

财务组织内的分析



Kathleen Wilhide

著名行业分析师，IDC的全球研究公司研究中心主任
专门为企业财务提供：绩效管理解决方案、商业智能、分析应用和财务合规性解决方案等专业咨询。

背景

在新经济挑战日益严峻的时代，公司如何管理每天所做的战略和运营决策的质量，决定了企业目标是否能实现。要在这一环境中取得成功，需要将大量精力集中在成本和收入的驱动因素上。为了应对这一挑战，组织正在定义一种战略路线图来处理每天生成的海量信息，他们正在将分析整合到关键的系统和业务流程中。从高级管理人员到前线员工，都可使用分析所获得的洞察来提高收入、降低成本和管理风险。

CFO 负责影响组织的信息战略。良好的会计结果和升高的股价能够反映一定问题，但这些信息不一定能够说明公司从根本上是否健康，能否维持其当前的绩效和能否在未来建立可盈利的业务。连接到更广泛的业务分析战略的财务分析将帮助公司最大化能够更方便地访问数据的知识工作者的回报。成功的公司将财务和运营系统生成的信息流转换为可供重要决策者使用的信息。

大部分组织都认识到了数据分析的重要性，但只有极少数组织认识到了将分析整合到日常决策中并利用信息赢得竞争优势的强大力量。依靠分析历史信息已不足以走在竞争对手的前面。

财务分析的多个维度：不仅仅是会计信息

使用财务分析软件，公司可以了解信息流的含义，发现有意义的趋势并确定对各种场景的财务影响，比如不断变化的客户前景或新市场细分的可能的收益率。积极采用财务分析的公司能够更加成功地预测成果和相关风险。

财务分析包含多个维度：

财务分析解决方案需要事务处理系统的中立性和对数据完整性的支持。

收益率建模和优化

收益率分析能够获得对问题和机遇的敏锐的业务洞察。它使公司能够确定更正措施计划，开发能够立即改善销售、营销或风险等方面的业务成果的新业务模型。

在整个组织中推进收益率分析并在日常业务决策上下文中使用它，已经变得越来越重要。例如，一家大型住宿服务供应商设定了业务分析战略来改进报告，优化成本和制定更具战略意义的定价决策。结果是可以根据设施利用情况优化资源分配，并基于当前形势做出更加动态的定价。

在一份最新的 CFO 研究调查中，87% 的受访者表示会定期使用概括性的收益率信息，但是，当受访者被问及更详细的收益率信息的可用性和使用时，这一百分比降低了。这一比例下降的原因在于，大部分公司都提出收益率分析有太多需要改进的空间。

图 1 给出了 CFO 分析的受访者所提出的各种改进区域。

在 1 到 5 的级别，1 表示“需要改进”，5 表示“优秀”，您如何评价您的公司在以下维度管理收益率的流程？

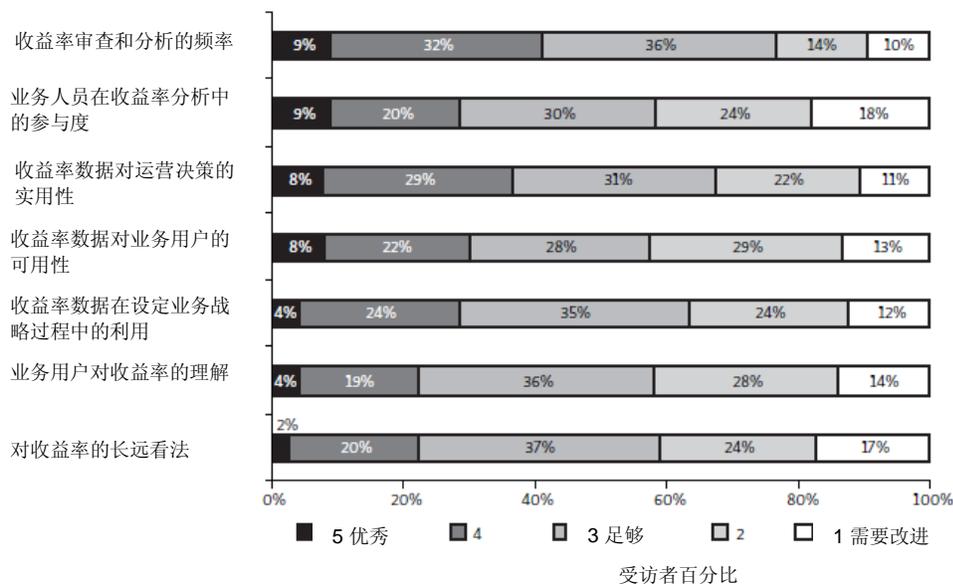


图 1：大部分财务组织提出的收益率报告中的改进空间

来源：CFO Research Services 和 IBM 进行的 CFO 研究调查“Unlocking Profitability Potential in Turbulent Times and Beyond”

规划、预算和预测

规划和预算将继续成为财务和运营团队的挑战，即便这些团队是最和谐的。由于管理层总是想保护自己的个人领地，导致缺乏信息的透明度。财务部门努力协调关系，应用经济理论来解决争

议。许多时候，财务部门缺乏对运营需求的洞察力，决策可能仅仅基于月末的财务报告，它仅能从有限的角度反映绩效。

一个能够可靠地分析细节的规划和预算平台，利用相互联系的流程和信息流（包括测量和监控、规划、报告和分析），能够为我们提供关于工作方式、工作内容及其原因的信息。整合财务分析能够更加动态地“调优”计划和滚动预测，合并最新的成本和收入数据，以同时向运营和财务部门提供清晰、最新的信息视图。

场景建模/情景假设

重大的转变（比如行为转变或人口结构演变）可以影响组织的绩效，但前提是它们已被识别。然后组织可以采取行动，无论是控制竞争局面还是抓住新的机遇。

财务分析和相关应用使组织能够获取信息，模拟支持主要的决策或方向转变的场景。此信息不仅可供财务人员使用，而可在整个企业的销售和运营部门中使用。

财务分析在运营过程中的价值

已在企业重要领域应用的财务分析可提高一些领域的效率和效益，比如客户关系管理 (CRM)、供应链管理 (SCM)、人力资源和欺诈管理。

财务信息将运营数据带到业务人员手中，使每个人都能从信息中获取相同的价值，提供了利用最新的“实时的”或“适时的”数据来支持卓越的客户销售、服务和一般运营的可能性。例如，一家著名零售商通过实时分析销售额、库存和物流信息，最终使供应链和物流成本降低了 30%。

预测模型可能对业务带来彻底变革，改进以前的反应性决策。

预测功能

预测模型使用大量数据确定富有前景的业务计划，比如成功的新产品线和收益率较高的客户细分族群。这些分析可能对业务带来彻底变革，支持将以前的反应性或由魄力驱使的决策转变为新的市场利基。

评估当前的事件将如何影响公司未来业务的能力，可通过合并预测分析以支持场景建模的能力来得以增

强。例如，基于购买客户评价、定价决策或营销计划等战略来预测收益率，能够提供动态的分析，进而为未来的战略提供宝贵的信息。将事实、预期成果和市场趋势构建到预测模型中，能够将此信息转化为真实的洞察。

结算和整合过程中的财务分析

许多财务部门仍然忙于执行他们早该自动化的交易工作，但使用财务分析，他们可在为运营提供决策支持时，创造更高的价值。

当前在结算流程中财务分析仅限于电子表格中的方差分析，这种分析能够提供的向下钻取细节的能力有限。财务分析显著更改了这一流程，在时间紧迫的财务结算期间，它可以使人们更快地访问信息且能够与现场人员协作解决问题

分析从事务处理系统创造价值

成功的财务分析战略需要组织将来自许多不同系统的信息点相互连接。业务分析框架需要将信息、分析和流程合理地整合到通用框架中，以生成洞察。

最初，这对公司而言是一个难以实现的概念，尤其是那些对 ERP、SCM 和 CRM 系统（很可能还包括商业智能 (BI) 解决方案）进行了大规模投资的公司。将此信息从应用孤岛集中在一起有许多目的，比如预测未来或提供及时的报告。

但只有很少有公司使用了所拥有的全部数据，这主要是因为这些数据是分散的并难以整合。业务分析战略使公司能够将信息集中在一起，创建有用的数据。这进而支持强大的预测模型的开发。人们普遍认为，改进离不开技术，并且各组织正在对投资进行评估。图 2 展示了正在考虑的各种技术投资战略：

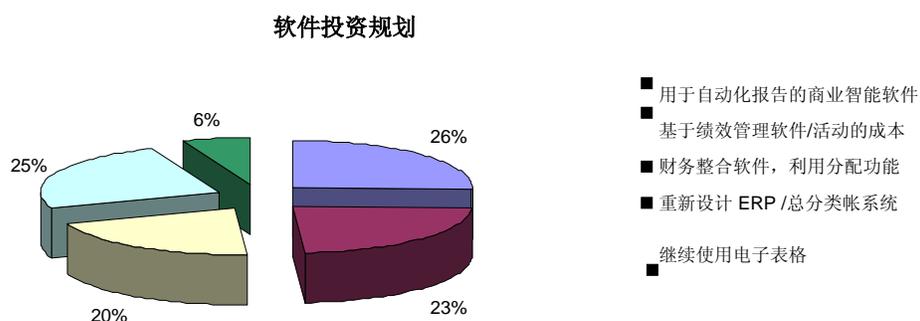


图 2 软件投资规划

来源: Kathleen Wilhide, IDC 收益率研究

当您评估一项关于财务分析的投资时，要考虑的一个重要因素是必须与事务处理系统保持中立，并且是能够提供和支持数据完整性的解决方案。

结束语

引入全面的财务分析功能能够为更广泛的绩效管理计划提供支持，这些计划将改变人们的工作方式，并且如果出色地完成，将为员工提供更多功能。

最终，这有助于实现决策优化，将事实、趋势和预测的权衡结果可视化，进而尽可能提高收益率，尽管存在着各种风险和约束。

而收入可能不是来自于成本的控制的决策（成本可能会增加），而是来自于促进总销售额增长的决策。如果拥有了信息和为它们提供支持的相关准确性和敏捷性，组织将能更顺利地制定这样的决策。

组织仅使用了不到 **20%** 的数据来推动决策的制定。通过数据分析和分析方法来控制信息，可帮助组织使用 **3 倍** 的信息来提取事实和洞察。最有效地应对这一挑战的企业将获得成功的必备工具。

业务分析有助于实现更好的资源分配、优化的成本和战略性计划，比如动态定价。