



ÚT AZ ADATOKKAL TÁMOGATOTT DÖNTÉSHOZATAL FELÉ
A jó szándék kövei

A mai vezetőknek erősen komplex és egymással összefüggő döntéseket kell hozniuk a mindennapok valóságában. Az adatok hideg logikájának segítségével, az emberi hibázás és elfogultság kiiktatásával a korábbinál gyorsabban lehet eredményes döntéseket hozni –, ha az IT- és üzleti vezető elég bátor a változtatáshoz. Cikkünkben ehhez adunk kurázsit és elméleti háttérrel.

„Sokkal jobb döntéseket tudnánk hozni, ha megfelelőek lennének az adatok” – ez egy olyan mondat, amely lehet, hogy naponta elhangzik egy-egy döntéshozó szájából. Például 2020-ban mindenki a Covid-19 és hatásairól szóló adatokat vadászta, 2021-ben az oltások hatékonyságára voltunk kíváncsiak, míg 2022-ben a gazdasági helyzet és a háború adatai tartották lázban a vezetőket.

A döntések meghozatalakor sok vállalat rögtön a status quo-ból indul ki, amely nem mindig tükrözi a valóságot, főként, ha a bizonytalanság és a változás a megszokott. Egyre komplexebbek a döntések, de sajnos meghozásukban a szervezetek nem támaszkodnak elegendő számú változó tényezőre és konkrét adatra, nem számolnak kellően a jövőbeli hatásokkal. Továbbá a döntések nem születnek meg kellő gyakorisággal, ami elvárható lenne a kockázatok megfelelő kezeléséhez és az adódó lehetőségek kiaknázásához.

Most nem működik a kivárás

A Gartner tanulmánya szerint („5 Key Actions for IT Leaders for Better Decisions, 2021”) a döntések sokkal komplexebbek, mint korábban – ezt mondja a döntéshozók 65 százaléka. Ugyanakkor a vezetőkre helyezett nyomás is nőtt: 53 százalékuk szerint sokkal erősebb az az elvárás velük szemben, hogy elmagyarázzák és megalapozzák döntéseiket.

A mai döntések sok szinten összefonódnak, figyelembe kell venni a helyi adottságokat – mindez nem egy elvont akadémiai környezetben, hanem a mindennapok valóságában, a gépi adatokat és az emberi megérzést figyelembe véve történik.

Ezt meglépni nem lehetetlen. A sikeres vállalatok az ember döntéshozatali képességeit már rég kiegészítették az adat és a mesterséges intelligencia erejével – ezzel olyan lehetőségeket teremtve, amelyek alapjaiban megváltoztathatják szervezetüket. Az adatvezérelt döntések magasabb minősége versenyelőnyhöz juttatja a céget, főként a digitális kezdeményezések terén.

Hogyan néz ki a jövőálló döntéshozatal?

Kevés az olyan döntés, amely nem befolyásolja a környezetünket, a különböző szereplőket. A stratégiai, taktikai és működési döntéseket sem lehet igazán egymástól megkülönböztetni (*Lásd az „Összetett döntések” című keretet!*), több ember hálózata határozza meg a döntések kimenetelét. Ezért kritikus, hogy a szervezeten átívelően is megosszunk az adatokat és a következtetéseinket, hiszen mindannyian jól járhatunk vele.

A döntéseket úgy kell meghozni, hogy a helyi és lehetőség szerint az egyéni adottságokat is figyelembe vesszük. Az ügyfelek, alkalmazottak és

partnerek egyaránt elvárják, hogy elismerjük őket. A döntéshozatal – főként a digitális, működési folyamatok esetében – hiperszemélyessé válik.

A döntési lehetőségeket az adott kontextusban kell megvizsgálni, az egyéni esemény vagy tranzakció célján túlmutatóan. Ehhez a külső és belső adatok egyvelegére van szükség, hogy sokkal gazdagabb képet kapjunk az adott helyzetről.

A jó döntéshozatal optimalizált, automatizált, jövőbiztos és moduláris

Optimalizált: az érdekelt felek együttműködéséből, a véleményük megismerése után születik meg, arra törekedve, hogy az érdekelt felek számára (és nemcsak egy szervezetnek) a döntés mindig pozitív eredményt hozzon.

Automatizált: az emberi és a gépi döntéshozatal erősségeit összegyűrva születik meg. Az emberek például jobban megértik a probléma kontextusát, tudnak számolni az etikai dilemmákkal is. A gépek viszont a komplex vagy nagy tömegű kérdések logikus megoldásában kiválóak. A két világból a legjobb eredményeket összegyűrve, vagyis az emberi megérzésekre hallgatva, de a gépi logikát is szem előtt tartva hozzuk meg azt a bizonyos döntést.

Jövőbiztos: a döntés sok, széles körből összegyűjtött adaton alapszik, többféle forgatókönyvet modellezve segítségükkel. A döntés tehát több lehetséges jövőbeli forgatókönyvben is megállja a helyét. Ez azt jelenti, hogy a szervezet nyitva tartja a lehetőségeit, és több lépésben hozza meg a végső döntést, a változásokhoz is könnyedén alkalmazkodik a döntéshozatali mechanizmus.

Moduláris: a döntés számos, rugalmasan kombinálható összetevő segítségével alakul ki: kisebb döntések, döntési folyamatok lépései, résztvevők, technológiák és a különböző adatforrások. Kialakításakor figyeljünk arra, hogy célnak megfelelő döntéshozatali mechanizmus jöjjön létre, és ne ragaszkodjunk egy előre meghatározott, statikus döntéshozatali folyamathoz.

Jó ez nekünk?

A Gartner tanulmánya a döntéshozatal megváltoztatásának több előnyét is felsorolja. Például sokkal befogadóbbá válik a szervezet, hiszen a döntés következményeit több szereplő számára optimalizálja, ezáltal megszüntetve az egymással versengő ellentéteket.

Transzparens döntések születnek, hiszen azokat könnyedén meg tudjuk magyarázni másoknak. Átlátható elszámoltatási mechanizmusokat állíthatunk fel. Sokkal megbízhatóbb döntések születnek, hiszen az adatvezérelt

Összetett döntések

Hagyományosan a döntések típusonként elkülönültek egymástól: a stratégia meghatározza a taktikát, amely befolyásolta a mindennapi működést. Minden döntéstípusnak megvolt a maga folyamata, a saját érintettekkel és dinamikájával. A mai világban ezek a döntéstípusok jobban egymásba folynak, kevésbé választhatók szét.

Példák a taktikai és stratégiai döntések konvergenciájára:

- Azért vásárolunk meg egy céget, hogy megtanuljuk a digitális piacot.
- Egy márkának megteremtjük a digitális verzióját, hogy új üzleti modelleket tesztelhessünk.

Példák a taktikai és a működési döntések konvergenciájára:

- Elindítunk egy influenszerprogramot, amelynek segítségével megteremtjük és menedzseljük a márka hírnevét.
- Olyan nehezen megtalálható tehetségeket alkalmazunk, amelyen például adattudósok.

Példák a stratégiai és működési döntések konvergenciájára:

- A helyi igények szerint növeljük vagy csökkentjük a párhuzamos ellátási láncok számát.
- Új földrajzi területen vagy új digitális termék kategóriában terjeszkedünk.

döntések konzisztensebbek és könnyedén megismételhetők. Sokkal pontosabbak, hiszen sok adatot és gépi modellezést használnak fel, így közelebb hozzák a vélekedéseket a valósághoz. Személyesebb döntések születnek, főként működési szinten, hiszen figyelembe veszik az egyéni helyzeteket vagy embereket is. Még a komplex döntések is gyorsabban születnek meg. Az automatizált döntéshozatal könnyebben is méretezhető.

Vezetők szerepe a döntéshozatalban

Az IT- és üzleti vezetők közös felelőssége megvizsgálni, hogy a megváltozott környezetben hogyan hozzák meg a fontos döntéseket. Például a digitális átalakulásra vágyó üzleti vezetők akkor tudnak jó döntéseket hozni, ha a döntések összefüggenek, és folyamatosan a valós kontextust veszik figyelembe. Az új döntéshozatali mechanizmus kialakításának az élére a biztos jövőképpel rendelkező CIO áll, ezáltal ő határozza meg az üzleti megoldások szállításának mikéntjét, stílusát, ő a katalizátora az adatokért felelős vezetők együttműködésének.

Ez azt is jelenti, hogy az adatok és vele együtt az adatokért felelős vezetők saját szerepüket is átgondolják, a következő szintre emelik: miután a szervezet már rájött, hogy adatok nélkül üzlet és innováció nem létezik, a szolgáltatási egységből egy új vállalati kompetencia alakult ki. Ezt a szerepkört tovább gondolva, az adatok igazi szerepét elismerve az adatok és az adatokért felelős vezetők a döntéshozatal szerves részeivé válnak – ami szélesebb körben átalakítja a vállalat teljes munkamódszerét, a modus operandit.

A váltás a többi vezetőtől is újfajta gondolkodásmódot feltételez. Az alkalmazások fejlesztéséért felelős vezető csapata adatközpontú megközelítéssel kell fejlessze a különböző megoldásokat és végső soron, üzleti tevékenységet előmozdító komponenseket – ehhez persze szorosan együtt kell működnie az adatokért felelős vezetővel. De ugyanígy a kockázati vezetőknek, az IT-biztonságért felelős személyeknek is ki kell





FORRÁS: 123RF.COM

alakítaniuk azt a biztonságos, de virtuális teret, ahol a különböző, külső és belső érdekelt fél biztonságosan, de ugyanakkor rugalmasan oszthatja meg a döntéshozatalhoz szükséges adatokat.

Öt lépés az új döntésmechanizmus felé vezető úton

1. Azonosítsa, hogy mely döntéshozatali folyamatokat szeretné megváltoztatni és miért? Itt egy tervező, álmodó IT-vezetőre van szükség, aki előre látja, hogy a megváltozott döntéshozatal hogyan befolyásolja a szervezet jövőjét. Például versenyelőnyt biztosíthat, esetleg növeli a digitális átalakulás sebességét, vagy mindkettőt?

Az IT-vezetőnek azonosítania kell azokat a helyzeteket, ahol a döntéshozatal túlságosan, már-már kezelhetetlenül komplex, ahol sok az adat, de nincsenek feldolgozva. Figyelje és dokumentálja ezeket a helyzeteket, beszéljen az érdekelt felekkel. Azonosítsa a döntéshozatali elveket és szokásokat is. Majd válassza ki azokat a folyamatokat, ahol a változtatás a legkevesebb fájdalommal jár, a célzott, kisebb pilotban kipróbált esetet később könnyebben tudja méretezni.

2. Döntések, analitika és adat Azonosítsa azokat a döntéseket, amelyek a legkevésbé kapcsolatosak, kontextualizáltak vagy folyamatosak – itt kell kezdeni. Vegye számba, milyen analitikai megoldások állnak rendelkezésére, minden megoldás esetében vizsgálja meg, milyen célból használtak, mennyire gyakran. A megoldások hatékonyságát kezdje el célzottan növelni, például adatelemzési készségek oktatásával a középvezetők körében. És ha ezzel még nem foglalkoztak a szervezeten belül, az adatok minőségét, megbízhatóságát is meg kell vizsgálni. Ahol lehet vezessen be adatvirtualizációs megoldásokat az egységes adatforrások kialakításához.

3. Határozza meg a mesterséges intelligencia és az analitikai eszközök használati fokozatát! Minden egyes üzleti esetben az IT-vezetőnek kell meghatároznia, hogy az analitikai megoldások és az MI hogyan erősítik és egészítik ki egymást. Például esetenként a gép javasol, de az ember dönt, vagy fordítva, az ember javasol, de a gép dönt, vagy netán együtt hozzák meg a döntést. Az is előfordulhat, hogy a döntés teljesen automatikus, az ember csupán a különleges eseteket kezeli.

4. Törekedjen az adatállományba épített MI megértésére! Ennél a pontnál csak egy adatot mondunk: a Gartner becslése szerint 2023-ban az adatállományba épített mesterséges intelligencia 65 százalékkal csökkenti az adatok menedzselésének és minőségbiztosításának erőforrásigényét. Az IT-vezető használja bátran az adatállományba épített MI-t, hiszen az olyan összefüggéseket, adatkapcsolatokat képes feltárni, olyan következtetéseket tud hozni, amelyek meglephetik az embereket, miközben az emberek hibáit és az elfogult, néha tudatalatti döntéseit kiiktatja.

5. Építse ki a döntéshozatali készségeket, szokásokat és kompetenciákat! Az adat és a technológia rendkívül fontos, de mindez semmit sem ér megfelelően felkészített emberek nélkül. Ezért az IT-vezetőnek törekednie kell a saját és csapata adatkompetenciáinak erősítésére: jól kell tudniuk olvasni, értelmezni és kommunikálni az adatokat. Új döntéshozatali szokásokat is kell kiépíteni, például, hogy tudatosan racionális döntéseket hozzanak, az érzelmek mellőzésével – bár ez néha szinte lehetetlen. Fontolja meg a döntéshozatal racionalizálását, kis csapatokba delegálva annak felelősségét. Egyes elemzőket nevezzen ki döntésmérnököknek, akiknek feladata lesz a döntéshozatali folyamat elemzése és átgondolása. Ezek a szakemberek a különböző, bevált döntésmodellezési technikákat beterve nagyon jó munkát tudnak végezni az apróbb folyamatokban.

Vass Enikő