pressen i den senere tid som visualiserer dette:

Aviscitat – Cancerregisteret

I JP.dk 28.11.07 kunne man læse:

"Dansk kræftforsknings flagskib, Cancerregisteret, har i årevis ligget underdrejet og været misligholdt, efter at det er overtaget af Indenrigs- og Sundhedsministeriet.

Dermed har der manglet vigtige oplysninger i kampen mod kræft er konklusionen i en ny beretning fra Rigsrevisionen. Beretningen fører til hård kritik fra Folketinget statsrevisorer, ligesom oppositionen nu kalder sundhedsminister

Jacob Axel Nielsen (K) i samråd i Folketingets Sundhedsudvalg.

"Statsrevisorerne finder det yderst kritisabelt, at formålet med overtagelsen af Cancerregisteret endnu ikke er opnået til trods for, at det snart er 11 år siden, at Indenrigs- og Sundhedsministeriet overtog ansvaret. Den manglende ajourføring af Cancerregisteret har medført, at værdifuld viden om kræftsygdomme har manglet", skriver statsrevisorerne i deres bemærkninger til Rigsrevisionens undersøgelse."

Det statsrevisorerne peger på er et ganske banalt registreringsproblem. Cancerregistret er ikke blevet ajourført i mange år.

Svaret fra Sundhedsstyrelsen gør mig bekymret. Der står blandt andet:

"Til den efterfølgende oparbejdning af data via de elektroniske fødekilder er der udviklet et internationalt set enestående system, der baseret på tusindvis af regler og beslutningsmodeller bearbejder de indkomne data og klassificerer disse data i Sundhedsstyrelsens Cancerregistret."

Senere i Sundhedsstyrelsens svar står der:

Datakvalitet

"For at fuldende billedet af cancerforekomsten i Danmark samkøres Cancerregistret med Dødsårsagsregistret for at finde afdøde personer, der har haft cancer, men ikke allerede er indberettet med cancer, og derfor ikke indgår i Cancerregisteret."



Jeg håber, jeg tager fejl, når jeg på baggrund af dette svar frygter, at man IKKE har tilstrækkelig fokus og IKKE tildeler de fornødne ressourcer til det helt banale og IKKE prestigefyldte arbejde med at sikre at de fornødne informationer bliver registreret korrekt i Cancerregistret. Når man skriver om internationalt set enestående system og tusindvis af regler og beslutningsmodeller, så frygter jeg, at man har fokus det forkerte sted – på spændende og prestigefyldte IT-projekter, som man kan fortælle om ved internationale konferencer. Og ikke banal oprydning, som ikke er på agendaen på nogen konferencer i dag!

Hvis jeg har ret – kan dette have meget alvorlige konsekvenser for cancersyge mennesker og deres pårørende, fordi værdifuld viden som kunne have ført til helbredelse ikke er tilgængelig for læger og forskere.

Aviscitat – Mærsk

Den 15. januar læste jeg dette i Jyllandsposten:

"Da A.P. Møller – Mærsk købte konkurrenten P&O Nedlloyd, befæstede containerrederiet sin position som verdens største. Men kort efter opkøbet viste problemerne sig: Ifølge interne opgørelser fra A.P. Møller – Mærsk er op mod hver anden container mere end én dag forsinket, og der fejl i 20 pct. af regningerne."

Et andet sted i avisen er der et læserbrev skrevet af forhenværende skibsrheder Ib Kruse: "... "Så kom købet af P&O, der sammen med it-problemer resulterede i dårlig daglig operation, tab af markedsandele og store indtægts-tab....."

Ikke IT- men dataproblemer

Her mener jeg at Ib Kruse tager fejl. Det man oplevede var ikke IT-problemer, men data problemer – som resulterer i de fatale fejl, som gør at kunderne forsvinder og markedsandelen falder. En meget hyppig årsag til fejl i regningerne er, at en ændret pris og/eller rabataftale med kunder indrapporteres for sent eller forkert. Det er IT-systemer, der sørger for at regningen bliver skabt og printet ud, men indholdet er skabt af nogen i forretningen og meget ofte en Account Manager og/eller den person, som registrer ændringerne i IT-systemet – efter Account Managerens anvisninger. Så igen er årsagerne med stor sandsynlighed banale registrerings fejl. At give IT-systemet skylden ville være det samme som at give en skrivemaskine skylden for en slåfejl.

Et meget almindeligt forløb

Der var engang: Problemet med IT er, at kundedata ikke er synlige mere. Til at visualisere denne problemstilling har jeg opfundet en fiktiv virksomhed A/S Søm & Skruer. Lad os besøge denne virksomhed i 1975. Vi kommer ind på salgskontoret, og bagved et stort skrivebord sidder administrationschefen Lise Jensen. Hun er ansvarlig for virksomhedens kundekartotek.

Lise udstråler orden. Der er ryddeligt på hendes skrivebord og på reolerne bagved står ringbindene på en lige række. I hjørnet står der et stort arkivskab.



Lise forklarer: "Dette skab indeholder firmaets vigtigste aktiv! Det er vores kundekartotek, her har vi de vigtigste informationer om alle vores kunder liggende. Der er en mappe pr. kunde, og hver mappe er struktureret på samme måde. Først er der en oversigt, et skema som udfyldes af sælgerne, og bagved har vi en salgsstatistik og kopi af kontrakter og andre dokumenter. Originalerne opbevarer vi i et brandsikkert skab.

Når en ny sælger starter, får han en grundig instruktion i, hvordan han skal udfylde kundeskemaet både, når han indgår en aftale med en ny kunde, og

Datakvalitet

når der er ændringer i forhold til en eksisterende.

Pigerne som arbejder for Lise, udstråler samme orden og ro. De har fået en grundig træning i systemer og arbejds-gange, og der er intet, der bliver overladt til tilfældighederne.

Tilbage til nutiden: Lad os forestille os, at vi kommer ind i samme virksomhed i februar 2008.

Vi ser, at samtlige sælgere er udstyret med en bærbar PC, hvor de bl.a. skal registrere informationer om kunderne i et CRM system. Deres begejstring er begrænset. Der skal skrives en masse informationer, de ikke forstår formålet med, og desuden er systemet tungt og langsomt at arbejde med. De oplever arbejdet som spild af tid.

Lise er gået på pension for mange år siden, og hendes kartotek er smidt ud. Kontrakter og de øvrige dokumenter er spredt ud til forskellige afdelinger, i forbindelse med en omorganisering. Der er ikke længere nogle opdaterede beskrivelser af, hvordan nye kunder skal oprettes, og nye medarbejdere bliver ikke trænet konsekvent.

Vi møder en af de piger, som arbejdede for Lise i 1965. Hun sukker over sælgerens manglende disciplin, når nye kunder skal oprettes i IT-systemet: "De sjusker og vi må ringe til dem mange gange, inden vi får de informationer, vi skal bruge. Og mange her på kontoret, gider det ikke - for sælgerne bliver irriteret og sure. Dette betyder, at vi mangler masser af vigtig information om vores kunder. Nogen gange ringer vi direkte til kunderne, men det er jo lidt pinligt, og det virker så uprofessionelt!

Og IT-systemet bruges ikke på samme måde af alle medarbejdere på kontoret. Det er lidt tilfældigt, hvor informatio-

nen om kunderne bliver registreret. Desuden ligger kunderne oprettet flere gange, og det sker tit, at vi kommer til at levere til en forkert adresse. Kunderne er virkelig trætte af det. Det er jeg også - jeg ser ligefrem frem til min pension. Det er ikke sjovt det her!!"



Hvad er årsagen til miseren?

Jeg ser 3 tre årsager til, at kvaliteten af kunde data og processerne bagved er blevet så dårlige i "A/S Søm og Skruer":

- Kundedata har ikke nogen (forankring eller) ansvarlig 'ejer.' I forbindelse med omorganiseringen, er kundekartoteket/kundedatabasen blevet decentraliseret, og Lise Jensens rolle som ejer af kundekartoteket er forsvundet.
- Der er ingen nedskrevne procedurer for, hvordan kundedata skal håndteres, og træning sker på ad hoc basis. Medarbejderne får adgang til at registrere data, uden at deres viden og forståelse checkes.
- Medarbejderne er demotiverede. De oplever arbejdet med kundedata som demotiverende og kedeligt. Samarbejdet på tværs fungerer dårligt. De sidste "ildsjæle", som blev opdraget i Lise Jensens ånd, er ved at give op.

Det manglende ejerskab er problemets kerne.

Hvem har ansvaret for kunde data?

I Lise Jensens' tid var ansvaret klart og enentydigt hendes. Hun forstod til 100 % de informationer, som stod på kundekartotekskortet, og hun kunne forklare betydninger for alle de medarbejdere, som var involveret i processen. Hun rapporterede til Salgsdirektøren, og han bakkede hende op fuldt og fast. Hvis nogen af sælgerne sjuskede med at aflevere information om kunderne til tiden, så blev dette påtalt af salgsdirektøren. Det gav minus i karakterbogen!

Ud af øje – ude af sind

Med indførelsen af IT mistede Lise overblikket. Det fysiske papir blev erstattet med skærme, som hun ikke rigtigt kunne vænne sig til. Og hun kunne ikke forlige sig med tanken om, at hun ikke længere kunne "røre ved" informationerne om kunderne; de lå inde i en stor computer, som stod i et aflåst lokale. Når hun forsøgte at få en dialog med IT-medarbejderne, så kunne hun ikke forstå, hvad de sagde. De brugte ord a la "databaser, data warehouse", som hun ikke forstod, og hun følte sig dum.

Da Salgsdirektøren gik på pension, blev han hans arbejdsopgaver decentraliseret. Der var ikke længere nogen i ledelsen, som bakkede Lise op. Hun blev opfattet som en stopklods og var desillusioneret og ked af det, da hun gik på pension.

Er dette en realistisk beskrivelse af, hvad der er sket i vores erhvervsliv under de seneste 50 år? Er det sket i din virksomhed?

Datakvalitet

Her er en kort test, som kan give dig svaret:

Selvransagelse

Her er 6 spørgsmål om kundedata:

1. Er der en person i ledelsen som er ansvarlig for kundedata?
2. Er der en nedskreven procedure for, hvordan kundeoprettelse skal foregå?
3. Bliver samtlige medarbejdere trænet i denne procedure, inden de får adgang til at oprette kunder?
4. Bliver inaktive kunder checket og fjernet fra den aktive database?
5. Er der en procedure for at undgå dobbeltregistreringer?
6. Laves der regelmæssige check af datakvaliteten?

Hvis du svarer nej eller ved ikke på et eller flere af disse spørgsmål, så er der med stor sandsynlig en udfordring, som det er vigtigt at få gjort noget ved.

Hvad skal I gøre?

Ledelsen skal starte med at se rene kundedata som en investering. Man skal starte med at diskutere følgende 2 spørgsmål:

- Hvilke kundedata er kritiske og vigtige for vores virksomhed?
- Hvad bruger vi dem til, og hvad vil vi bruge dem til?

Når man er enige om svarene, skal man undersøge kvaliteten af disse data. Man skal undersøge strømmen af kundedata ind i virksomheden og kvaliteten af de data, som ligger lagret i databaser og IT-systemer. Derefter skal man lave en plan for at fjerne fejlkilder i strømmen af "ind data" og rydde op i de data, som ligger lagret.

5 problemstillinger at gå i gang med

De typiske udfordringer i den forbindelse er:

1. Kunde data ligger lagret i forskellige databaser, som ikke er integreret. Dvs. at hvis man opdaterer en adresse ændring i ét system, så bliver det ikke automatisk ændret i de andre systemer/databaser.
2. Der er for mange personer, som har adgang til at oprette og ændre kundedata, og man har ikke styr på, at de får den fornødne træning, inden de får adgang til systemerne.
3. Der er uklare og ikke opdaterede procedurer. Træning af de medarbejdere, som arbejder med disse procedurer, er kedelig og gennemføres ikke konsekvent.
4. Sælgerne synes, at det er tidskrævende og kedeligt at udfylde de formularer og skemaer, som kræves for at få data om kunder og aftaler ind i IT-systemerne med "rettidigt omhu". De nedprioriterer dette arbejde.
5. Der er behov for oprydning af ikke ajourført og dobbelt registreret data.

Det betaler sig

En investeringskalkule for dit dataforbedringsprojekt kan se således ud:

Handling	Omkostning	Besparelse	Gevinst
Procedure for oprettelse & bruger træning	År 1 50.000	150.000	100.000
	År 2 10.000	150.000	140.000
Sammenlægning af baser	År 1 150.000	50.000	-100.000
	År 2 40.000	200.000	160.000
Data rens 2/år	År 1 100.000	75.000	-25.000
	År 2 20.000	150.000	130.000

Dvs. i denne situation, ville der være en ROI på 405.000 kr. efter 2 år.

Omkostningsberegning

Omkostningerne i kalkulen er hovedsageligt forbundet med fejl, som koster tid, medarbejder motivation og kundetilfredshed/tab af kunder.



Eksempel: Et eksempel kan være fejl i ind rapportering fra sælgerne. Hvis en sælger skal indrapportere informationer om en ny kunde i et skema og har glemt at udfylde vigtig information, så kan omkostningen beregnes således:

Medarbejder tid: 2000.-

Medarbejder konflikt: 3000.-

Ødelagt kundeimage: 5000.-

Dvs. en forglemmelse kan koste 10.000.-. Er det virkelig rigtigt? Ja, forestil dig følgende situation:

Lone registrerer data fra kunde skemaer in i ERP-systemet. Datadisciplinen blandt sælgerne er meget dårlig. Dvs. Lone skal ustandselig ringe til dem, for at spørge om dette og hint. Ofte kan hun ikke få fat på dem, der er på kundebesøg, og nogen gange tager de ikke telefonen, når Lone ringer, fordi de er så trætte af hende. Lone er nemlig ret sur, når hun taler med sælgerne. Nogen gange bliver hun oven i købet nød til at ringe til kunderne, som undrer sig me-

Datakvalitet

get over, at det virkelig skal være nødvendigt. Lone synes, det er pinligt og uprofessionelt, og kunderne tænker: ”Hmmm, når dette firma ikke engang kan få styr på disse informationer fra starten, hvordan mon de har styr på resten af deres forretning.”

Ja, hvis dette er situationen, så er 10.000.- måske ligefrem lavt sat. Og ROI på et internt møde, hvor Lone og sælgerne mødes, får lejlighed til at diskutere deres arbejdsprocesser, forstå helheden og finde gode løsninger, som gør deres hverdag nemmere og gladere, ja den kan i sig selv kan være meget højere end de 405.000 i min fiktive kalkule.

Medarbejderinvolvering er nøglen til succes!

90 - 95 % af de analyser og løsninger, som skal gennemføres i forbindelse med investeringen i forbedrede kundedata, er baseret på den viden, som medarbejderne har. Ved at involvere og lytte til sælgere, salgsadministrativt personale, kreditmedarbejdere, IT-medarbejdere etc., så opnår man i tillæg et stort engagement.

Alle vil gerne gøre arbejdet godt

Det er min erfaring, at alle medarbejdere dybest set gerne vil gøre et godt job. Hvis der er fejl i data, som skyldes manuelle fejl, så er årsagen som oftest,

at den enkelte medarbejder ikke ved hvor vigtigt, netop hans eller hendes arbejde er for både for kunderne og for virksomhedens succes ...!

At involvere medarbejderne i analysearbejdet og lytte til deres løsningsforslag er vigtigt. Faktisk er det en kritisk forudsætning for succes. Dialogen giver adgang til deres viden og medfører, at de ser deres arbejde i en større sammenhæng. Det sikrer motivation og engagement, og det bliver der behov for til det arbejde, som ligger forud!

Resultatet kan anskueliggøres gennem denne historie.

To personer sidder og hugger i sten. De laver nøjagtigt det samme arbejde. En kvinde kommer og spørger den første stenhugger: "Hvad laver du?" Han svarer: "Jeg hugger i sten, og det er enormt kedeligt. Dag ud og dag ind - de samme sten." Han sukker dybt....

Kvinden går videre og spørger den næste stenhugger: "Hvad laver du?" Han siger: "Jeg er med til at bygge en katedral. De sten, jeg hugger, skal bære fundamentet - det er utroligt vigtigt, at jeg laver dem meget nøjagtigt og præcist." Han tager fat på arbejdet med energi og engagement.

Spørg – og få svar

Kunder flytter, bliver gift, skilt, skifter job, får nyt telefon nummer, e-mail adresse osv. osv. De fleste ringer ikke rundt til de virksomheder, som de er kunder hos, for at fortælle om de ændringer, der er sket. Men hvis man spørger, så fortæller de det meget gerne.

Derfor er det vigtigt at se sin virksomhed med kundernes øjne og benytte de kontaktflader, der er til at spørge efter ændringer. Det kan f.eks. gøres på denne måde:

En butik på Strøget i København, som sælger dyre mærkevarer, har kundernes køb og kontaktinformationer registreret i deres kundebase. Man kender sine kunder og som en naturlig del af salget, går ekspedienten ind i systemet og ser hvilke produkter kunden har købt tidligere. Ved samme lejlighed checker han, om der er sket nogen ændringer i telefonnummer etc.

Kunderne oplever det som en rigtig god service, og det styrker deres indtryk af kvalitet.

Alle vinder ved gode data

Kvalitet i kundedata på ”den rigtige måde” går hånd i hånd med positive medarbejdere, god kommunikation og kundeservice! ●