



## Kreiranje *Business Case*-a kao važnog elementa za donošenje odluka

Puno osoba govori o poslovnim slučajevima (*business case*), ali iznenađujuće malo ljudi u poslu zna što to znači.

Analiza *business* slučaja postala je obavezna za važna odlučivanja i planiranja u vladinim, poslovnim i neprofitnim organizacijama. Kao rezultat toga, odgovornosti gradjenja slučaja često pripadaju onima koji se ne bave finansijskim aspektima.

Na sreću, razlika između jakog i slabog slučaja ima vrlo malo veze s finansijama, a puno veze s razumevanjem dizajna *business case*-a. Ovo je istina s početka XX veka kada počinje da se koristi analiza zajedno sa novorazvijenom disciplinom finansija. Tada je većina ljudi smatrala da je analiza poslovanja bila ustvari analiza finansija. Mislili su da posao izgradnje i korišćenja rezultata analize slučaja treba da se prepuste finansijskim stručnjacima.

Nedostatak razumevanja poslovnog slučaja je čest i u 2009, ali postoji razlika: više od 90% profesionalaca koji pravi ili koristi rezultate analize slučaja danas su ljudi koji se primarno ne bave finansijama. Oni obično imaju malu ili nikakvu pozadinu u bavljenju finansijama. To su product menadžeri, project menadžeri, direktori agencija, ljudi iz prodaje, inženjeri, trening konsultanti. Sada su oni ti koji prave plan i analizu za određeni posao.

Znamo da je ekonomija kompleksna (puno uticaja i brzih promena) i da se tolerancija za upravljanje greškama približava nuli. U ovakvoj klimi, analiza slučaja postala je obavezna za sve važne odluke i planiranje u organizacijama. Da li to znači da svi mi trebamo više znanja iz oblasti finansija?

Na sreću, razlika između jakog i slabijeg slučaja ima vrlo malo veze s finansijama i stvar je razumevanja nekoliko jednostavnih elemenata dizajna slučaja. Da biste razumeli zašto, razmislite kratko kojih je pet uobičajenih grešaka za neki *business case*.

### **Greška 1: Razmišljanje: To su finansije i zato je to teško!**

Za one koji grade slučaj za podršku odlučivanju i planiranju, izazov nije finansijska matematika. U kreiranju slučaja mogu koristiti nekoliko jednostavnih merenja finansijskih rezultata, ali glavni izazov je u izboru kojim troškovima i koristima u slučaju pripada prvo mesto. To nisu finansije. To je pitanje utvrđivanja svih važnih posledica predloženog projekta, sistematično i temeljno.

Opremljeni s nekoliko jednostavnih alatki poput modela troškova i obrazloženih koristi, treba da se osiguramo da sve relevantno za slučaj bude jasno i jednostavno.

### **Greška 2: Projektovanje profita umesto obrta novca (*cash flow*)**

Ljudi mogu misliti da je primarni rezultat poslovanja profit. Za *business case*, međutim, osnovno merilo je obrt novca, a ne zarada. Zašto?

Prvo, mnogi slučajevi gledaju posledice radnji koje imaju malo ili nikakve veze sa proizvodnjom prihoda, pogotovo u vladinim ili neprofitnim organizacijama. Međutim, procena troškova i koristi u smislu toka novca je direktni pokazatelj vrednosti svakog slučaja. Profit (ili dobit, odnosno zarada) meri manje direktno, jer prihod odražava finansijske konvencije, kao što su troškovi amortizacije i dr. Ovi faktori otežavaju merenje posledica koje slede iz delovanja jednog ili drugog.

Možete uključiti planirane prihode pored očekivanih tokova novca, ako donosioci odluka žele da znaju što će predlog napraviti za sam prihod. *Cash flow*, a ne prihod je najjasniji odgovor na osnovno pitanje: Da li je ovo dobar poslovni potez?

### **Greška 3: Izostavljanje scenarija koji omogućuje rešavanje glavnog pitanja**

Predlažemo akcije kako bi se nešto poboljšalo, pokušavamo da postignemo smanjenje troškova, poboljšanje kvaliteta usluga, odnosno povećanje prihoda od prodaje. *Business case* za akciju u cilju bilo kojeg od ovih ciljeva zahteva najmanje dva scenarija: "predlog" scenario i osnovni slučaj ili "*business as usual*" scenario (ili "biti" i "kako jeste" scenario). Da li je "*business as usual*" scenario stvarno potreban?

Pojmovi "štednja", "poboljšanje" i "rast" su relativni. Moramo se pitati: štednja u odnosu na šta? Poboljšanje u odnosu na šta? Povećavanje u odnosu na šta? "U odnosu na Šta" je osnovni scenario slučaja koji pokazuje posledice ako predlog nije implementiran. Osnovni scenario slučaja je neophodan ako želite da znate koliko će se stvari promeniti.

#### **Greška 4: Slepo korišćenje finansijskih merila**

Poslovni slučaj nije vežba za finansije, ali se može koristiti nekoliko jednostavnih finansijskih merila za rezimiranje značenja projektovanih vrednosti toka novca. Neka popularna finansijska merenja uključuju ROI (povratak investicije), IRR (interna stopa povrata), NPV (sadašnja neto vrednost), TCO (ukupni trošak vlasništva) i PBP (Payback period).

Da li bi trebalo uključiti jedno ili dva takva merenja u donošenje važnih poslovnih odluka?

Svako finansijsko merenje ima jake osnove (govori vam nešto korisno o planiranom *cash flow*). Svako ima slabe tačke (može dovesti u zabludu kada se koristi slepo). Različita merenja iz istog izveštaja o toku novca mogu ići u različitim smerovima: jedna akcija ima visok ROI, ali nizak NPV, druga akcija ima nizak povrat uložених sredstava, ali visok NPV. Koje merenje slediti?

Takođe, svako merenje može biti definisano na nekoliko različitih načina. Ima mnogo loših ili pogrešnih smernica koje dolaze iz površnih respektabilnih alata na tržištu. Jedan alat prodavca, na primer, pokušava da vam kaže da je IRR "... cash flow dobijen tokom nekog vremenskog razdoblja VS izdatak kapitala. Trebalo bi da znate da IRR ima nekoliko definicija, ali to svakako nije jedna od njih. Praćenje takvih smernica neće povećati vaš kredibilitet.

Svako ko pravi *business case* ili ga koristi je savetovan da koristi malo vremena kako bi naučio ono što svaki metrički parametar stvarno označava i ono što ne označava. Ne trebate MBA da biste napravili ili koristili *business case*. Treba vam jednostavan materijal, sa razumljivim definicijama i primerima jednostavnih poslovnih mera, njihove snage i slabosti. Korišćenje alata ili šablona na slepo, bez razumevanja je formula za propast.

#### **Greška 5: Izostavljanje važnih prednosti jer su "Soft"**

Postoji široko rasprostranjeno mišljenje da su neke koristi (pozitivne posledice delovanja po analizi) drugorazredne: pravi doprinos važnim ciljevima ponekad se etiketiraju kao "meke" i ispuštaju se iz slučaja. "Soft" obično znači "neverovatno" ili da se finansijski ne može izmeriti. Korist koja nije cenjena u finansijskom smislu ne doprinosi *cash flow*-u.

Svaka kompanija ili organizacija (uključujući i profitabilne korporacije) ima ciljeve koji se prvo mere u ne-finansijskom smislu: poboljšanje u branding, imidžu, zadovoljstvo klijenata, vreme razvoja proizvoda, regrutovanje zaposlenih. Postizanje ovih ciljeva na kraju bi trebalo da vodi do finansijske uštede i povećanja prihoda, ali cilj i napredak se uvek prvo meri u ne-finansijskim

uslovima. Da li vaša predložena aktivnost doprinosi jednom od tih ciljeva? Ako je tako, ona spada u taj slučaj.

Zapamtite da dodeljivanje finansijske vrednosti benefitima treba da bude jedna od poslednjih dopuna strukture *business case*-a, ne prva. Prvo morate dokazati da vaš predlog doprinosi poslovnom cilju. Ako je menadžment saglasan da postizanje cilja ima vrednost, onda razrađujete detalje sa vašim radnim timom i menadžmentom kako biste odlučili o vrednosti postizanja cilja. Nakon toga, samo jedno pitanje preostaje: koji postotak te vrednosti bi trebalo da bude upisan kao korist? Cifra ne može da bude 100%, ali ne bi trebalo da bude ni 0%.