

Bank of America – spojrzenie w przyszłość dzięki GIS-owi

W dobie wszechobecnej informacji takie cechy menedżera jak intuicja czy instynkt biznesowy, tracą na znaczeniu na rzecz umiejętności zbierania i interpretowania danych. Trudno sobie wyobrazić, aby firmy wyznaczały kierunki strategicznych działań bez wcześniejszego przeprowadzania wnikliwych analiz na podstawie dostępnych informacji. W tym celu przedsiębiorstwa wdrażają zaawansowane systemy informatyczne, takie jak Business Intelligence, które mają im pomóc w poprawnej interpretacji tego, co się dzieje w całej organizacji. W związku z olbrzymią liczbą danych osoby decyzyjne cały czas mają trudności z ich poprawnym odczytaniem. Biorąc pod uwagę fakt, że prawie 90 proc. informacji ma odniesienie przestrzenne, firmy zaczynają sięgać po rozwiązania Location Analytics do lokalizacji i wizualizacji danych na podstawie systemów informacji geograficznej (GIS).

Przykładem firmy, która w perfekcyjny sposób wykorzystwała GIS do wsparcia swoich procesów decyzyjnych, jest Bank of America. Kierownictwo tego banku, należącego do największych w USA, każdego roku podejmuje decyzje o lokalizacji 2–3 tys. placówek i bankomatów, m.in. wykorzystując prezentację danych na mapach. Zespół analityczny banku to 100 osób pracujących zdalnie w 75 różnych miejscach, korzystających z [technologii Esri](#) do stałego aktualizowania i analizowania informacji o każdej z kilku tysięcy placówek banku.

Od kryzysu do sukcesu

Decyzja o wdrożeniu zaawansowanych rozwiązań do agregowania i wizualizacji danych w oparciu o technologię ArcGIS była podyktowana następstwami kryzysu finansowego. Przed rokiem 2008 Bank of America mocno inwestował w rozwój swoich placówek

i usług. Wybuch kryzysu spowodował spadek obrotów banku o 20 mld dolarów przy stale rosnących kosztach związanych chociażby z utrzymaniem nowych placówek. Pojawiło się pytanie: co robić, aby nie popaść w większe tarapaty? Które placówki zamknąć lub przenieść, jak mimo złej atmosfery na światowych rynkach przyciągnąć nowych klientów? Samo wdrożenie technologii nie rozwiązało problemu, potrzebne były jeszcze dane, które miały zasilić nowy system. Proces zbierania informacji trwał kilka lat, ale opłaciło się.

Bank musiał całkowicie zmienić swoją strategię i uprościć działanie organizacji w taki sposób, aby lepiej służyła klientom. Bank of America jest instytucją z wieloletnią tradycją – de facto to najstarszy bank w USA. W swojej historii przejął setki mniejszych podmiotów i wdrożył chyba wszystkie znane strategie działania. Ta wiedza pozwoliła mu uniknąć błędów i wprowadzić metody, które przeobraziły firmę w strukturę na miarę XXI wieku. Jon Voorhees, przedstawiciel Bank of America odpowiedzialny za wdrożenie rozwiązań Esri, komentuje to w ten sposób: „Nie mamy potrzeby rosnać bardziej, musimy lepiej wykorzystać potencjał, którym dysponujemy obecnie, zredukować koszty operacyjne, zwiększyć rentowność placówek, zmodernizować ich sieć, dodać nowe usługi, a przede wszystkim skupić się na dotychczasowej bazie naszych klientów”.

Przychody i oszczędności

Mocne nastawienie na reorganizację sieci placówek płynie ze strony samych klientów. Mimo że Bank of America jest prekursorem w zakresie rozwiązań mobilnych, to cały czas 2/3 klientów co miesiąc pojawia się w placówkach banku. Średni wiek oddziały to 40 lat. Zebrane dane pozwalają na sprawdzenie, jak każdy z nich sobie radzi, czy w danym miejscu nadal cieszy się taką popularnością jak 40 lat temu, czy wymaga remontu. Zdaniem przedstawicieli banku wszystkie zmiany dokonywane przy wykorzystaniu danych zbieranych za pomocą GIS

są podyktowane oczekiwaniami klientów. Analiza transakcji i liczby odwiedzin klientów w poszczególnych obiektach pozwala na dostarczenie informacji, które pomagają zarządowi w podejmowaniu strategicznych działań.

Dzięki skutecznemu zarządzaniu siecią oddziałów i bankomatów Bank of America zredukował koszty operacyjne o 800 mln USD, z poziomu 5,5 mld USD do 4,7 mld USD.

Na podstawie opracowania BAI (Bank Administration Institute) z 2013 roku, analizującego rynek bankowości detalicznej, można stwierdzić, że oddziały Bank of America charakteryzują się wyjątkową efektywnością w porównaniu z innymi instytucjami. Średni udział kosztów w przychodach wynosi tylko 30 proc., natomiast w innych bankach jest to aż 43 proc. Oddziały Bank of America obsługują ponad dwa razy więcej gospodarstw domowych i mają o 50 proc. wyższy zysk na pracownika.

W 2008 roku bank posiadał 6151 placówek w USA, w zeszłym roku liczba ta spadła poniżej 5 tys.. Od początku reorganizacji bank zintegrował ponad 1900 oddziałów, zbudował 900 nowych, zamknął 1400, pozbył się 200, odnowił 3 tys., zlikwidował 6 tys. bankomatów i dodał 3 tys. nowych. Przedstawiciel firmy, Jon Voorhees, mówi: „Byliśmy zajęci”.

Zarządzanie z poziomu mapy

GIS pozwala przede wszystkim na zarządzanie całą infrastrukturą banku i wspomaga podejmowanie decyzji w sprawie przeniesienia, zamknięcia czy rozbudowy placówki i lokalizacji bankomatu. Bank przechowuje informacje dotyczące każdej operacji, niezależnie czy została wykonana przez Internet, telefon, czy w wyniku bezpośredniego kontaktu z pracownikiem banku. Dane są przechowywane przez 60 miesięcy, a do dyspozycji osób odpowiedzialnych za analizę informacji pozostaje 20 terabajtów danych. Zasoby przeznaczone do prowadzenia analiz są oczywiście pozbawione elementów, które

mogłyby umożliwić identyfikację poszczególnych klientów. Analityków interesują przede wszystkim trendy związane ze skalą wizyt w oddziałach lub stopniem korzystania z bankomatu, wartością portfela klienta i miejscem, z którego interesant pochodzi. Dodatkowe dane przechowywane w systemie dotyczą kosztów utrzymania placówki, wysokości pensji pracowników czy nawet zainstalowanych w niej urządzeń. Wszystkie te informacje mają oczywiście odniesienie przestrzenne i mogą być analizowane z wykorzystaniem rozwiązań GIS.

Na podstawie danych pochodzących z systemów informacji geograficznej kierownictwo podejmuje nawet decyzje dotyczące inwestycji w infrastrukturę. Analizuje jej wartość, stopień wykorzystania, zachowania klientów, spodziewany poziom czynszu i plany dotyczące dalszego utrzymania oddziału. Na tej podstawie podejmuje decyzje o wymianie lub zwykłej naprawie sprzętu. Wydatek na poziomie kilkuset tysięcy dolarów na nową infrastrukturę dla oddziału, który będzie zamknięty w ciągu roku, okazałby się całkowicie nieracjonalny. Można powiedzieć, że dane zebrane na przestrzeni kilku lat pozwalają na planowanie działań kilka lat w przód. Jon Voorhees podsumowuje to tak: „Decyzje wdrażane teraz będą skutkowały w perspektywie 3–5 lat, dlatego analiza danych z wykorzystaniem ArcGIS przypomina trochę przewidywanie przyszłości – wiemy, jak nasze działania wpłyną na rynek i jak rynek wpłynie na nas”.

W praktyce wygląda to tak, że osoby odpowiedzialne za analizę danych i podejmowanie strategicznych decyzji posiadają aplikację mapową, na której mogą uruchamiać warstwy obrazujące zaludnienie, rentowność placówek, zwyczaje konsumentów itd. Aplikacja oparta jest na technologii chmury, co znacząco przyspiesza i ułatwia komunikację między analitykami i osobami decyzyjnymi oraz pozwala na błyskawiczną wymianę informacji. Przetworzone w systemie GIS dane umożliwiają skrócenie procesu podejmowania strategicznych decyzji z kilku tygodni do nawet 5 min.

Zgodnie z badaniami BAI 2013 (Bank Administration Institute)

dotyczącymi mobile trackingu banki, które wykorzystują analizy z uwzględnieniem czynnika lokalizacji, działają wydajniej i mają większe zyski. Dzieje się tak, ponieważ inteligentne mapy pozwalają na wykonywanie analiz, które w przejrzysty sposób dają odpowiedzi na trudne pytania dotyczące budowy nowych placówek czy efektywności już istniejących. Mapy pomagają chociażby w wizualizacji struktury sprzedaży, analizie funkcjonowania punktów handlowych oraz zarządzaniu siecią dystrybucji. Możliwość wizualizacji danych na mapach włącza do procesu analizy informacji osoby, które do tej pory były z niego wykluczone z powodu nieznanomości skomplikowanych systemów informatycznych.