



Gros Nederlandse organisaties neemt datakwaliteit niet serieus

Directie tast in het duister

Teus Molenaar

Het heet datakwaliteit, maar eigenlijk gaat het hierbij om optimaal beheer van klantrelaties. Daarom is het volgens Ron Janssen, marketingmanager bij Cendris, geen technisch onderwerp, maar gespreksstof voor het management en de directiekamer. Onderzoek wijst uit dat de directie daar (vooralsnog) anders over denkt.

Op tafel ligt de samenvatting van het 'Nationaal Onderzoek Datakwaliteit'. De studie is eind september 2005 gepresenteerd. "Wij willen niet alleen maar leverancier zijn van document- en/of datadiensten, maar ook een leider zijn in het denken over deze zaken", legt Janssen uit. De onderneming wil uitstralen voorop te lopen in de ontwikkelingen op deze markt. Daarom loopt er nu ook, in samenwerking met Human Inference, opnieuw een onderzoek naar de kosten van slechte data. Op welke processen hebben slechte data invloed, welke kansen mis je allemaal als ondernemer als gevolg van 'rammelende' databases? Het onderzoek loopt nu onder Nederlandse bedrijven en de resultaten worden elk moment verwacht.

"Wij hebben veel onderzoekers in dienst die analyses maken en onderzoeken doen voor onze klanten. Enkelen van hen zijn

permanent voor ons zelf bezig; onder andere omdat wij een kenniscentrum op het gebied van datakwaliteitbeheer willen zijn." Janssen vertelt dat in de afgelopen 25 jaar zich een welhaast stille revolutie heeft voltrokken op het kantoor. Het werk is volledig gedigitaliseerd geraakt. Elektronisch vastgelegde data zijn niet meer weg te denken. "Voldoende reden dus om de stand van zaken rondom data en datakwaliteit vast te leggen. Data kent vele dimensies – denk aan productgeoriënteerde gegevens of klantkenmerken – maar wij hebben ons in dit onderzoek beperkt tot de klantcontactgegevens. Dan gaat het om die data-elementen waarmee organisaties contact tot stand brengen tussen henzelf en klanten of prospects. Hier gaat het dus om gegevens als naam, adres, woonplaats, telefoonnummer, e-mailadres en dergelijke."

Blind

Vrijwel iedereen heeft te maken met data. Het onderzoek toont aan dat op veel afdelingen verschillende activiteiten rondom data worden uitgevoerd. Dan gaat het om invoer, gebruik, en beheer en mutatie van data. Afdelingen die daarmee te maken hebben zijn het customer contact center (CCC), administratie/facturatie, (database)marketing, IT en verkoop. Marketing, verkoop en administratie kennen de hoogste gebruiksindicaties. Het CCC vormt, samen met de administratie, de afdeling waar het vaakst gegevens worden ingevoerd of gemuteerd en beheerd.

In 86 procent van de gevallen zijn er richtlijnen opgesteld voor het invoeren en verwerken van mutaties. In bijna de helft van de gevallen zijn deze lokaal bepaald, door de manager die voor het lokale proces verantwoordelijk is.

"Daar zit hem nou net de kneep", verklaart Janssen. "Heel vaak is er niemand verantwoordelijk voor de datakwaliteit bij een organisatie. Elke afdeling heeft haar eigen aanpak. Kijk, iemand die data invoert, wordt afgerekend op snelheid; niet op kwaliteit. Daarmee lok je feitelijk al uit dat er fouten in het systeem komen.

Volle dochter van TPG

Met ingang van 1 september 2002 heeft TPG Post al zijn activiteiten op het gebied van data- en documentmanagement geïntegreerd onder de naam Cendris. Voorheen werden dergelijke activiteiten nog onder elf merknamen aangeboden, waarvan de bekendste waren: Omnidata, Mailprofs, Print&Mail, Datus, Iva, Tesselaar en Directview. Door één merk neer te zetten, is het helderder geworden dat al die activiteiten nauw met elkaar zijn verweven. De ambitie van Cendris is organisaties te ondersteunen bij het effectief en efficiënt opbouwen van duurzame klantrelaties, evenals bij het optimaliseren van interne data- en documentprocessen.

De organisatie is actief in de Benelux, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk. Over 2004 haalde zij een omzet van 219 miljoen euro. Er werken 4000 mensen bij Cendris.



Ron Janssen, marketingmanager bij Cendris: "Datakwaliteit is gespreksstof voor de directiekamer".

Maar vervolgens blijft dat onder water, want iedereen werkt met zijn eigen gegevens. Als de marketingafdeling een campagne wil gaan doen, dan komen die fouten vanzelf bovendrijven, want dan blijken adressen niet te kloppen, enzovoort. Dat wordt opgelost door met de factureringsdatabase te gaan werken. Maar die database vertelt niets over de klant, het geeft alleen maar zijn juiste naam en adres; niet of hij bijvoorbeeld geen mailings wil ontvangen, niet of hij eerder al positief op een soortgelijke campagne heeft gereageerd, niet of hij een belangrijke klant is. Prospects komen in die campagne dan al helemaal niet aan bod, omdat die per definitie ontbreken in een factureringsdatabase." Omdat iedereen zo maar doormodert, aldus Janssen, blijft de directie blind voor dit soort problemen. De campagne loopt toch? Wie gaat vertellen dat het resultaat zo heel veel beter kan zijn? "Bij acht van de tien bedrijven staat in de missie dat zij een klantfocus hebben. Dan moeten ze dat ook doen! De meeste hebben nog steeds een productfocus, en zoeken daar een klant bij. Dat beeld moet kantelen."

Dubbele records

Op de vraag in het onderzoek of er problemen worden geconstateerd met klantdata geeft 86,8 procent van de respondenten aan problemen te hebben met de kwaliteit van de data. De belangrijkste drie genoemde problemen zijn: dubbele records, problemen

als gevolg van het gebruik van meerdere databases, en actualiteit van gegevens.

Uit het onderzoek blijkt dat directieleden anders aankijken tegen de problemen of wellicht niet op de hoogte zijn. Slechts 52 procent van de respondenten met een directiefunctie geeft te kennen problemen te ondervinden, terwijl dit voor de gehele populatie op 87 procent ligt. Wil de directie weten hoe het ervoor staat met de datakwaliteit, dan zal zij daar iemand verantwoordelijk voor moeten maken die over de afdelingen heen invloed kan uitoefenen, zeggenschap heeft.

Bij acht van de tien bedrijven staat in de missie dat zij een klantfocus hebben

Uit de studie blijkt dat de aanstelling van een datakwaliteit manager (DQ manager) in opkomst is. Zo'n dertig procent van de respondenten geeft aan dat binnen hun organisatie een DQ manager of een DQ team actief is. "Opvallend is dat bij bedrijven die een DQ manager hebben er wel vaker richtlijnen zijn opgesteld betreffende datakwaliteit, maar dat het nog niet altijd centraal geregeld is. Significant is voorts dat bijna 35 procent aangeeft niet te weten wie er binnen hun organisatie eindverantwoordelijk is voor de kwaliteit van de data", constateert Janssen. En het wordt nog erger: slechts een kwart van de DQ managers werkt met een eigen budget, en de DQ manager is niet altijd eindverantwoordelijke voor de kwaliteit van data. Slechts 44 procent van de respondenten geeft aan regelmatig hun data zelf te meten of te laten meten (validatie). En in 94 procent

Selfservice

Omdat de IT-afdeling een belangrijke rol speelt bij de inrichting van ICT-processen voor databeheer, is deze groep apart gevraagd welke problemen zij ondervinden bij datakwaliteit. Als belangrijkste probleem is het koppelen van systemen naar voren gekomen. Dit heeft twee grondslagen. De eerste is dat het lastig is 'verouderde' systemen op mainframes te gaan gebruiken voor klantgerelateerde acties, omdat die systemen nooit met dat doel zijn ingericht. De tweede is de moeilijkheid om databases die voor verschillende doeleinden zijn ontwikkeld (facturatie, incasso, klantbeheer, analyse, administratie, etcetera) zinvol aan elkaar te koppelen.

De IT-afdeling signaleerde een nieuw probleem; selfservice. Steeds vaker kunnen klanten zelf data invoeren. Deze data worden rechtstreeks de database ingepompt. Volgens de IT'ers maken klanten daarbij veel fouten. Zij voeren slordig data in. Wellicht per ongeluk, misschien met opzet.



Janssen: "Heel vaak is er niemand verantwoordelijk voor de datakwaliteit bij een organisatie".

van de gevallen worden deze metingen intern uitgevoerd, waardoor niet wordt gecontroleerd op de actualiteit van de gegevens.

Toenemend belang

Er is ook gevraagd of een goede kwaliteit van klantcontactgegevens essentieel is voor de organisatie. Een percentage van 95,6 gaf aan de juistheid van dergelijke data uiterst belangrijk te vinden, en 83,6 procent denkt dat dit belang in de komende jaren alleen maar toeneemt. Desondanks vertaalt het toegekende belang van datakwaliteit zich maar in beperkte mate in een strategie en visie. Slechts in 20 procent van de gevallen wordt op hoger managementniveau een visie op data en datakwaliteit uitgedragen. Bij de organisaties waar een dergelijke visie opgeld doet, zien we ook vaker dat richtlijnen voor invoer, beheer en mutaties op centraal niveau zijn belegd.

Er is, zo luidt een conclusie in de studie, een duidelijk verband waar te nemen tussen het optreden van problemen met datakwaliteit en het toewijzen van verantwoordelijkheden. Organisaties die geen eindverantwoordelijke hebben aangesteld voor datakwaliteit geven vaker (98 procent) aan problemen te ervaren dan organisaties mét een eindverantwoordelijke (84 procent). Daarbij komt dat organisaties die deze eindverantwoordelijkheid op een hoger niveau hebben belegd, aangeven minder vaak problemen te ervaren (80 procent) dan organisaties waar deze verantwoordelijkheid lager is belegd (93 procent).

Geen IT

"Daar zit de engel", constateert Janssen. "Het is niemands probleem en daarmee blijft het probleem onder water. Waarom mislukken customer relationship managementprojecten? Omdat een duur systeem wordt gekocht, dat vervolgens wordt gevoed met rommel. Daar kun je geen goede prestaties van verwachten." Hij meent dat in de praktijk het gebrek aan goede klantcontacten wordt opgelost door nog meer dure IT aan te schaffen, in de hoop dat het dan allemaal goed komt. "Maar meer IT is geen oplossing. Het is een organisatorische kwestie. Je moet er binnen de organisatie voor zorgen dat datakwaliteit wordt geborgd. Veel bedrijven zijn op dit moment bezig hun systemen te integreren. Pak nou die kans aan om de datakwaliteit hoog op de agenda te zetten. Het kost maar een fractie van een totaal systeem, maar het rendement is enorm."

Binnen de meeste organisaties is niet duidelijk hoeveel geïnvesteerd wordt in het op orde krijgen van data

Hoeveel dan? Dat berekent Cendris samen met de klant via een dataproces scan en een daaraan gekoppelde business case waarin besparingen en kansen worden meegenomen. Voor een simpele vergelijking staat op zijn website een programmaatje waarmee de return on investment is te berekenen. "Daarbij kijken we alleen maar naar wat de kosten zijn van een mailing, waarvan een groot deel niet op de juiste plek terecht komt. Soms omdat het bedrijf (de geadresseerde) niet meer bestaat, soms omdat de persoon ergens niet meer werkt, soms omdat de klant niet meer past binnen de doelgroep. Er zijn tal van redenen waarom een adres niet meer klopt. Dat kost veel handjes: allereerst om die brieven de deur uit te doen, vervolgens om de teruggestuurde post te verwerken. Als je die kosten in oenschouw neemt, dan betaalt een datakwaliteitoplossing zich al snel terug. En dan hebben we nog niet eens de kosten meegerekend van imagoschade en verlies aan marktaandeel, als gevolg van slecht inzicht in klantenbestand en prospects."

Vicieuze cirkel

Cendris beschikt over het Nationaal Referentiebestand. Dat is een bestand met een haast complete dekking op het gebied van Nederlandse consumenten en bedrijven. De gegevens worden wekelijks ververs. Bovendien beschikt het bedrijf over aanvullende consumenten- en bedrijfsinformatie. Door de eigen klant- of prospectgegevens te spiegelen aan het Nationaal Referentiebestand is een zeer correct en actueel bestand te krijgen. Alle controles en verbeteringen worden volledig geautomatiseerd uitgevoerd. Je zou denken dat het niet in Cendris' belang is als organisaties hun zaakjes op orde hebben. "Nee

hoor”, reageert Janssen. “Wij leven niet van slechte data. Als een bedrijf over de juiste gegevens beschikt, dan kunnen onze mensen des te beter die gegevens analyseren en tot betere doelgroepadviezen komen; en daarmee helpen irritatie bij (mogelijke) klanten te voorkomen.”

Hoewel uit de studie blijkt dat men vindt dat datakwaliteit belangrijk is, komt dit niet tot uitdrukking in handelen.

Datakwaliteitscriteria zijn niet voorhanden, er worden geen audits uitgevoerd en de investeringsbereidheid is gering. Binnen de meeste organisaties is niet duidelijk hoeveel tijd en geld er geïnvesteerd wordt in het op orde krijgen van data.

Er is sprake van een vicieuze cirkel. Het rapport geeft enkele aanbevelingen om deze te doorbreken:

- operationele problemen op een correcte wijze doorvertalen naar directieniveau;
- het datakwaliteitsonderwerp opnemen in een directieportefeuille;
- inzichtelijker maken wat de kwaliteit van data is en welke gevolgen dit heeft voor operationele processen in termen van kosten en baten.

“Wat dat laatste betreft nodig ik iedereen uit een gratis datascan bij Cendris uit te voeren. Dan weten ze meteen wat de vervuiling in hun database is. Ik ken een verzekeraar die het allemaal op orde heeft. Daar is een DQ-manager met een bijbehorend team dat boven de afzonderlijke afdelingen staat. Dit bedrijf toont aan dat een datakwaliteit van 99 procent haalbaar is”, besluit Janssen.

Teus Molenaar is freelance journalist.

Rapportcijfer

Uit een recent onderzoek van Deloitte onder CIO's in Engeland blijkt dat slechte datakwaliteit bij tweederde van de benaderde organisaties een negatieve impact heeft gehad op de bedrijfsvoering in de afgelopen twaalf maanden. Tevens geeft 20 procent van de organisaties aan deze negatieve invloed op de bedrijfsprocessen dagelijks te voelen. Aldus schrijft Jack van den Brink, principal voor Deloitte Consultancy, in Hlquality Magazine, het huisorgaan van Human Inference.

Volgens de grondlegger van het kwaliteitsdenken, de 101-jarige Joseph Juran, zijn data geschikt voor gebruik als zij “geen defecten hebben en de gewenste eigenschappen bezitten”. Data moeten dus accuraat, correct, compleet en uniek (ACCU) zijn. Dat het daar vaak aan ontbreekt, is een *understatement*. Om dit inzichtelijk te maken aan het management doet Van den Brink de suggestie aan de hand datakwaliteit in de vorm van een rapportcijfer uit te drukken. Het is mogelijk dat per categorie te doen of een totaalcijfer te geven. Twee verschillende formules dus. CIJFER (categorie) = 10 - (totaal percentage / aantal attributen); en CIJFER = (Actualiteit + Compleetheid + Correctheid + Uniciteit) / 4.

Activiteiten rond data.

	Customer contact center	administratie/ facturatie	(database) marketing	IT	Sales
Invoer	56,2%	44,5%	19,6%	12,6%	34,4%
Gebruik	46,2%	52,9%	72,6%	28,7%	57,0%
Beheer/ mutatie	50,7%	49,4%	29,2%	33,5%	33,2%

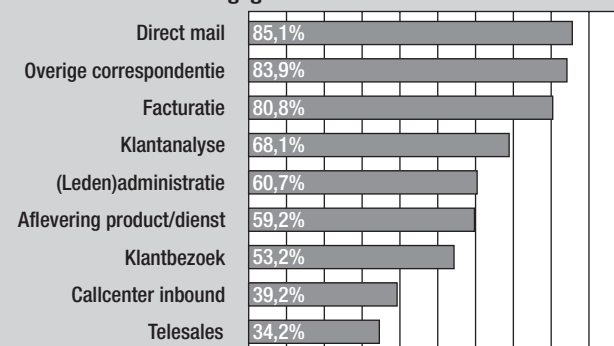
Op alle afdelingen worden activiteiten uitgevoerd die met data te maken hebben.

Sturing op kwaliteit.

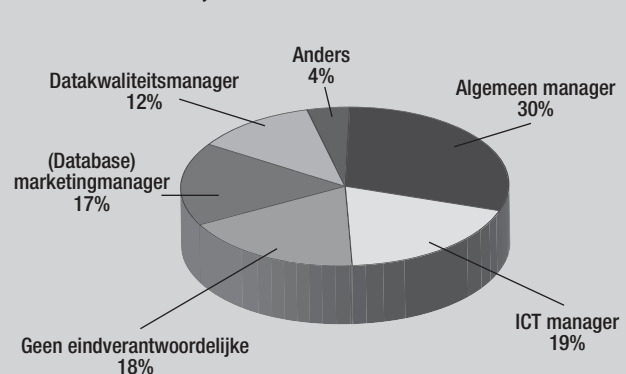
Problemen	Score bij sturing, puur op kwaliteit	Score gemiddeld
dubbele records	67,2%	74,6%
twee databases	25,9%	38,2%
geen	19,8%	13,4%

Als de mensen die data invoeren worden gestuurd op kwaliteit zijn er significant minder problemen.

Doel van klantcontactgegevens.



Eindverantwoordelijkheid voor kwaliteit van data naar functie.



Bron alle gegevens: Cendris.