

OPTIMALISATIE VAN FINANCIERINGSPROJECTEN – BUSINESSPLAN



Benedict Geers, GECORP

1. INLEIDING – WAAROM EEN BUSINESSPLAN ?

Corporate finance concentreert zich op het vinden van oplossingen voor de lange termijn financiering van diverse projecten van een onderneming.

Steeds meer ondernemingen ondervinden moeilijkheden om projecten gefinancierd te krijgen. De moeilijke financiële en economische marktomstandigheden worden daarbij meestal als verklaring naar voor geschoven.

Financiers stellen steeds hogere eisen en worden steeds strikter in de dossieranalyse. De onderneming kan hieraan tegemoet komen door het opstellen van een businessplan. Voor de doorsnee Belgische KMO is de opmaak van zo'n businessplan niet altijd vanzelfsprekend. Hoe begint men hieraan en wat wordt daarin best vermeld?

2. STRATEGISCHE ANALYSE

Voorafgaand aan de opmaak van een businessplan dient de onderneming een strategische analyse uit te voeren. Hierbij zoekt ze naar antwoorden op de vraag hoe ze haar bedrijfsdoelstellingen wil realiseren.

De strategische oefening volgt op het bepalen van de visie (=het antwoord op de vraag waarom we als onderneming de dingen doen die we doen) en de missie (=het antwoord op de vraag wat we als onderneming willen realiseren).

De strategische oefening is in de eerste plaats een conceptuele oefening. Het creëert een referentiekader waarbinnen de onderneming zich zal ontwikkelen.

2.1 Competitief voordeel

Een strategie identificeert welk competitief voordeel de onderneming kan halen tegenover haar concurrentie om dit vervolgens optimaal te benutten door gebruik te maken van haar beschikbare middelen en capaciteiten.

De strategische oefening gebeurt zowel van binnenuit als van buitenuit.

Met de analyse van binnenuit bepaalt de onderneming haar eigen sterktes en zwaktes en bestudeert ze welke factoren een bedreiging of opportuniteit vormen (SWOT-analyse).

Met de analyse van buitenuit voert de onderneming een concurrentie-analyse uit. Wanneer we hierbij aan de concurrentie denken, beperkt deze zich niet tot de spelers die zich op dezelfde markt begeven met dezelfde of analoge producten voor dezelfde doelgroep ("rivalry among competitors").

Voor een volledige concurrentie-analyse dienen we rekening te houden met de 5 krachten (Porter's 5 forces model) die de concurrentiepositie van de onderneming bepalen:



Afbeelding: www.b2binternational.com - In de vakliteratuur vindt men volop uitleg over de 5 krachten die de eigenlijke concurrentiepositie binnen een bepaalde markt bepalen.

Hierbij onthouden we dat er een rechtstreeks verband bestaat tussen operationele winstmarge en concurrentiepositie: Hoe interessanter de marges, hoe meer kandidaten geïnteresseerd zijn om tot de markt toe te treden waardoor de druk op de marges toeneemt.

Wanneer de onderneming een duidelijk beeld heeft op de eigen positie en de concurrentie op de markt, kan ze er een competitief voordeel uit halen door de eigen sterktes optimaal te benutten,

de zwaktes te ondersteunen en de bedreigingen en opportuniteiten mee in rekening te nemen.

2.2 Beschikbare middelen en capaciteiten

Alle elementen die bijdragen tot de realisatie van de doelstellingen van de onderneming dienen in lijn te liggen met elkaar. Dit is de corporate fit.

Vandaar het belang voor de onderneming om een duidelijk beeld te hebben van de middelen en capaciteiten die voorhanden zijn.

3. INHOUD VAN HET BUSINESS PLAN

Het business plan zelf is de operationele uitwerking van de strategische analyse. We bepalen hoe de beschikbare middelen en capaciteiten worden ingezet. Deze oefening beperkt zich uiteraard niet tot de studie van de financiële middelen. Elk aspect van de bedrijfsvoering dient afgetoetst te worden. Daarbij denken we vooral aan het volgende:

- Hoe zal de onderneming haar consumenten bereiken (marketing & sales)?
- Hoe zal de onderneming concrete processen uitwerken en welke aspecten zal ze daarbij al dan niet voor eigen rekening nemen (productie, R&D, aankoop - beslissing rond outsourcing)?
- Welke ondersteuning is vereist voor deze processen (IT, legal, accounting, administration, ...)?

Belangrijk in het welslagen van het plan is het human resources aspect. Daar waar een goed team in staat is om een onvolledig plan bij te sturen in functie van veranderende omstandigheden, is dit niet noodzakelijk het geval met een perfect geschreven plan dat door een ongeschikt team wordt geïmplementeerd.

Als sluitstuk zal het plan een financieel luik bevatten, dat een cijferweergave is die financiers toelaat zich een beeld te vormen over het rendement en de liquiditeit. Een financier wil weten hoeveel middelen de onderneming nodig heeft en wanneer deze ter beschikking dienen gesteld te worden.

Belangrijk hierbij is dat de opstellers van het plan meerdere scenario's (worst case - best case) uitwerken en hierbij consequent rekening houden met alle aspecten van de economische werkelijkheid zodat de financiers makkelijker kunnen inschatten in hoeverre het plan een realistische kans op slagen heeft.

Ten slotte mogen we niet vergeten dat een business plan nooit af is. Enerzijds is het de bijbel voor de hele onderneming en anderzijds mag het geen excuus zijn om zich niet continue aan te passen aan wisselende marktomstandigheden.

4. CONCLUSIE

Ondernemingen die projecten willen financieren, ondervinden meer moeilijkheden om de nodige financiële middelen te verzamelen. Financiers stellen steeds striktere voorwaarden. Aan de hand van een businessplan kunnen financiers zich een duidelijk beeld vormen van de doelstellingen van de onderneming en de markt waarin deze actief is, hoe ze zich van de competitie beoogt te onderscheiden en welke middelen en capaciteiten ze hiervoor wil inzetten.

Benedict Geers
zaakvoerder
GECORP advice & management
www.gecorp.be

