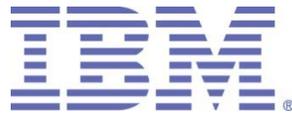


# 评估 业务分析的真正价值

创建规范严谨的  
评估框架

## 白皮书

赞助商



**V E N T A N A**  
R E S E A R C H

协调业务与 IT，以提高绩效

### **Ventana Research**

6150 Stoneridge Mall Road, Suite 350  
Pleasanton, CA 94588  
[info@ventanaresearch.com](mailto:info@ventanaresearch.com)  
(925) 474-0060  
[www.ventanaresearch.com](http://www.ventanaresearch.com)

## 目录

简介.....	3
考虑所有价值源来源.....	5
IT 效率来源.....	6
业务效率来源.....	6
业务效益来源.....	7
理解成本动因.....	11
考虑所有投资成本.....	11
使用规范严谨的评估框架 .....	12
总结和建议.....	13
关于 <b>Ventana Research</b> .....	13

## 简介

在最近几十年，北美和欧洲企业花在信息技术上的资本支出比例迅速增加。举例而言，在美国，这项支出已从 1980 年总业务投资的 5% 增长到 2008 年的 16%。显然，IT 及其支持的业务流程已成为企业运营结构的重要组成部分。具体来讲，在最近几年，业务分析已成为 IT 向业务提供价值的一种越来越重要的方式。

业务分析是一种数据分析方法，提供了对公司、市场、行业或经济形势中所发生情况的深入理解。这些技术包括一些已长期存在的方法（比如比率分析，示例包括使用资产负债表、损益表比率或生产相关缺陷比率等），领先经济指标（比如新屋开工率或库存变化），以及客户流失、销售渠道分析、人力资源优化、购买分析和风险分析，等等。财务报表分析已有几百年历史，管理会计（使用会计信息提供警报和决策支持）已在二十世纪早期规范化为一门学科。业务分析的用途始终是为用户提供及时、可靠的信息，他们可使用这些信息更快、更加一致地制定正确的决策。

在最近几年，业务分析吸收了先进的统计方法来检测关系、关联和趋势，因此分析方法也变得越来越复杂。这种趋势变得更加重要和更加必要，因为可用的数据量增加，而且成功公司已在使用先进分析来发挥他们的优势。

*更广泛的数据集和更全面的分析工具的出现使企业能够确保个人制定与公司战略和目标一致的决策。*

公司如今也越来越多地使用预测分析。预测分析涵盖各种技术，包括统计和数据挖掘，旨在成功地预测未来的事件。这些方法通常依赖各种模型来使用历史和交易数据中的模式和关系，识别业务的机遇和风险。这些模型还为决策者评估可能的结果，使他们可以研究备选的方案。

更广泛的数据集和更复杂的分析工具的出现使用户能够更快制定更明智的决策。它还使企业能够确保个人制定与公司战略和目标一致的决策，而不只是与部门或个人的目标保持一致。

各级管理人员和经理都在依赖业务分析来获知其业务中发生的事情、它为什么发生和接下来可能（或不可能）发生什么。分析使这些经理人员能够更快制定更明智的决策，进而更高效地使用他们的时间，将更多的注意力集中在重要的问题上。就像公司的业绩在一定程度上将取决于它管理物理设施开支的能力，它管理业务分析投资的能力也对它的竞争力和盈利能力具有重要影响。随着 IT 资本预算不断增长，有效治理以确保将资源分配给最有成效的投资的重要性也在增长。这在富有挑战的经济环境下尤为重要，比如企业最近遇到的经济形势。

对业务分析中的资本投资的良好治理并不是缩减开支那么简单。它涉及到评估与潜在投资相关的所有收益和成本，以确定给定时期内最佳的投资选项集。

在这些选项中，生产力改善（包括产量提升、成本降低或二者的某种组合）是最简单和最容易理解的收益，也可能是最容易在投资回报

**公司的 ROI 评估可能没有充分评估改善的效益，也可能低估了总体拥有成本。**

(ROI) 分析中量化的收益。但是，改善的生产力不是 IT 投资所提供价的唯一价值。应用业务分析也可以提高效益，使个人和组织不仅能够更好地理解他们的业绩，还能够理解其中的原因，还获得了未来行动最佳路线

的相关指南。例如，分析工具可以持续监控业务的详细信息，但仅在发生异常时才会请求经理注意。这使他们能够将他们的精力有效地放在重要工作上，同时确保他们了解保持业务最优地运营所需的决策，并获得了执行这些决策所需的信息。进而可以通过软件加强他们的效益，使他们能够更快、更一致地制定更明智的决策。

不幸的是，Ventana Research 发现公司对其 IT 资本支出的 ROI 评估常常简单化了。他们在评估投资是否满足回报的特定最低比率或最大回收期要求时，忽略两个重要元素。首先，公司可能没有充分评估软件可以提供的效益改善，而是单独关注或主要关注效率提升。第二，在评估供应商提案时，他们可能低估了软件包的总体拥有成本。

改进效率无疑是进行 IT 投资的一个重要原因。在商业计算领域的前几十年中，通过自动化手动任务来提升效率

是主要的价值来源。但是在今天，IT 资本支出（尤其是在业务分析软件方面）提供的价值通常不仅在于使现有流程更加高效，还在于使业务更加有效。确实，进行软件投资的一个重要理由可能是让高层管理人员和经理更快了解关于事件的深层次知识，更直观地查看推动未来业务的开发过程。因为公司期望从 IT 投资中获得的收益已远不止是过去简单的效率提升，重要的是许多公司在开发和评估方法来评估这些方面的价值。

类似地，如果无法识别和评估拥有和使用软件的整个生命周期成本，那么软件评估也是不充分的。任何对拟议投资的评估必须包括两种类别的成本。一个是前期成本，包括授权、实现、硬件和其他采购和部署开支。另一个是持续成本，包括持续维护和软件供应商收取的其他费用，以及支持和管理该软件的所有内部成本。在一些情况下，初始授权费用的降低从表面上看可能很吸引人，但实际上可能无法弥补实施过程的开支以及长期的维护和支持成本。

### 考虑所有价值来源

资本支出控制是一门长期存在的核心管理学科，旨在确保组织对业务进行最佳的投资。明智的投资可带来可持续的竞争优势，但反之亦然：糟糕的资源分配可能削弱企业的战略地位。所有资本投资分析都涉及到量化必需的资源 and 公司从投资中获得的收益，以及建立一种成本/收益比率衡量机制。执行这些分析的企业会使用评估方法，通常是净现值、内部回报率 and 回收期，或者更加现代的项目评级和真实选项分析。这些方法使高层管理人员可以进行更加明智和客观的选择。但是，任何这些衡量方法的价值当然依赖于它能否捕获价值和成本的所有实质性来源并准确地衡量它们。

**资本投资评估必须是实际和严格的。一定不要过于乐观，夸大优势。反之亦然：不能忽视或过分低估。**

评估必须是实际和严格的，否则公司的业绩将危如累卵。一定不要过于乐观，夸大优势。反之亦然：忽视或过分低估潜在收益将危害公司的发展前景，

尤其是在竞争对手更好地确定了利用投资实现价值的方式时。

对分析的投资可能生成 3 种基本的价值来源：

- IT 部门效率的提升，
- 业务效率的提升，以及
- 业务效益的改善。

我们依次分析一下这几种来源。

### **IT 效率的来源**

投资于新分析工具或应用的一个重要原因是提高 IT 部门效率，进而实现成本节省。实现这一目标方法的例子包括供应商整合（可以减少每年维护成本）或者将自主开发的解决方案替换为成套的分析工具，后者的支持和维护成本可能比前者更低。在每种情况下，投资都将使公司能够减少其每年维护费用，削减增强或升级软件或者二者组合

#### **分析投资可能生成 3 种基本的价值来源：**

- **IT 部门效率的增长**
- **业务效率的提升**
- **改善的业务效益**

的内部成本。新分析软件也可以消除 IT 部门以人工的方式暂存或操作数据的需要。

提高 IT 效率是一个重要的价值来源，如果公司在多个业务部门中使用各种不同的遗留和自产应用，这尤其有利。这一价值元素通常在这些情况下被关注：

即所考虑的软件投资是更广泛的工作（比如创建卓越分析中心或共享分析服务）的一部分，并且这样做的主要理由是降低 IT 成本。或者公司可能面临在杂乱的 IT 环境中维护多个开发环境的挑战。

尤其是如果项目得到了 IT 部门的支持和管理，评估可能就到此为止了，因为评估仅注重对现有部署的优化，而不是考虑是否在所有业务单元和部门为一套新的、更广泛的分析功能投资。这可能是一个错误。

### **业务效率的来源**

分析的另一个价值来自于业务效率的提升。这表现为多种形式。例如，因为组织能够更好地洞悉收入机会和成本动因，他们能够制定可缩短销售周期的更适合的决策。

Amazon 使用 Internet 和物流管理对图书出版供应链的重新定义使它能够削减将书籍送到人们手中的成本，进而向购买者提供了更多选择，无论他们位于何处。该在线零售商现在可以使用分析软件，基于每位客户的购买和浏览历史判断他或她的偏好，并应用此信息从海量的可用产品中主动向客户呈现商品，以便促进和鼓励增量式销售。

业务经理和高层管理人员使用分析来制定更明智的决策。例如，他们可以确定多个选项中哪一个最廉价。但答案可能并不总是那么明显，例如如果短期或长期成本存在差异，或者在更复杂情形下（如一项更昂贵的商品可通过更低的准备成本节省更多费用，或者另一个部门从供应商获得的批量折扣将使购买昂贵的商品比替代品廉价得多），答案就比较模糊。能够迅速访问广泛的数据来制定准确、明智的决策，有时可显著减少开支。

拥有一套正确的业务分析工具也可以提高知识工作者的效率，自动化需要手动计算的操作，或使所有必要的的数据可用。经过合理设计，

的分析软件能使用户无需 IT 部门的长期参与即可工作——这再一次提升了生产力。

分析还可以帮助公司更好地识别最有前景的业务商机。通过将精力集中在这些商机上，他们可以提高销售和营销效率。分析软件可识别不必要的成本，对比各个业务部分中的开支以找到低效或重复的产品或服务开支。基于活动的成本可以更加准确地衡量产品或服务的实际经济成本。举例而言，基于活动的管理使用这种分析识别提高效率的机会，或基于对盈利能力的准确衡量设定更加合适的销售奖励。

*分析使业务经理和高层管理人员能够制定更明智的决策，提高企业人员的工作效率，帮助公司更好地识别有前景的业务商机。*

### **业务效益的来源**

第三个价值来源是业务效益。效率在于以正确的方式做事；而效益在于做正确的事。二者都很重要，都必须在制定业务决策时考虑。毕竟，降低制造缺陷产品的代价既不是一种取胜战略，也不是一种不计代价保证质量的方法。常常，组织通过对产品、服务或流

程进行增量式改进来提高效率。相反，对提高效益的尝试几乎总是需要提出一些关于工作完成方式的假设。实用的集装箱的出现取代了卸货作业，完全转变了货物运输方式，已成为全球贸易发展的基础。戴尔公司向客户直销的决策、E-trade 和 Wal-Mart 的购买和供应链创新等在线经纪业务，这些都是公司使用技术重新定义他们的业务系统，以脱颖而出并获取竞争优势的示例。

尽管单纯提高 IT 效率可能足以以为项目提供充分的理由，但投资于分析软件的根本原因是改善业务绩效。改善业务绩效的一个方面是改善可视性和洞察力。可视性是迅速并在上

**投资于分析软件的根本原因是改善业务绩效。**

下文中访问相关数据的能力。因此，供应链可视性是在物理组件（从原材料到成品）从提供商那里经过生产阶段到交付给客户的过程中，根据需要随时了解它们的位置和状态的能力。“洞察力”是指高层管理人员和经理能够深入理解一个现状的根本原因或能够预见采取拟议措施之后可能的结果。这在杂乱的数据领域中尤其有价值，因为

在如今复杂的业务环境中，可能难以判断决策的意义和影响。改善的可视性和洞察可带来：

- 高层管理人员和经理对形势的更好认知
- 深入理解形势背后的根本原因和最佳的应对措施
- 能够从意外事件规划的目的出发，定义和评估多个措施的效果和影响
- 加速明智决策的制定
- 能够以一致方式制定明智决策

这些收益中的每一个都将转化为具体的改进。它们几乎都会表现为更高的收入、更低的成本和开支、更少的风险或这三方面的某种组合。以下是潜在价值来源的一些其他示例：

更高的客户价值  
改进的产品组合（利润）  
更高的销售渠道转化率  
更高的客户保留率  
更准确的需求预测  
更成功的客户细分  
对真实成本的更好理解

更高的生产产出  
更高效的订单履行  
更快地收款  
更低的生产成本  
更少的风险/风险影响  
更快地预测市场变化  
更高效的资产利用。

如今，业务的每个部分都有比以往多得多的机会来使用分析。在过去 20 年来，公司收集并提供的有价值业务数据的范围得到了显著扩大。

新型应用急剧增多，使企业能够获取多种企业功能的更多详细信息。在这一时期，企业（尤其是较大型企业）部署了软件应用来管理广泛的业务功能。这些应用不仅管理和自动化流程，它们还捕获几乎涵盖每个业务方面的广泛数据。ERP 软件不仅捕获借方和贷方信息，它还可以存储详细信息，比如交易的条款和条件。CRM 软件可集中管理客户数据和与之交互的详细信息。供应链软件可将多种数据编制成目录，包括产品和材料在整个组织内的移动的相关数据，以及与这些移动相关的时间间隔和持续时间。维护软件可告诉您修理频率，以及从风险管理角度告诉您该维护的延误或推迟。

更多开放标准已使这种数据比以往更容易访问。此外，更高的处理能力和可简化复杂应用访问的持续推送，使管理人员能够更好地利用分析软件的强大功能从海量的数据中获取洞察。高层管理人员和经理如今可以更透彻地了解业务情况，以及更精明地考虑各个选项和它们对决策制定的影响。

拥有正确的报表系统是有效管理的关键。但是，要实现公司对商业智能和报表投资的完整价值，您需要的不仅仅是简单的报表。报表本身是一种很简单的工具，但是分析软件可以从整个组织中所有可用的数据提取更高的价值，提供

*报表本身是一种很简单的汇总工具，但是分析软件可以从整个组织中所有可用的数据中提取更高的价值，而且企业内外部环境时时变化，公司需要添加分析软件以应对各种复杂计算提高您的处理能力。*

更深入的洞察力和更高的可视性。在不断变化的形势需要新的计算时，公司可以添加新的分析软件重新处理这些海量数据。

因此，如果公司的客户定期购买产品或服务，您可以知道他们的购买模式——购买频率、金额以及甚至具体的商品。利用此知识，您可以提醒客户经理，客户是否很长时间未下订单，或者购买的金额是比预期金额更高还是更低。

这些事件管理功能是分析应用为用户提供的一种深层次的价值来源。信息技术已使组织能够以更加高效精干的方式运营，不仅自动化了手动流程，还允许高层管理人员和经理将精力集中在需要技能或判断力的问题上，解决问题或利用商机。

除了更易于使用的工具，业务分析获得更高关注的一个原因是，目前有更广泛的分析应用可供使用。这些应用将具体、深入的业务知识和专家经验与底层分析引擎相结合。销售组织、营销、制造、物流、金融和人力资源部门都有应用可用，涵盖了几乎任何行业中的公司的所有活动。经理可监控销售渠道中的趋势和异常，监视营销活动的响应情况，检查气候对制造产量或商店商品流通等的真实影响。它们可以迅速实现业务价值，实现上述改进。

使用更好的分析软件也可以实现业务价值，因为它使高层管理人员和经理可以迅速找到商机来源或业务问题的根源。获取数字背后的数字，使他们拥有更好的理解，以便可以更迅速和更一致地制定更明智的决策。

很好地理解历史数据非常有价值，但应用预测分析可进一步提高其价值。预测分析利用广泛的统计和数据挖掘技术，更准确地预测未来的成果。可执行预测分析的分析应用越来越方便更广泛的业务用户群体访问，不再仅限于博士和很早就开始使用它的熟练专业

人士。通过使用软件提供深层次的前瞻性信息，让人们获得对业务的深入理解，可以为公司提供重大的竞争优势。

*通过使用分析软件提供深层次的前瞻性信息，让您获得对业务的深入理解，可以为公司提供更多竞争优势。*

通过使用分析算法评估历史数据，公司可以开发更准确的模型。这些模型可用于最大化客户价值（通过提高客户保留率或增加向上销售商机），最小化业务风险和减少

欺骗。模型也可用于应急规划，减少业务风险：此部门中最大的利润驱动因素是什么，当这些因素变化时会发生什么？公司可采取哪些最佳措施来减轻这些风险？公司是否可以通过监视一些信号，提前收到特定风险因素可能出现的警告？

最后，关注投资的目的很重要。在分析时，公司可能发现为决策者提供更好的信息需要花费太长时间或需要太多工作。在这种情况下，能够使用分析来整理广泛的数据，意义并不在于更快和更灵活地处理更多数据，而在于优秀的经理能够更快和更一致地制定更好的决策。

## 理解成本动因

公司的智慧经营通常可以实现的一项收益是避免成本。因此，构建分析业务案例的一个可能的重要部分是理解公司中更重要的成本动因。顾名思义，成本动因是导致成本产生的因素。直接成本动因的简单、明显的例子包括生产产品所需的直接劳动工时或材料量。为了减少直接劳动或材料的总成本或工时，需要减少每件产品的劳动工时或材料量——这是显而易见的效率提升动因。

一些动因相对容易发现，但其他一些则不然，这通常是因为动因和所导致的成本之间的联系是间接的，或者可能不容易识别。业务分析使公司可能揭示可以避免成本的一些因素，这些动因可能难以通过查看数据发现，并且使用员工访谈等其他方法可能需要很长时间才能识别。那么，如果经理能够提前 3 天找到成本问题的根源，这具有多高的价值？或者如果您能够使用分析将产品上市时间提前 3 周，这意味着租赁的设施和设备可以更快返还。如果您的公司花费了 12,000 美元来赢取一家客户，部署预测分析应用的目的是将客户保留率从 X% 提高到 Y%，这能带来多高价值？如果事实证明您当前的成本分配方法不准确（因此定价和销售奖励不合理），改进此分配方法的价值有多大？如果答案是收入的 10%，对公司业绩的影响将远不只是证明分析投资的合理性。

*如果您能够使用分析将产品上市时间提前 3 周，这意味着租赁的设施和设备可以更快返还。*

因为分析的业务影响并不总是明显的，所以一定要开发业务案例来考察以下问题：使用分析更快识别隐藏或间接的成本动因，或找到解决成本相关问题的方式。

## 考虑所有投资成本

出色的 IT 投资治理（公司通过这个流程优化分配其资本预算）需要全面理解成本以及收益。不幸的是，公司常常会忽略重要的成本。

考察生命周期总成本（同时包括前期成本和持续成本）的原因在于，能够在所考虑的整个时期内基于一个公平、合理的标准比较投资。这样做的原因在于，一些选项可能需要购买其他产品才能生效（所以这里考虑“总成本”），并且成本的情况可能随时间而变化。

具体来讲，软件容易产生隐藏的成本，如果供应商相信从长远来讲他们有利可图，他们可能很乐意赠送某些东西。例如，您考虑的一个应用可能是“免费的”，但只有当它是您的公司已有产品套件中的一部分时才是这样。如果不是这样，为了使它生效，您的公司可能需要另外购买其他软件许可，或者合同的“免费”部分可能仅适用于有限数量的用户。而且，初始软件许可证可能是免费的，但可能需要每年维护费用才能获得技术支持和升级。一些软件将在现有硬件上运行，但其他软件将需要额外的容量或不同的技术。随着时间的推移，对于不同的选项，所有这些成本的综合可能有很大区别。只有考虑了所有这些成本，公司才能够在最优的投资方面进行合理的判断。

## 使用规范严谨的评估框架

框架是一种概念结构，用于对问题进行一致和严格的分析。有用的框架会加速问题解决并使流程更加可靠，因为它会指导用户对所有相关元素进行井然有序的检查。您的公司是否拥有规范严谨的软件评估框架？无论它是否拥有，都需要向您自己问以下 3 个重要问题，如果答案是“否”，您必须解决此问题。

- **您的公司是否让所有恰当的人员参与到了规范和评估流程中？**  
正确地应用框架需要所有恰当的人员都参与进来。在这种情况下您需要让业务经理、财务和 IT 部门从一开始就参与进来，以确保在购买过程中反映出了所有需求和观点。
- **是否每个人都随时在关注可能的方案？**  
从技术角度讲，IT 部门很可能知道答案。但是，业务人员常常无法及时了解哪些最新的技术可以转化为实用的功能，使他们能够更加有效和高效地操作。重要的是，要让评估团队站在业务部门的角度确定哪些方案可行和如何解决日常问题。
- **您的公司是否拥有正确使用规范严谨的框架的流程？**  
确保您的框架支持正确地识别和权衡成本和收益因素。

规范严谨的评估框架提供必要的控制，可确保评估将所有收益和成本都考虑在内。当框架应用到所有资本项目尤其是 IT 项目时，它使您的公司能够进行最佳的选择，最大化它

的投资回报。

## 总结和建议

要获得业务竞争力和盈利能力，对业务分析软件进行投资空前重要。它们对最大化公司的投资回报的作用越来越重要。但是，组织必须恰当评估投资的价值。这意味着必须理解分析软件如何影响效率和效益——不仅仅是对 IT 部门运营的影响，而是可以如何使用业务分析来改进业务部门的运营。并且这一理解必须延伸，而不仅限于对整个投资生命周期的直接影响。

为了确保正确理解，公司必须拥有并使用规范严谨的投资评估框架，考虑到所有产生价值的因素和整个生命周期中所有成本因素。他们必须同时考虑到 IT 部门和业务部门的意见。尤其是在分析软件方面，业务部门的人员必须在开发和评估此投资的过程中发挥重要作用，以确保投资的所有方面都已考虑。

## 关于 Ventana Research

Ventana Research 是一家领先的基准研究和业务技术咨询服务公司。我们在趋势、潮流和突破性技术方面提供透彻的洞察和专家指导。我们无与伦比的洞察和最佳实践指南的基础，是我们在全球范围内跨业务和 IT 部门对人员、流程、信息和技术所进行的基于研究的严格的基准测试。我们所提供的服务，将基准研究、市场覆盖面和数百家技术提供商的深厚知识相结合，可根据需要随时随地向客户提供业务和技术指导及专业经验，从而减少技术投资的时间需求、成本和风险。Ventana Research 提供了业界最全面的分析技术和研究覆盖面，在我们的社区中，来自全球各地的许多业务和 IT 专业人员都从 Ventana Research 所提供的透彻洞察中获益，Ventana Research 发挥的作用就像重要的全球媒体和联盟合作伙伴一样。我们的观点和分析每天会通过博客和社交媒体渠道（包括 Twitter、Facebook、LinkedIn 和 Business Week 的 Business Exchange）传播。因其对行业做出的贡献，Ventana Research 被评为 2009 年度最值得信任的企业软件分析公司。要了解 Ventana Research 如何通过基准研究、指导和咨询服务促进和完善组织对信息和技术的使用，请访问 [www.ventanaresearch.com](http://www.ventanaresearch.com)。