

# Przewaga biznesowa dzięki analityce lokalizacyjnej – przewodnik CEO

*Od redakcji: Artykuł jest pierwszym w serii [WhereNext](#) przeznaczony dla kadry zarządczej firm. Analityka lokalizacyjna to część analityki biznesowej, która pomaga menedżerom zrozumieć klientów i trendy biznesowe w różnych miejscach świata. W tym artykule wyjaśnimy, w jaki sposób CEO (dyrektor generalny) może wykorzystać analitykę lokalizacyjną do osiągnięcia przewagi biznesowej.*

[Dyrektor generalny](#) ustala cele dla firmy i określa jej wizję. Odpowiedzialność za sukces firmy w zmieniającym się, konkurencyjnym środowisku może sprawić, że CEO będą szukać nowych narzędzi. Jednym z takich narzędzi, którego znaczenie rośnie, jest to, co główny analityk firmy Forrester, James McCormick nazywa strategią opartą na analityce.

Prowadzący biznes „muszą posiadać wiedzę w skali odpowiedniej dla prowadzonego przez siebie biznesu” – powiedział McCormick w ostatnim [podcaście](#). „Potrzebujemy odpowiedniej technologii danych i analityki, które niosą ze sobą wartość strategiczną, a nie tylko typowe wartości zwrotu z inwestycji (ROI). I to musi nas wyróżniać. Musimy więc tak sposób rozumieć nasze działania, naszych klientów i nasze procesy, aby zapewnić to zróżnicowanie.”

Analityka lokalizacyjna może być kluczem do pomocy CEO w zdefiniowaniu tego zróżnicowania. Analityka lokalizacyjna to [analizowanie danych biznesowych w kontekście geograficznym](#) – na przykład lokalizacji sprzedaży, nawyków wydatkowych konsumentów w miastach na całym świecie lub przepisów i wydarzeń wpływających na decyzje dotyczące łańcucha dostaw.

Krótko mówiąc, analityka lokalizacyjna zapewnia przejrzysty

obraz lokalnych, krajowych i globalnych trendów. Wspiera realizację wielu głównych zadań dyrektora generalnego, w tym rozpoznawanie i dostosowywanie się do wzorców sprzedaży, usług i efektywności w placówkach firmy, a także przewidywanie globalnych zmian rynkowych i zmian demograficznych. Analitykę lokalizacyjną umożliwia system informacji geograficznej (GIS) – technologia, która pozwala na analizowanie i porządkowanie informacji korzystając z inteligentnych map i pulpitu menedżerskich.

CEO może monitorować na pulpicie menedżerskim wzorce ujawniane w trakcie analiz lokalizacyjnych – aktualne trendy sprzedaży, charakterystykę klientów, dane demograficzne, koszty i wydajność łańcucha dostaw oraz opinie o firmie.

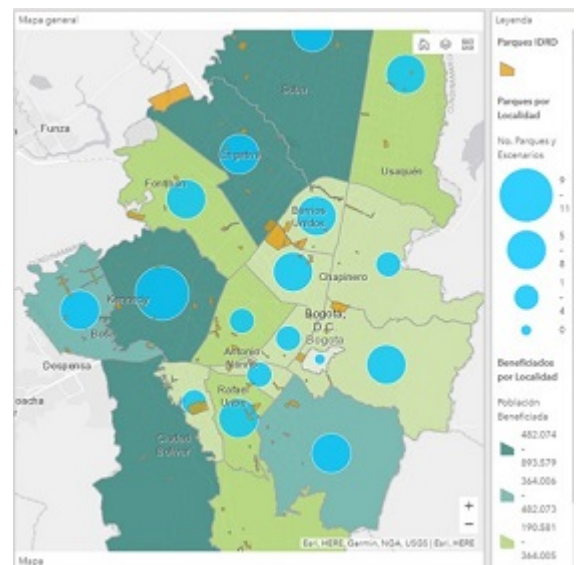
„Peter Drucker, cieszący się międzynarodowym uznaniem konsultant ds. zarządzania, powiedział kiedyś, że celem firmy jest stworzenie i utrzymanie klienta” – mówi Thomas Horan, dziekan School of Business na University of Redlands w Kalifornii. „Aby dobrze służyć klientom, dyrektorzy generalni muszą mieć zarówno strategiczną, jak i taktyczną wiedzę, gdzie i jak firma działa na rynku.”

W tym artykule otwierającym serię WhereNext o analityce lokalizacyjnej dla kadry kierowniczej firm, zgłębiamy, w jaki sposób analityka lokalizacyjna może wspierać główne obowiązki CEO, zaczerpnięte z rzeczywistych sytuacji i studiów przypadku.

## **Monitoruj i reaguj na trendy biznesowe, ekonomiczne i społeczne**

Analizując miliony danych, które wpływają na produkcję, sprzedaż lub transport – od zmian liczby zatrudnionych (w zależności od zmian demograficznych), po zmieniające się rynki i wzorce pogodowe – technologia GIS wydobywa duże ilości danych do wglądu na poziomie dyrektora generalnego. Inteligentne mapy dostarczają w czasie rzeczywistym raporty o

trendach i warunkach, które są ważne dla poprawy bieżącej działalności i planowania długoterminowych strategii.



Dobrym przykładem mówiącym o tym, jak dyrektor generalny może wykorzystać analitykę lokalizacyjną jest tendencja do zmniejszania się liczby właścicieli samochodów, wpływająca na sektor produkcji samochodów. Wynika ona z rosnącej liczby osób wypożyczających samochody wtedy, kiedy są one potrzebne. Poruszanie się w trendzie o takim znaczeniu – z zagrożeniem dla modeli biznesowych i jego widoczności z poziomu zarządu – wymaga niezawodnej wiedzy i dobrze dostrojonej strategii. Dyrektor generalny może mapować informacje z rynków globalnych i z poszczególnych segmentów rynku, aby zrozumieć, w jaki sposób, gdzie i w jakim tempie zmieniają się preferencje konsumentów w zakresie zakupów samochodów. Dzięki tej wiedzy prowadzący biznes może dostosować jego model tak, by wyprzedzić konkurencję.

W różnych branżach system GIS umożliwia analizę i działanie za pomocą pulpitów menedżerskich, które pozwalają monitorować:

- Tendencje i zagrożenia w różnych miejscach na całym świecie, zapewniające świadomość sytuacyjną w odniesieniu do obecnych i potencjalnych rynków;
- Czynniki ryzyka lub szanse związane ze zmianami wzorców politycznych, kulturowych lub gospodarczych;
- Wskaźniki rynkowe, dotyczące m. in. wahań w systemach

pieniężnych, gospodarki regionalnej lub lokalnej, rynków akcji i stóp procentowych w różnych regionach na całym świecie;

- Modne tematy w mediach społecznościowych, które ujawniają obawy konsumentów dotyczące gospodarki, biznesu lub społeczeństwa.

*Analizy lokalizacyjne pozwalają ukierunkować decyzje dotyczące konkurencji, prezentując informacje demograficzne poszczególnych obszarów, w tym wiek, płeć, wykształcenie, dochód mieszkańców, a nawet takie niuanse jak preferencje dotyczące spędzania przez nich wolnego czasu.*

## **Rozwijaj i utrzymuj dogłębne zrozumienie klienta**

Dyrektorzy generalni muszą rozumieć zmieniające się oczekiwania klientów i reagować dostarczając nowe lub zmodyfikowane produkty i usługi.

Dla założyciela i prezesa dużego sklepu meblowego na Środkowym Zachodzie USA pierwsze dni prowadzenia biznesu to były głównie działania intuicyjne. Ale wraz z rozwojem firmy – dziś zalicza się do grona największych w tej kategorii – skala i wielkość inwestycji wymagały większego rygoru. Dyrektor generalny postawił na analitykę lokalizacyjną opartą na GIS, aby dowiedzieć się, kto jest klientem firmy i gdzie klienci są zlokalizowani.

Dzięki danym GIS, które dały mu głębokie zrozumienie nie tylko tego, kim byli jego najlepsi potencjalni klienci, ale także tego, gdzie oni byli, młody prezes sterował ekspansją, która trwa do dziś. Jak mówi „posiadanie dodatkowych danych do precyzyjnego dostrojenia mojej intuicji było bardzo, bardzo korzystne”.

Podobnie, gdy kierownictwo jednej z największych w kraju restauracji typu fast-casual zdecydowało się na wdrożenie aplikacji, która umożliwiałaby klientom telefoniczne

zamawianie jedzenia, kluczowe znaczenie miała lokalizacja. W fazie pilotażowej firma mogła po prostu wybrać rynki, na których sprzedaż była najwyższa. Ale szefowie zgłębiali problem poważniej. Korzystając z analityki opartej na GIS, opracowali mapy miast, które wykazały wysoką sprzedaż i wysokie wskaźniki „ucyfrowienia” klientów. Analiza, która pokazała, jaki odsetek osób w każdym mieście ostatnio korzystał z telefonu do zakupu produktu, przyczyniła się do lepszego zrozumienia klientów, niż w większości innych firm. Dzięki tej wiedzy firma przyjęła strategię opartą na danych, która umożliwia wprowadzenie nowej usługi, maksymalizując wysiłki nad popularyzacją zamówień telefonicznych i minimalizując zmarnowane wydatki marketingowe.

### **Rozwijaj biznes i broń się przed konkurencją**

„Praca dyrektora wyższego szczebla polega na obserwowaniu rynku i zwracaniu uwagi na konkurencyjną pozycję firmy i na jej przyszłość jako realnego podmiotu”, mówi Brian Kilcourse, partner zarządzający RSR Research, w swoim podkaście.

## **Jak analityka lokalizacyjna wspiera dyrektora generalnego**

Aby ustalić cele biznesowe i zdefiniować wizję przyszłości firmy, dyrektorzy generalni muszą:

- Monitorować i reagować na biznesowe, ekonomiczne, społeczne i globalne trendy – wykorzystując GIS do przyjmowania w czasie rzeczywistym danych i natychmiastowego analizowania ich pod kątem strategii korporacyjnej, a następnie mapowania ich i udostępniania decydom.
- Rozwijać i utrzymywać głębokie rozumienie klienta – wykorzystując analitykę lokalizacyjną do śledzenia i analizowania zmian demograficznych, osobistych zainteresowań i sprzedaży w dowolnych obszarach geograficznych.
- Rozwijać biznes i zwalczać zagrożenia konkurencji

- tworząc elektroniczne mapy spodziewanych wzrostów populacji, sprzedaży i ekspansji konkurentów.
- Decydować, jak i gdzie przydzielić zasoby – wspierając decyzje wiedzą o tym gdzie znajdują się potencjalni klienci i o kosztach łańcuchów dostaw, które zapewniają produkty i usługi.
- Rozwijać i promować najlepszych ludzi i najlepsze praktyki – pokazując statystyki i występowanie zwycięskich strategii, aby wzmocnić sukces i podkreślić, w których miejscach potrzebna jest pomoc.
- Zapewnić, że pracownicy odzwierciedlają różnorodność bazy klientów – upewniając się na bieżąco, że pracownicy reprezentują wszystkie zmieniające się grupy klientów i ich gusty.
- Chronić i wzmocniać reputację firmy na rynku – prowadząc w czasie rzeczywistym analizę mediów społecznościowych i publicznego postrzegania firmy, aby szybko interweniować, kiedy i gdzie pojawią się problemy z jakimkolwiek produktem lub usługą.

Trudnością w analizowaniu konkurencji jest jej zmienność. Na przykład w branżach sieciowych konkurencja praktycznie nie istniała przed rozpoczęciem działań deregulacyjnych w latach dziewięćdziesiątych. Po początkowym zamieszaniu dyrektorzy generalni zmodyfikowali swoje strategie rynkowe i zaczęli zmieniać podejście do tego problemu. Tym razem to demokratyzacja spowodowała, że poszczególni właściciele domów, spółdzielnie mieszkaniowe i firmy wytwarzają własną energię dzięki przetwarzaniu energii słonecznej i wiatrowej. Patrząc w przyszłość dyrektorzy generalni tych firm wykorzystują analitykę lokalizacyjną, aby zrozumieć, gdzie istnieje zagrożenie ze strony konkurencji i jak osiągnąć przewagę nad nią.

W branży handlu detalicznego, produkcyjnej i innych gałęziach inteligentne mapowanie daje prowadzącym biznes poczucie, jak zmieniają się określone obszary – czy mieszkańcy lub goście

zaczynają być starszą grupą demograficzną, czy prezentują różne style życia lub faworyzują marki konkurentów. Pulpit menedżerski dyrektora może pomagać śledzić bazujące na lokalizacji informacje, takie jak planowane lokalizacje konkurentów i rynki, na których rywale zmieniają linie produktów.

Niektórzy dyrektorzy stosują bardziej bezpośrednie podejście, pozyskując usługi wykorzystujące sztuczną inteligencję do interpretowania obrazów satelitarnych i ujawniania trendów wśród konkurentów. Inni latają dronami nad obiektami lub polami rywali, aby zdobyć informacje o poziomie produkcji i stosowanych technikach.

Wszystkie te dane, czy to na poziomie lokalnym, czy krajowym, wpływają na decyzje wykonawcze dotyczące sposobu alokacji zasobów korporacyjnych w celu rozszerzenia i rozwoju oferty.

### **Określ, jak i gdzie alokować zasoby**

Jedna z dużych sieci detalicznych korzystała z analityki lokalizacyjnej w systemie GIS, aby przeanalizować swój łańcuch dostaw i zmniejszyć liczbę centrów usług o ponad połowę, co znacznie zwiększyło komfort obsługi klienta i rentowność.

„W pewnym momencie firma miała prawie 50 punktów usługowych w całych Stanach Zjednoczonych”, wyjaśnia Avijit Sarkar, profesor biznesu na University of Redlands. „Wysyłali techników do obsługi swoich produktów w milionach gospodarstw domowych w chaotyczny sposób, ponieważ nie zarządzali dobrze tą częścią biznesu”.

Widząc niezadowalające wyniki CEO i zespół wykonawczy zaangażowali GIS – który od dawna był wykorzystywany do wspomagania rozwoju rynku – do optymalizacji łańcucha dostaw usług i dostaw. Nanieśli na mapę lokalizacje klientów, techników i dostaw oraz przeanalizowali takie dane, jak:

- Dostawy do klienta i trasy usług, w tym dostawy

- uwarunkowane czasowo;
- Koszty paliwa i utrzymania floty pojazdów;
- Raporty z wypadków i koszty dla poszczególnych tras;
- Wynagrodzenia i świadczenia dla kierowców i personelu serwisowego;
- Regiony przewidywanego wzrostu liczby klientów.

Dzięki wynikom analiz przedstawionym na opracowanych mapach można było podnieść efektywność w skali całego kraju i zredukować liczbę baz serwisowych z 46 do 22, co byłoby niemożliwe do uzyskania przez tradycyjnie działających planistów. „Wyobraź sobie efekt tego działania. Obsługujesz dokładnie te same lokalizacje geograficzne w całych USA, z połową biur i znaczną redukcją liczby kierowców ciężarówek i kosztów paliwa.” powiedział Sakar.

*Kiedy dyrektorzy zarządzający analizują możliwości ekspansji biznesowej, analityka lokalizacyjna daje im pewność, że nowy rynek będzie wspierał produkt lub usługę firmy.*

## **Rozwijaj i promuj najlepszych ludzi i najlepsze praktyki**

W tętniącej życiem gospodarce, pozyskiwanie i nie wypuszczanie talentów to wielka troska kierownictwa firmy. Aby w sposób wiarygodny zaplanować przyszły skład zespołu pracowników, dyrektor generalny musi zwracać uwagę zarówno na twarde, jak i miękkie dane dotyczące tego, gdzie talenty się pojawiają i przenoszą oraz w jaki sposób firma może je wykorzystać.

Analityka lokalizacyjna odgrywa istotną rolę w tych wysiłkach. Dyrektor generalny może mapować dane ilościowe, takie jak wyniki ostatnich badań dokumentujących migrację profesjonalnych millenialsów do dużych miast. Ale równie ważna jest analityka, wykorzystująca bardziej miękkie dane, z których niektóre mogą sygnalizować pojawiające się trendy.

James Fallows, długoletni współpracownik The Atlantic, a wcześniej autor wystąpień prezydenta, opublikował niedawno



książkę o małych miastach, które napędzają innowacje w Ameryce. Zastanawiając się nad podróżami do tych miast, Fallows powiedział *WhereNext*, że kierownictwo powinno rozważyć poszukiwanie talentów w nieoczekiwanych miejscach. Jako dowód podał „falę młodych, zdolnych technicznie ludzi, którzy chcą żyć w prawdziwym miejscu, być jego częścią i pomóc je stworzyć. Nie tylko być jeszcze jedną osobą w tłumie San Francisco Bay Area, ale pomagać w budowaniu Fresno, Spokane, Duluth czy Greenville lub któregośkolwiek z podobnych miejsc.

Prowadzący biznes mogą korzystać z technologii GIS, aby wykryć zmiany demograficzne, zanim zrobi to konkurencja.

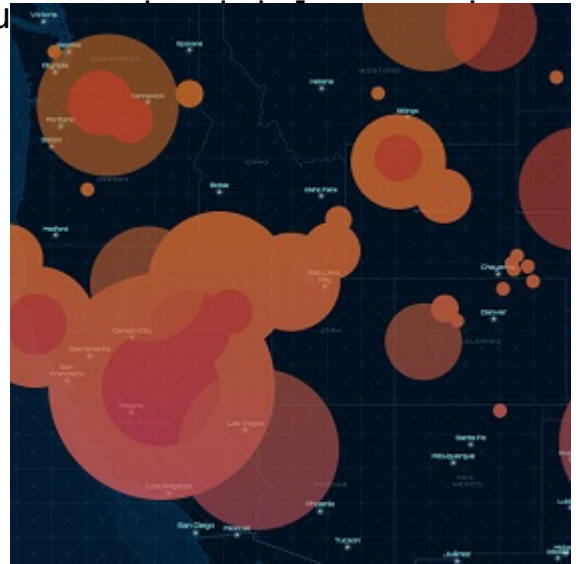
Analityka lokalizacyjna pomaga także dyrektorom firm zidentyfikować znaczące talenty i praktyki w firmie. Pulpit menedżerski na najwyższym poziomie zarządzania może wyświetlać lokalizacje najwyżej ocenianych pracowników w firmie globalnej i wskazywać grupy rozwijanych produktów, które najbardziej przyczyniają się do uzyskiwania przychodów.

Stosując analitykę lokalizacyjną, CEO wykorzystujący wiedzę może być pewien, że będą stosowane i stale doskonalone najlepsze praktyki oraz że dla najlepszych wykonawców będą stosowane specjalne zachęty, promocje i warunki, aby ich jak najdłużej utrzymać w firmie.

## **Upewnij się, że pracownicy i kultura firmy odzwierciedlają zróżnicowanie bazy klientów**

Współczesny, patrzący w przyszłość prezes dąży do stworzenia zespołu, który odzwierciedlałaby demografię rynków obsługiwanych przez firmę. W tym dążeniu produktywność jest równie istotna jak zasady. Badanie z 2013 r. zaprezentowane w *Harvard Business Review* wykazało, że firmy o zróżnicowanym składzie personalnym wykazują o 45 procent większe

prawdopodobieństwo zwiększania z roku



Celem tych działań jest wspieranie kultury, która czerpie pomysły z bogatej grupy pracowników, których poglądy odzwierciedlają interesy, obawy i subtelności populacji konsumentów. Wniosek: zróżnicowany zespół pracowników wprowadza innowacje i osiąga lepsze wyniki niż załogi bez takiego zróżnicowania.

Aby przełożyć tę filozofię biznesową na praktykę, zespół wykonawczy może stworzyć persony użytkownika, które reprezentują cechy kluczowych klientów. Technologia GIS przez dziesięciolecia kierowała tym procesem. „Bethany” może być pracującą matką o wysokich dochodach, wysokich oczekiwaniach jako klient i lojalną wobec marek oferujących programy zrównoważonego rozwoju. „Tyler” może być młodym przedstawicielem mniejszości pracującym w branży usług finansowych, z głęboką świadomością zmieniających się trendów w popkulturze. Inteligentne mapowanie może ujawnić, gdzie te i inne kluczowe grupy działają, żyją i bawią się.

Dyrektor generalny może upewnić się, że zespół pracowników i asortyment produktów firmy reprezentują zarówno obecnych jak i przyszłych kluczowych klientów.

## **Chroń i wzmacniaj reputację firmy na rynku**

Renoma firmy może się załamać z dnia na dzień w związku z

naruszeniem danych klienta lub niewłaściwym zachowaniem któregoś z szefów. Niedawni nowicjusze w tym mało chwalebny klubie to Theranos i Cambridge Analytica.

Jednak dla większości firm reputacja psuje się i zmienia się w znacznie bardziej subtelny sposób, przez wiele kanałów praktycznie niemożliwych do zliczenia. Rozważ wpływ, jaki może mieć jeden Tweet, pochodzący od kogoś wpływowego. Następnie rozważ rozległość i złożoność wszystkich Tweetów odnoszących się do firmy. Na przykład Nike została wymieniona 2,7 miliona razy w ciągu dwóch dni kalendarzowych we wrześniu 2018 roku. A to tylko Tweety.

Peter Buell Hirsch, globalny partner konsultingowy, a także zajmujący się reputacją i ryzykiem w firmie Ogilvy, podkreśla rolę „map influencerów” w pomaganiu kierownictwu w zrozumieniu, skąd pochodzą poglądy dotyczące firmy lub branży. Takie mapy to połączenie technologii GIS i analizy nastrojów. Można je stworzyć, przeczesując w czasie rzeczywistym miliony wskaźników i ujawnić sygnały warte uwagi kierownictwa.

Dyrektor generalny świadomy znaczenia lokalizacji może wykorzystywać GIS do śledzenia także innych wskaźników wpływu – jest ich wiele, od wyników sprzedaży na określonych rynkach, poprzez regionalne wyniki badania lojalności klientów (z wykorzystaniem narzędzia NPS), po informacje zwrotne od pracowników sprzedaży i serwisu.

Jeśli w niektórych lokalizacjach pojawią się niezadowolające wyniki, menedżerowie mogą przeanalizować, czy wynikają one z działania pracowników firmy, zachowania jej klientów, czy obu tych grup. Ustalenie przyczyny pomaga zapobiec rozwojowi problemu w innych miejscach. Dzięki temu wiedza oparta na lokalizacji pomaga firmie ulepszyć produkty i usługi oraz umocnić swoją pozycję jako reagującego i wybiegającego w przyszłość przedsiębiorstwa.

## Stwórz firmę zorientowaną na lokalizację

Jeff Bezos, który prowadzi Amazon od czasu założenia w 1994 roku, powiedział w wywiadzie udzielonym w 2017 roku, że jego [praca jako CEO](#) to podejmowanie kilku wielkich decyzji każdego dnia. Dla każdego szefa, który aspiruje do sukcesu Amazona, jest to bardzo pouczająca porada. Ale jednocześnie jest ona niepełna.

Wszakże podejmowanie kilku ważnych decyzji każdego dnia jest możliwe tylko wtedy, gdy dobra intuicja jest wsparta dobrymi danymi. A znalezienie dobrych danych – wzmocnionych analityką lokalizacyjną – wymaga skoncentrowanego wysiłku CEO i zespołu wykonawczego. Według słów Horana, dziekana szkoły biznesu, „dyrektorzy generalni powinni stworzyć kulturę, która sprawi, że analityka lokalizacyjna stanie się wiarygodnym zasobem na poziomie wyższego kierownictwa”.

Powyższy przewodnik oferuje ramy dla stosowania tych metod przez CEO. Dzięki nim będą dobrze przygotowani do działania. W 2018 roku McCormick z firmy Forrester powiedział, że większość firm może przetrwać bez strategii opartej na głębokiej analizie danych, ale to nie potrwa długo.

„Nadal możesz pracować, nadal możesz konkurować, nadal możesz istnieć”, wyjaśnia. „Ale szybko tracisz udział w rynku, a na pewno tracisz swoją konkurencyjność na rynku. I jeśli w okresie od teraz do. . . około 2021 roku, nie będziesz miał strategii opartej na analizie danych, ani nie będziesz zmierzać w tym kierunku – przegrałeś wyścig.”

Oryginalny artykuł znajduje się [tu](#).