

产品盈利能力分析绩效蓝图



获得对产品盈利能力的深入洞察以优化业务绩效和决策制定

概述

在过去几年里，金融组织在复杂的成本核算和账户管理流程方面进行了大量投资。这些投资的实际结果充其量是落后的产品级盈利能力。因此，市场营销、产品开发和采购部门的业务用户正力争使用此产品盈利能力财务智能评估其性能，并采取具体的行动来增加利润。

为帮助组织解决这些挑战，IBM 开发了 *IBM Cognos® 产品盈利能力分析* 绩效蓝图。蓝图是预定义的数据、流程、规则和策略模型，有助于组织加速其软件部署并驱动快速投资回报。*产品盈利能力分析蓝图* 有助于揭露运营业务决策环境中的产品级盈利能力，将盈利能力管理从 CFO 的办公室移动到真正制定盈利能力决策的前沿阵地。现在 CFO 办公室是此类决策的促进者而非把关人。

什么是盈利能力分析？

在这充满挑战的经济时期，金融组织正面临着越来越大的压力，主要体现在以下方面：管理风险、驱动现金流、包含和降低成本，以及增加利润。现在盈利能力是驱动企业绩效及其相关决策制定的“圣杯”。

盈利能力是一个相对较新的企业范围标准，它释放了利润潜力，驱动了业务绩效。盈利能力有助于部门（例如，销售、市场、运营和工程等）在日常的战略和战术业务决策中回答“以利润为中心”的简单问题，比如“我有利可图的客户有哪些？”“我有利可图的产品有哪些？”“我有利可图的销售渠道有哪些？”

盈利能力分析流程

盈利能力分析正在从会计管理驱动的报表练习（主要侧重于成本核算模型）转变为前瞻性的盈利能力建模范式，有助于企业获得优化绩效所需的洞察。目标是以最能盈利的方式部署有限的资源。

这种盈利能力建模的范式转变从以下几方面转换了相关流程：

- 现在正在构建盈利模型以支持将要制定的业务决策。过去，模型位于企业内迅速增长电子表格中。
- 现在盈利模型受金融和运营环境的支持。通常，盈利能力模型会有财务和会计偏差。
- 推动力是仅获取正确的信息来支持财务和运营环境。以前，所有级别的信息一致性在支持成本核算方面很重要。

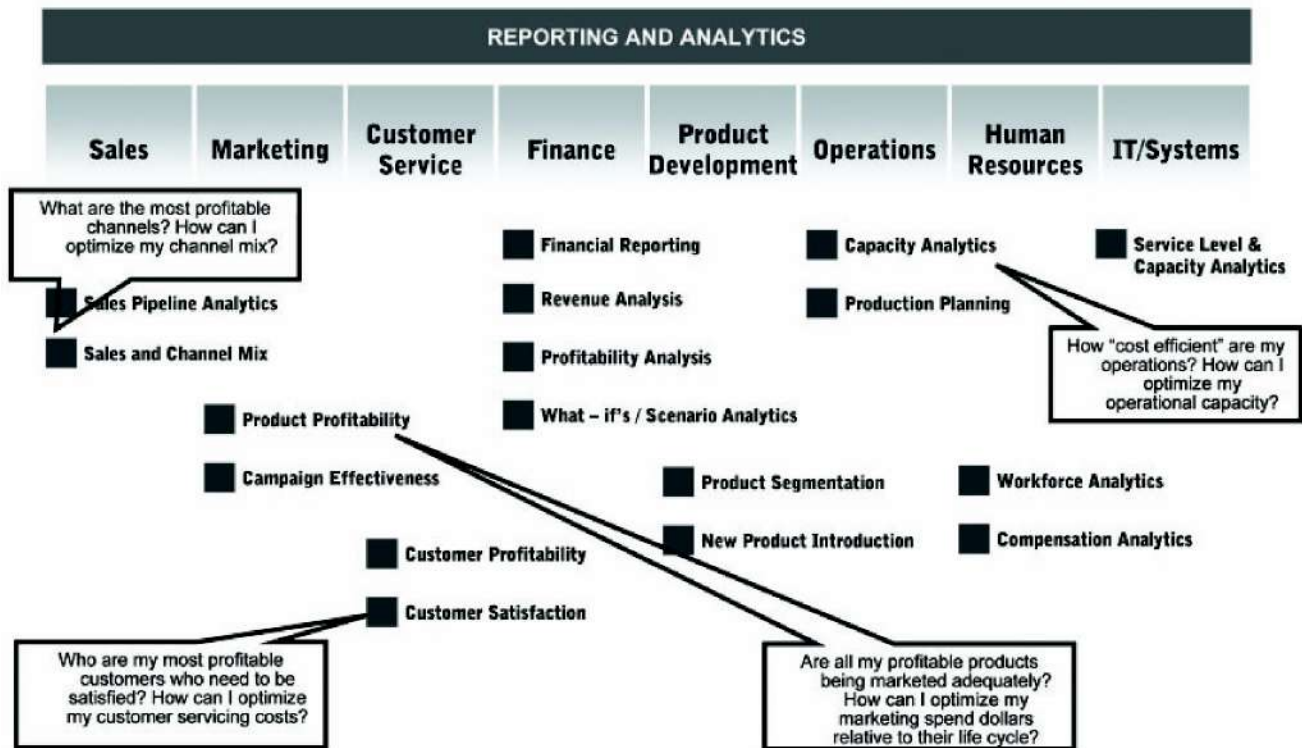


图1. 盈利能力问题

盈利能力分析：行业视角

在一些产品增长速度较快的行业中，比如软件或金融服务行业，了解产品级别的盈利信息并采取行动已成为具有竞争力的迫切需要。行业的专业人员和管理人员正在与其金融伙伴进行协作，在模拟和评估可能的产品级操作的影响之前，详细地了解产品的盈利能力。例如，金融服务公司的销售规划经理可能对了解在线交付投资产品（比如交易型开放式指数基金）的盈利能力影响感兴趣，而不是在进行任何更改时都需要去零售商店。

这种类型的分析需要多种功能，包括：

- 产品方面的收入确认
- 产品方面的成本分摊（直接分摊、间接分摊、基于活动的成本核算）
 - 为将要集成到财务规划的所有产品在细粒度级别上建模前瞻性的、基于驱动因素的盈利能力视图
- 具体产品操作的“假设”分析

产品盈利能力不仅可以向金融服务企业提供这些能力，还可以向完全不同的行业（比如生命科学）提供这些能力。简言之，盈利能力分析可进行自定义以满足所有行业的业务需求。

产品盈利能力分析绩效蓝图简介

最近美国对超过 170 名金融高管的一次调查（由 CFO Research Services 进行，它是 CFO 杂志的一家研究单位）表明，对于企业和业务部门来说，产品或业务的盈利能力都是优先考虑的内容。很明显，迫切需要详细的指标和维度复杂性来解决产品盈利能力问题。*IBM Cognos 产品盈利能力分析蓝图*是专为此目的而开发的。

*产品盈利能力分析蓝图*有助于组织的金融（CFO 和其他金融高管）和业务用户（销售/渠道和运营/采购）在确定产品盈利能力的过程中作为合作伙伴相互协作，并使用该信息使其组织获得收益。所有行业（包括服务行业）的公司和组织都可以使用此蓝图。

主要特性和业务价值

产品盈利能力分析蓝图从复杂的维度（比如销售渠道和时间范围）分析盈利能力指标。此蓝图在一个高度直观的上下文环境中全方位地展示这些指标，以帮助理解。从这些指标获得的业务洞察可促进模拟和驱动正确的操作，从而增加盈利能力。本节重点介绍此蓝图的主要特性和业务价值。

从各种粒度级别可视化盈利力度量

借助此蓝图，可以从整个公司和单个库存单位（SKU）或者是两者之间查看盈利能力指标。此外，可以在盈利能力多个维度的上下文（比如时间段和销售渠道等）中看到这种可视化。

此类详细的、多维度的盈利能力视图预先假定有非常大的数据集在盈利模型中起作用。此类分析在以前是不可能的，因为大多数公司使用电子表格进行盈利能力分析，并且他们并不提供进一步分析所需的可伸缩性。电子表格为金融和业务用户提供了自助服务能力，他们不需要掌握复杂的 IT 技巧，但是程序限制（比如 Microsoft® Excel® 的限制为 64000 行）使管理大的数据集变得很难。

要从大量的数据即时地切换维度并可视化盈利能力，就需要一个完全不同的技术范式，即能够适应所有必需数据并同时保持电子表格易用性的技术。此蓝图使用 IBM Cognos 技术支持自助服务和可伸缩性。

此视图具有一个内置的仪表板，可向 CFO 和其他用户展示产品盈利能力信息，包括 FP&A 团队的产品盈利能力分析，该分析以易于理解的方式提供并具有可轻松识别的信息（图 2）。



图 2. 具有场景比较的盈利能力分析仪表板

如前所述，他们可以针对多个盈利能力维度（比如公司、销售渠道和产品系列）在个人（比如 SKU）和团体（比如产品类别）水平上可视化产品盈利能力。此外，他们可以分析盈利能力趋势模式（图 3），比较计划、预算，以及实际值和预测值，并深入钻研产品盈利能力信息，以了解因果因素的影响。

用户可以在特定时间段（例如，两年的两周）、销售渠道（例如，两年的商店零售与假期特定产品的在线销售之间的产品级盈利能力的比较）或两者之间比较产品级盈利能力。

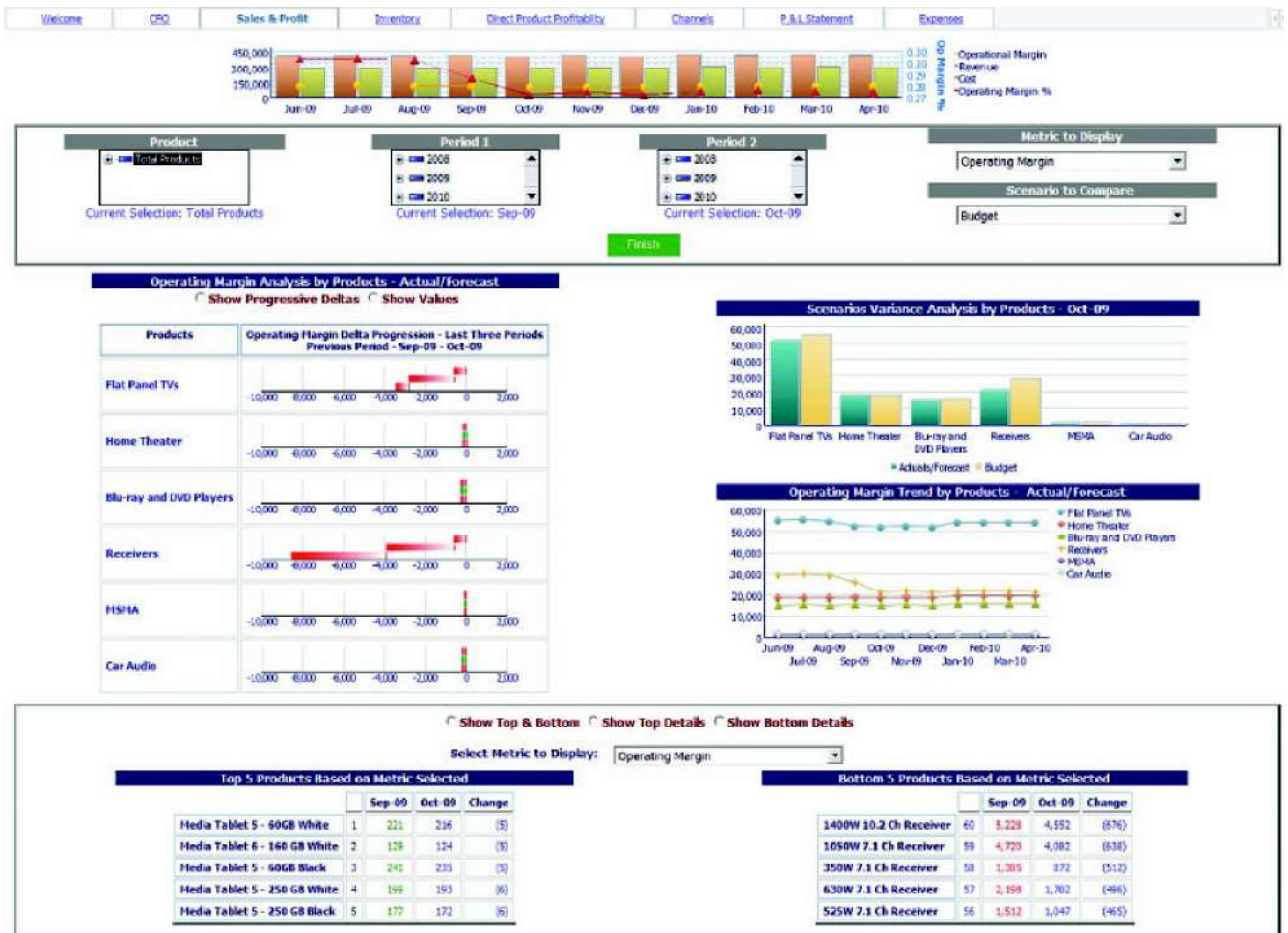


图 3. 深入探讨营运利润率时间差级数的视图

分析并采取积极行动优化产品盈利能力上下文的库存

此蓝图有助于组织使用库存分析（图 4）回答问题，比如“产品盈利能力如何与库存管理相关联？” 库存分析为业务和金融用户提供了盈利能力信息，这些用户可驱动运营和采购功能，以便他们可视化库存趋势的任何重大变更所产生的影响。这种非常直观的基于盈利能力分析的洞察，有助于非金融用户和产品盈利能力分析人员轻松分析并确认与库存相关的盈利能力问题的根本原因，以便他们采取必要的步骤更正这些问题。



图 4. 使用蓝图的库存分析

例如，在运营的资金密集型行业（比如零售）中，通过直观比较产品级盈利能力和拥有该产品模式的库存（使用“库存周转”率度量），用户可以衡量相对于其盈利能力如何良好地管理产品库存。

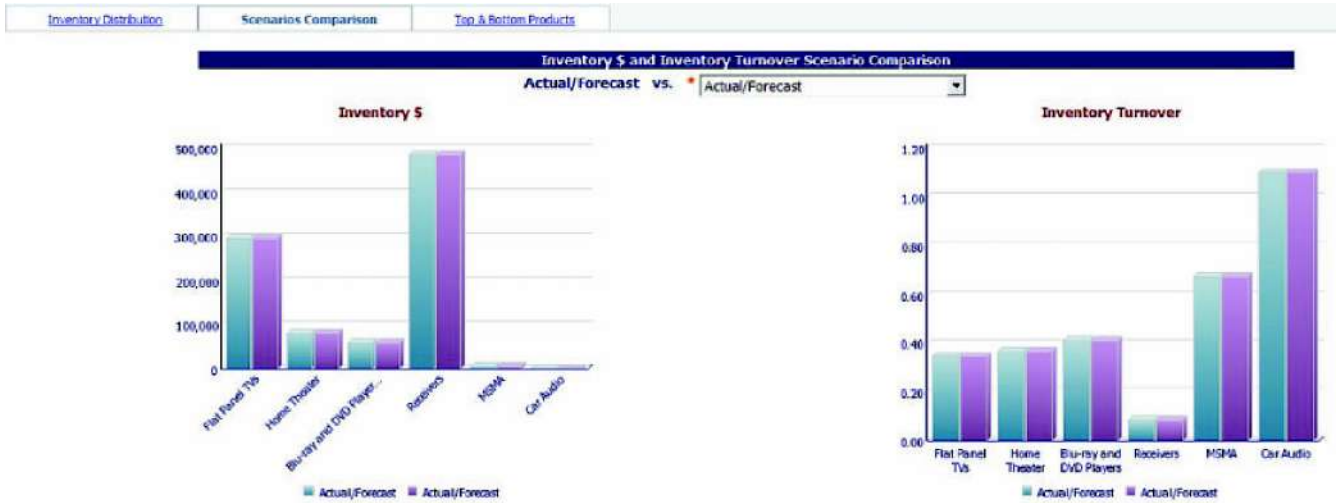


图 5. 使用蓝图的库存比较

此 蓝图的图形界面清楚地显示了“极端值”，这是与其盈利能力相关的最佳和最坏的运营产品库存（图 6）。用户可以模拟和可视化他们想要采取的具体操作。示例包括，如何消除某一产品多余的库存，该产品是使用商店促销等操作损失资金的产品，或是增加库存级别的长期脱销产品。

Top & Bottom Products Exceeding/Meeting Budget by Metric: Selected			
Show Inventory \$ Show Inventory Turnover			
Top Products		Bottom Products	
	Delta	Previous Period	Oct-09
Media Tablet 5 - 60GB White	7	698	695
Media Tablet 5 - 60GB Black	7	593	600
DVD HD Upconversion Black	9	5,095	5,905
DVD HD Upconversion White	9	7,372	7,382
300W 5.1 Ch	10	12,766	12,776
DVD-R/WCR Combo Black	10	3,935	3,994
DVD-R/WCR Combo White	10	4,984	4,994
350W 7.1 Ch Receiver	13	34,155	34,169
400W 5.1 Ch	13	30,851	30,874
Blu-ray Disc Player 1080p Upconversion Black	13	2,708	2,721
1400W 10.2 Ch Receiver	221	85,796	86,017
65 Inch Class 1080p	180	23,966	24,146
1050W 7.1 Ch Receiver	174	84,570	84,744
50 Inch Class 1080p	142	39,434	39,575
980W 7.1 Ch Receiver	86	50,006	50,091
910W 7.1 Ch Receiver	53	40,311	40,366
37 Inch Class 1080p	38	20,633	20,671
805W 7.1 Ch Receiver	38	15,628	15,666
770W 7.1 Ch Receiver	32	17,678	17,710
700W 7.1 Ch Receiver	27	38,520	38,547

图 6. 库存极限值

定义盈利能力指标并在成本核算和运营上下文中分析它们。具体地讲，详细的盈利能力指标（比如银行业每个部门的盈利或是电信业每个订阅者的盈利）是盈利能力分析不可分割的一部分，尤其是当盈利能力与运营业务方面相关时。进行此类复杂计算的价值在于，盈利能力可以从金融构想转换为业务构想，并且可以很容易理解并使用盈利能力指标（直接产品盈利能力，DPP）进行操作。仅需一些简单的自定义，此蓝图就可以轻松扩展以适应与此类似的复杂计算需求（图 7）。

零售行业根据综合商品促销策略使用 DPP 优化盈利能力，DDP 是占据货架空间的每个产品单元生成的盈利能力。当在这些术语中提到盈利能力时，非金融行家的业务用户可采取行动来实现整体利润的最大化。

此类指标的使用有助于业务和金融用户分析与其要优化的资源相关的产品盈利能力（比如对于 DPP，它是零售商店中的货架空间）。



图 7. DPP 分析

分析和优化渠道的产品盈利能力

此视图提供了公司各种销售渠道的产品级盈利能力视图（包括渠道层次结构各个级别的聚合视图）和盈利能力多维度的上下文视图，比如时间段和产品层次结构等（图 8）。

渠道产品盈利能力分析为业务和金融用户提供了盈利能力信息，这些用户驱动运营和渠道功能，以便可视化渠道盈利能力趋势的任何重大变更的影响。这种非常直观的基于盈利能力分析的洞察，有助于非金融用户和渠道盈利能力分析人员轻松分析并确认与渠道盈利能力问题的根本原因，以便他们主动采取必要的步骤实施更改。

例如，航空公司的销售或渠道用户可能想比较在线和旅游代理的路线座位等级的盈利能力，以避免蚕食收入或盈利能力。



图 8. 渠道产品盈利能力分析

模拟场景并可视化建议的操作对产品级盈利能力的影响。

如果没有“假设”分析，任何盈利能力分析都无法完成。“假设”分析模拟和可视化业务操作对盈利能力的影响，产品盈利能力也不例外。使用收入和成本结构可视化损益表有助于公司了解模拟业务操作（在分项级别上）对产品盈利能力的影响。例如，原材料和元部件采购经理想要可视化不同的厂商定价策略对最终产品盈利能力的影响。此外，销售经理会想要优化向不同销售渠道提高的产品交付，以便最大化产品级的盈利能力。

金融和业务用户经常使用“假设”模拟技术。此类技术的关键是能够立刻更改盈利能力驱动因素的价值，而无需覆盖实际数据或创建重复的数据集，这会最终导致基于此类场景的模型不受控制的增长。

此类复杂的计算密集型模拟技术需要底层技术的可伸缩性，尤其是在过去几周或几个月在不同渠道中为成千上万的产品 SKU 进行此操作时。此外，在模拟环境中分离出数据集需要在实际生产环境中维护“数据的完整性”。

此**蓝图**包含一个产品盈利能力模拟“沙箱”，可在不需要 IT 协助的情况下，帮助金融和业务用户快速分离出相关数据集以进行模拟和分析。

将业务操作从前瞻性的产品盈利能力提交到财务规划中

产品盈利能力分析的最后一步是寻求建议业务操作的审批，并通过将它们与公司的财务规划链接起来，无缝地提交此类业务操作。有了这一承诺，金融和业务用户可改变必需资源和规划，以执行主动的校正过程。此**蓝图**支持将影响资源分配的建议业务操作嵌入最终将更改组织运营的财务规划中。

结束语

盈利能力分析是一个多维度的、指标驱动的标准，它关注所有产品级别的盈利能力，从高层次的聚合到单个 SKU。业务和金融用户正面临着挑战，并成为公司在盈利能力分析部署方面的战略业务合作伙伴。这需要构想和执行两方面的一个根本性转变。

IBM 和领先的创新者和业务合作伙伴共同开发了产品盈利能力分析绩效蓝图，满足了组织核心产品盈利能力分析的需要。

开发此蓝图的各方人员

此蓝图由 IBM Cognos Innovation Center for Performance Management 和 Breakaway-Technologies Inc. (IBM 的业务合作伙伴) 共同开发。

Breakaway-Technologies Inc.

Breakaway Technologies, Inc. (BTI) 是盈利能力分析标准的先驱者之一，曾与世界领先的公司（比如 Alfred Angelo）合作交付了分析解决方案。BTI 交付了商业智能和业务绩效管理解决方案，这些解决方案可明显改善整个企业的结果。BTI 的优势在于其技术、运营和业务专长的独特组合，这有助于组织改进运营，降低成本，简化工作流程，并部署交付在线实时数据访问和分析的工具。BTI 曾与金融、制造、销售、市场营销和其他行业的多名高管合作过，向他们展示了如何释放自己的智慧，更好地使用数据管理其性能并成为更好的业务合作伙伴。

关于 IBM Cognos BI 和绩效管理：

IBM Cognos 商业智能 (BI) 和绩效管理解决方案提供世界领先的企业规划、整合与 BI 软件、支持和服务，帮助企业规划、理解和管理财务与运营绩效。IBM Cognos 解决方案将技术、分析应用、最佳实践以及广泛的合作伙伴网络紧密结合在一起，为客户提供一个开放、自适应且完善的绩效解决方案。在全球超过 135 个国家（地区）中，有 23,000 余家客户选择了 IBM Cognos 解决方案。

如需了解更多信息或要联系销售代表，请访问：www.ibm.com/cognos。

要求回电

希望 IBM 回电或者询问问题，请访问 www.ibm.com/cognos/contactus。

IBM Cognos 销售代表将在 2 个工作日内回复您的问题。



© Copyright IBM Corporation 2009

IBM Canada
3755 Riverside Drive
Ottawa, ON, Canada K1G 4K9

在加拿大印刷

2009 年 10 月

保留所有权利。

IBM、IBM 徽标是国际商业机器公司在美国和/或其他国家/地区的商标。

要查看 IBM 商标的完整列表，请访问 www.ibm.com/legal/copytrade.shtml。Microsoft、Windows、Windows NT 和 Windows 徽标是 Microsoft 公司在美国和/或其他国家/地区的商标。

其他公司、产品或服务名称可能是其他公司的商标或服务标志。

本出版物中对 IBM 产品或服务的引用，不代表它们可用于所有 IBM 运营的国家或地区。

本信息中对非 IBM 网站的引用仅出于方便考虑，不能以任何方式看作对这些网站的认可。这些网站上的内容不是本 IBM 产品资源的一部分，使用这些网站时风险自担。



IBM Cognos

创新中心

IML14214-CAEN-00