

Financieel management en juridische aspecten

Les 5: Financiële planning

Dinsdag 11 maart 2025

Planning lessen

Les	Datum	Docent	Inhoud	Type
1	Di 11/2	Sven Damen	Inleiding & Hoofdstuk 1: Draagwijdte van het financieel beheer	Campus
2	Di 18/2	Alain Praet	Hoofdstuk 2: Inleiding tot de Jaarrekening	Campus
3	Di 25/2	Alain Praet	Hoofdstuk 3: Financiële analyse (deel 1)	Campus
4	Di 4/3	Alain Praet	Hoofdstuk 3: Financiële analyse (deel 2)	Campus
5	Di 11/3	Sven Damen	Hoofdstuk 4 Financiële planning	Campus
6	Di 18/3	Sven Damen	Hoofdstuk 5 Een overzicht van financieringsvormen	Online video's
7	Di 25/3	Sven Damen	Hoofdstuk 6 & 7 Financiering van KMO's in België & Het gebruik van alternatieve financiering bij de bedrijfsoverdracht	Campus
8	Di 1/4	Alain Praet	Hoofdstuk 8 & 9 Beoordeling investeringsprojecten; kapitaalkost 1	Campus
9	Di 22/4	Alain Praet	Hoofdstuk 8 & 9 Beoordeling investeringsprojecten; kapitaalkost 2	Campus
10	Di 29/4		Gastlezing juridische aspecten	TBA
11	Di 6/5		Gastlezing juridische aspecten	TBA
12	Di 13/5		Gastlezing juridische aspecten	TBA
13	Di 20/5	Sven Damen	Hoofdstuk 11 Waardering, feedbackles & info examen	Campus

Financiële planning

“Bezint eer ge begint”

- Voorbereid zijn op hetgeen wat komen gaat
- Behoefte aan planning in verschillende fasen: opstart van een zaak, investerings-beslissingen, overdracht van de onderneming,...
- Ontbreken van een degelijk financieel plan leidt in heel wat gevallen tot het faillissement van de onderneming
- Maar financieel plan geen voldoende voorwaarde voor succes

Inhoud

1. **Definitie, doelstelling en onderdelen van de financiële planning**
2. **Financiële planning: integratie van 3 financiële staten**

Definitie, doelstellingen en onderdelen van financiële planning

Definitie

- **Financiële planning =**

- De analyse van de toekomstige geldstromen
- Het inschatten van de gevolgen van investerings- en financieringsbeslissingen voor diverse financieel boekhoudkundige grootheden

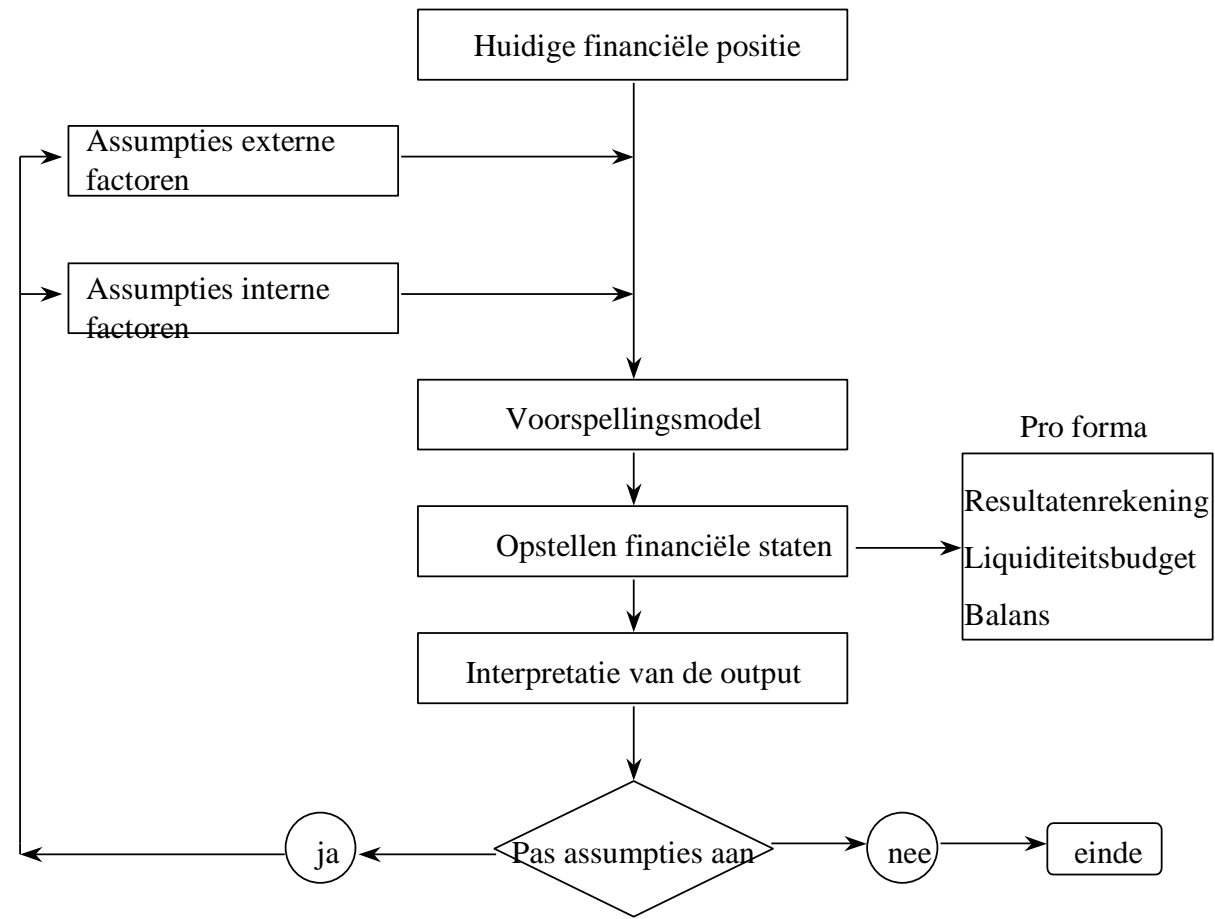
- **Financiële planning heeft tot doel:**

- De ingezette financieringsmiddelen zo doelmatig mogelijk aanwenden
- De toekomstige ondernemingsexpansie toetsen aan de beperking met betrekking tot in de toekomst beschikbare financieringsmiddelen

Definitie

- **Bij het opstellen van een plan dient men een beslissing te nemen aangaande de planningshorizon en het planningsinterval**
- **Meestal maakt men een onderscheid tussen financiële planning op:**
 - Lange termijn: 1 tot 5 jaar
 - Korte termijn: hoogstens 1 jaar

Financieel planningsproces



Integratie van 3 financiële staten

Financiële planning

De financiële staten die hierbij meestal worden opgesteld zijn:

- 1. De geprojecteerde resultatenrekening**
- 2. Een liquiditeitsbudget of kasplan**
- 3. Een geprojecteerde balans**

De diverse financiële staten dienen onderling consistent te zijn!

De geprojecteerde resultatenrekening

- **Definitie: een projectie van de opbrengsten en kosten voor een bepaalde periode in de toekomst**
- **De opstelling gebeurt in drie fasen:**
 - een prognose maken van de omzet
 - het schatten van de kosten en de uitgaven
 - de geprojecteerde resultatenrekening opstellen

De geprojecteerde resultatenrekening

Voorspellingstechnieken:

- *Prognose van de omzet:*

1. **Tijdreeksstechniek**: Steunen op historisch feitenmateriaal, vb: trendanalyse

Voorbeeld: Omzet jaar N+1 = omzet jaar N x (1,05) (= ? % toename)

2. **Causale methode**: Steunen op historisch feitenmateriaal + oorzakelijk verband tussen variabelen, vb: regressieanalyse

- $\text{Omzet} = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$

3. **Kwalitatieve methode**: Ervaringsgewijs interpreteren van toestanden en informatie, vb: marktonderzoek obv enquêtes, verkoopsramingen door vertegenwoordigers

De geprojecteerde resultatenrekening

Voorspellingstechnieken:

- *Prognose van de omzet:*

1. **Tijdreekstechniek**: Steunen op historisch feitenmateriaal, vb: trendanalyse

Voorbeeld: Omzet jaar $N+1$ = omzet jaar N x (1,05) (= ? % toename)

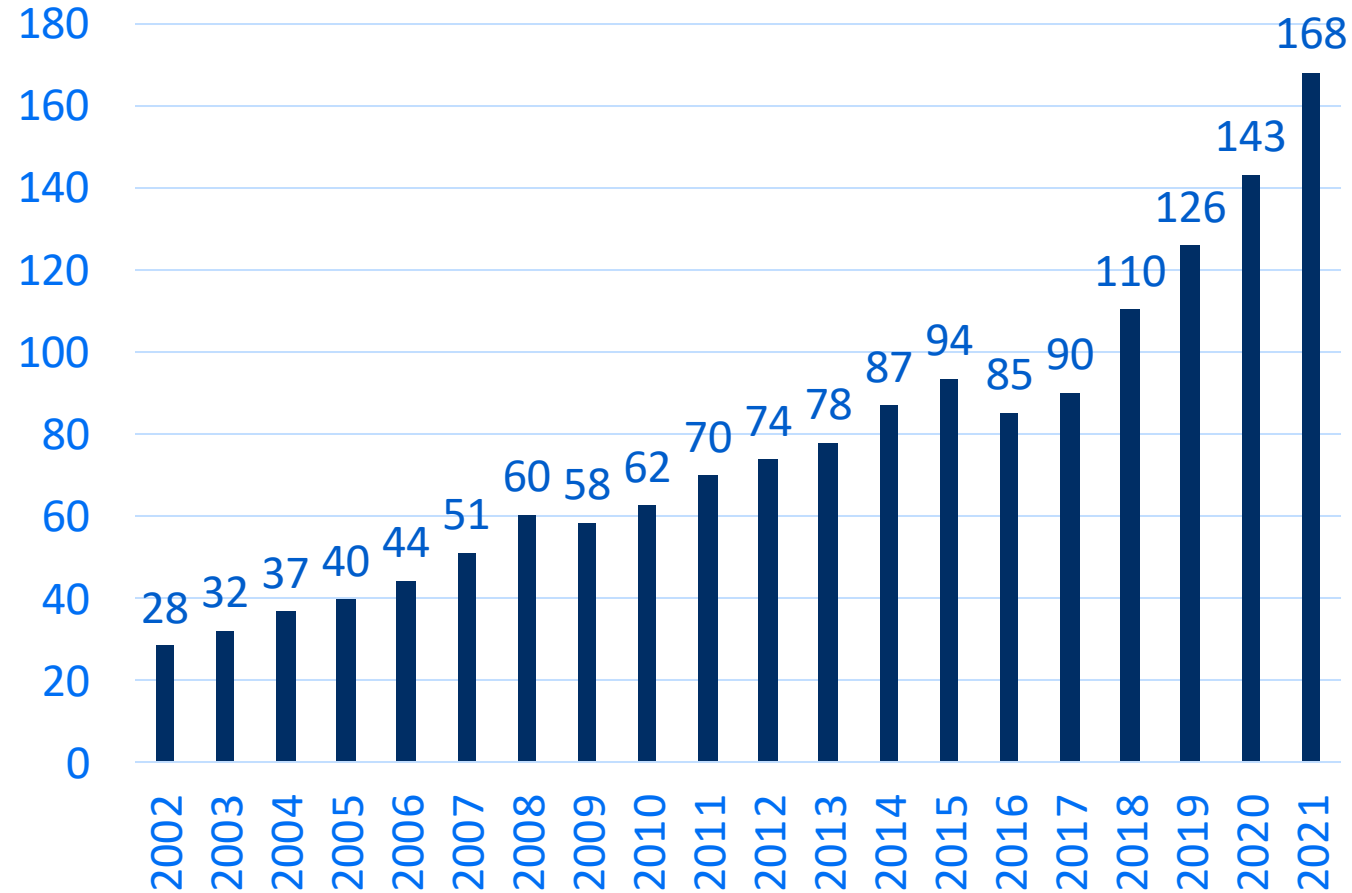
2. **Causale methode**: Steunen op historisch feitenmateriaal + oorzakelijk verband tussen variabelen, vb: regressieanalyse

- $\text{Omzet} = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$

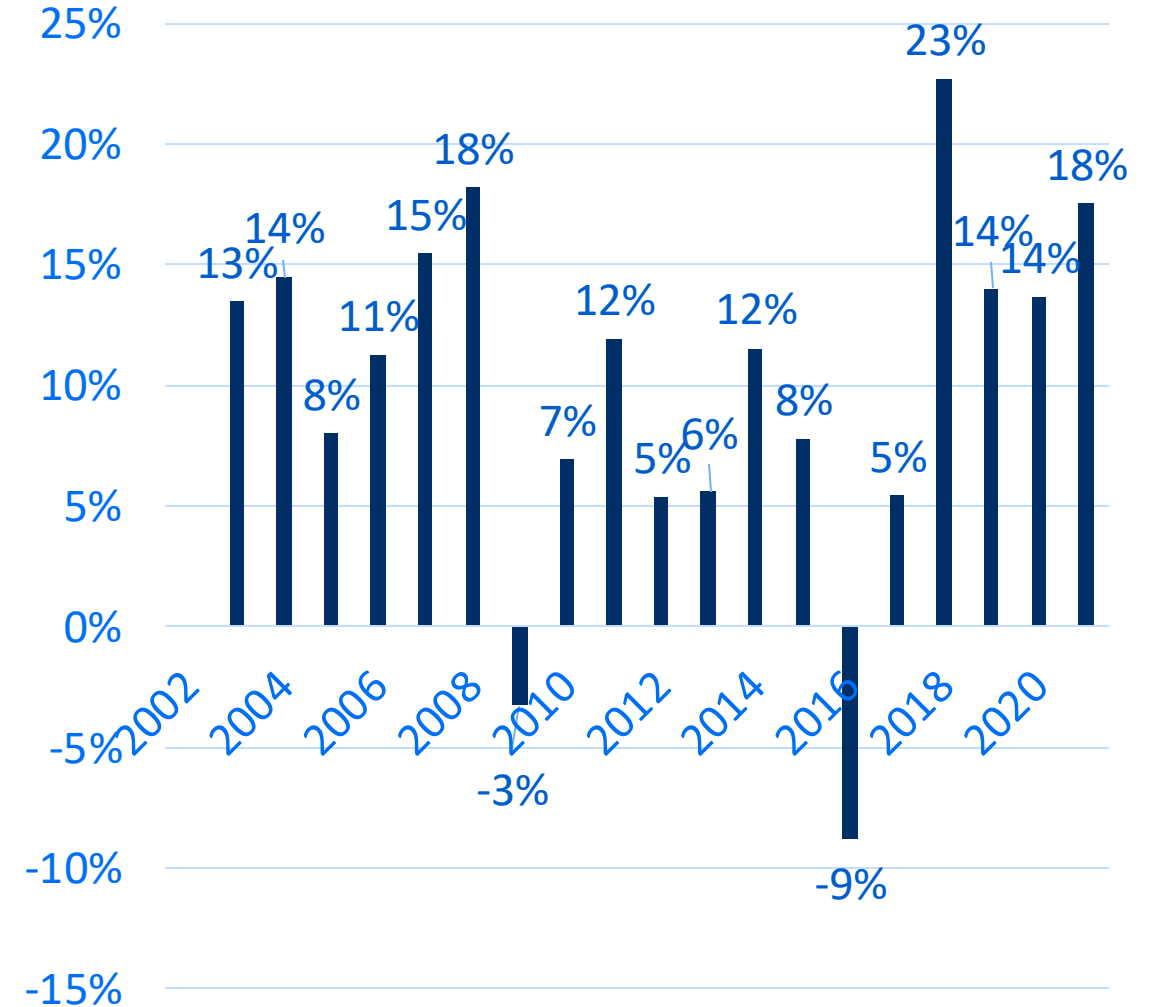
3. **Kwalitatieve methode**: Ervaringsgewijs interpreteren van toestanden en informatie, vb: marktonderzoek obv enquêtes, verkoopsramingen door vertegenwoordigers

Trendanalyse Microsoft

Omzet (miljard US dollar)



Jaarlijkse omzetgroei



De geprojecteerde resultatenrekening

Voorspellingstechnieken:

- *Prognose van de omzet:*

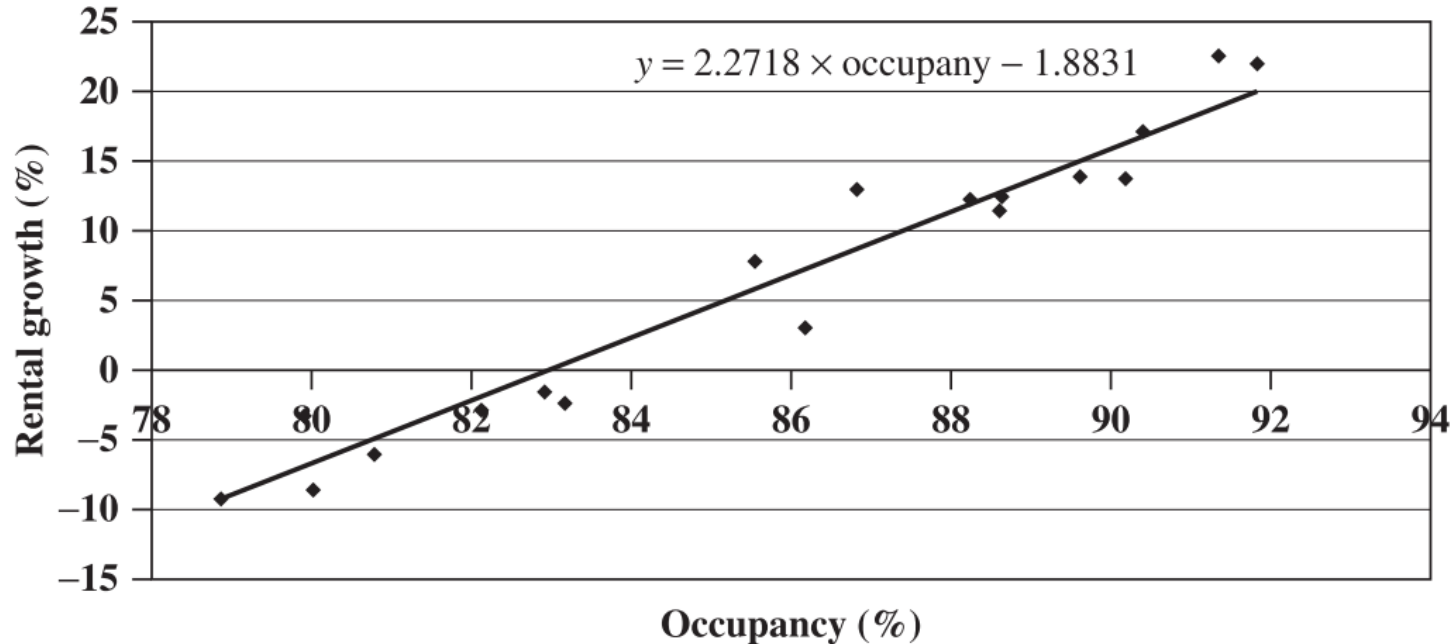
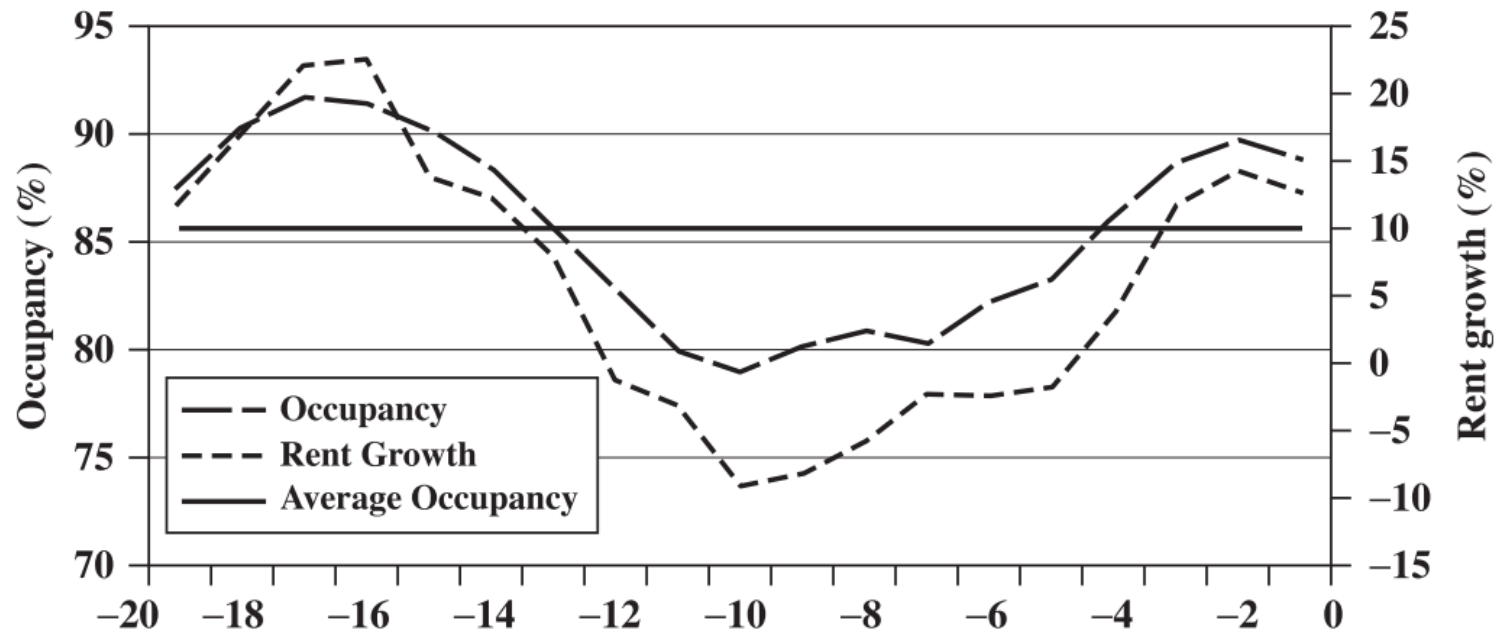
1. Tijdreeksstechniek: Steunen op historisch feitenmateriaal, vb: trendanalyse

Voorbeeld: Omzet jaar N+1 = omzet jaar N x (1,05) (= ? % toename)

2. Causale methode: Steunen op historisch feitenmateriaal + oorzakelijk verband tussen variabelen, vb: regressieanalyse

- $\text{Omzet} = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$

3. Kwalitatieve methode: Ervaringsgewijs interpreteren van toestanden en informatie, vb: marktonderzoek obv enquêtes, verkoopsramingen door vertegenwoordigers



- **Sterke relatie** tussen bezettingsgraad en groei van huurprijzen
- Kunnen een **verwachte evolutie** van bezettingsgraad gebruiken om de toekomstige huurprijsevolutie te **voorspellen**

De geprojecteerde resultatenrekening

Voorspellingstechnieken:

- *Prognose van de omzet:*

1. Tijdreeksstechniek: Steunen op historisch feitenmateriaal, vb: trendanalyse

Voorbeeld: Omzet jaar N+1 = omzet jaar N x (1,05) (= ? % toename)

2. Causale methode: Steunen op historisch feitenmateriaal + oorzakelijk verband tussen variabelen, vb: regressieanalyse

- $\text{Omzet} = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$

3. Kwalitatieve methode: Ervaringsgewijs interpreteren van toestanden en informatie, vb: marktonderzoek obv enquêtes, verkoopsramingen door vertegenwoordigers

Voorbeeld marktonderzoek

Kennen jullie het merk “Meurisse”?

Voorbeeld marktonderzoek

Kennen jullie het merk “Meurisse”?

1988



2004

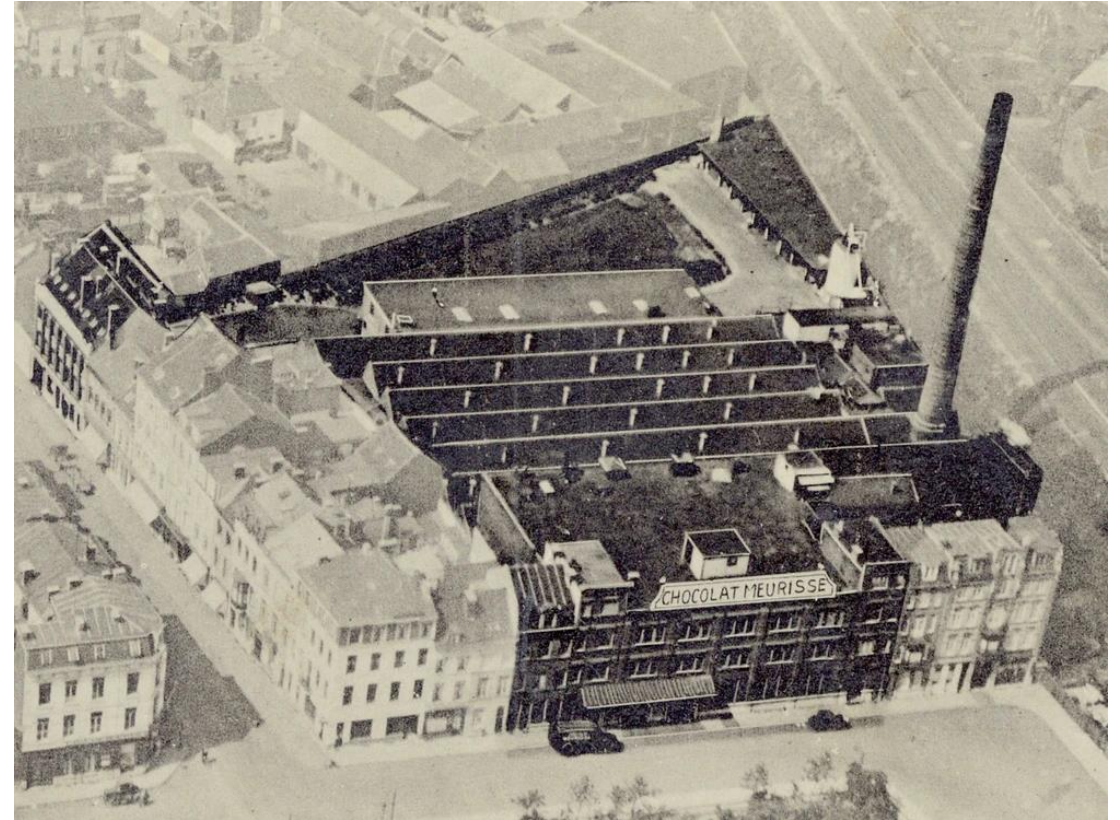


2007



Voorbeeld marktonderzoek

- Eerste Belgische chocoladefabriek
- ° 1845 in Antwerpen door Adolphe Meurisse
- Vier generaties in de familie
- In de jaren 70 verkocht aan General Biscuits (LU) → In de jaren 90 gekocht door Mondelez (Kraft)
- In 2008 verdween het product



Voorbeeld marktonderzoek



Voorbeeld marktonderzoek

- Henry (35) en Clement (33) Van Vyve
- Vonden het jammer dat het icoon in de Belgische chocolade niet langer in hun handen was
- Op goed geluk contacteerden ze Mondelez
- Maar heeft de merknaam “Meurisse” nog wel een meerwaarde?



Voorbeeld marktonderzoek

- Voerden in 2018 een marktonderzoek uit om te peilen naar de populariteit en de herinneringen die rond het merk hangen
 - 65 procent van de 25-plussers kende Meurisse nog
 - Ongeveer 70% van die groep zei dat ze het opnieuw zouden willen proeven
- Deden een bod bij Mondelez dat werd aanvaard
- Terugkeer van Meurisse: <https://www.meurisse.com/nl/>
- Willen meer presenteren dan een zuivere comeback van het merk: biochocolade

De geprojecteerde resultatenrekening

- *Prognose van de kosten en uitgaven:*

1. Methode van de verkoopprocenten: Op het voorspelde omzetcijfer worden historische kostenratio's (in % van de omzet) toegepast
2. Methode van de gebudgetteerde kosten: De kosten worden afzonderlijk geraamd.

Deze tweede methode wordt gebruikt wanneer de toekomstige kosten substantieel afwijken van de historische kosten of voor kostencomponenten die geen relatie hebben met de omzet.

De geprojecteerde resultatenrekening

Toepassing Esposa NV

De financieel directeur van de handelsonderneming Esposa NV vraagt u om een geprojecteerde resultatenrekening op te stellen voor het eerste kwartaal. De volgende assumpties worden aangenomen om deze resultatenrekening te construeren:

1. De meest waarschijnlijke schattingen van de omzetcijfers voor de maanden januari, februari, maart en april zijn respectievelijk 210.000, 210.000, 300.000 en 360.000 EUR.
2. De aankoopprijs van de verkochte goederen bedraagt 80% van de omzet. De inkopen van handelsgoederen in een gegeven maand bedragen 80% van de geprojecteerde omzet voor de daaropvolgende maand.
3. De kosten voor diensten en diverse goederen bedragen 2.000 EUR per maand.
4. De personeelskosten voor januari, februari en maart worden geraamd op respectievelijk 30.000, 35.000 en 40.000 EUR.
5. De afschrijvingen voor januari, februari en maart worden telkens geraamd op 2.500 EUR.
6. De financiële kosten voor het eerste kwartaal worden geraamd op 7.500 EUR.
7. De belastingvoet is 40 %.
8. De overgedragen winst van december vorig jaar bedraagt 40.000 EUR.

Het liquiditeitsbudget

- **Definitie:** een gedetailleerde staat van alle uitgaven die over een bepaalde periode in de toekomst noodzakelijk of wenselijk zijn, met daartegenover de verwachte ontvangsten voor die bepaalde periode
- **Voordelen van het opstellen van een liquiditeitenbudget:**
 - Kritische kasmomenten worden bepaald
 - Kastekorten financieren op de meest voordelige wijze
 - Kasoverschotten beleggen zodanig dat het hoogste rendement wordt behaald
 - Aanwijzingen over de duur en de gewenste aard van de financiering
 - Financieringskost verlagen door het aanhouden van een lager bedrijfskapitaalniveau

Het liquiditeitsbudget

Opstellen van het liquiditeitsbudget: 2 methoden

1. Methode op basis van de globale ontvangsten en uitgaven
2. De geprojecteerde balans methode (financieringsmethode afgeleid op basis van de geprojecteerde balans)

Het liquiditeitsbudget

Methode op basis van de globale ontvangsten en uitgaven

■ Opeenvolgende stappen:

- (1) Vaststellen van planningshorizon en planningsinterval
- (2) Inschatten van toekomstige ontvangsten en uitgaven
- (3) Vaststellen van liquiditeitspositie op einde van planningsperiode
- (4) Vaststellen van minimumvoorraad aan liquide middelen
- (5) Opstellen van actieplan, voorziening van dekking van eventuele tekorten of herbelegging van eventueel overtollige kasgelden

Het liquiditeitsbudget

Toepassing Esposa NV

Om het liquiditeitsbudget voor de handelsonderneming Esposa NV op te stellen dient bijkomende informatie gegeven te worden:

1. De omzet van de maanden oktober, november en december waren respectievelijk 300.000, 350.000 en 400.000 EUR.
2. Omzet: contant 25%, krediet 75%.
3. Ontvangsten uit handelsvorderingen:
 - 60% na 1 maand
 - 30% na 2 maanden
 - 10% na 3 maanden
 - waardeverminderingen op handelsvorderingen = 0 EUR
4. De onderneming verwacht in maart ontvangsten uit een kapitaalverhoging gelijk aan 500.000 EUR.
5. De inkopen voor handelsgoederen worden betaald in de maand dat zij worden aangekocht. Vanaf maart echter zullen deze aankopen pas betaald worden binnen de maand volgend op de maand van de aankoop.
6. Personeelskosten en kosten voor diensten en diverse goederen worden betaald in de maand dat zij voorkomen.
7. Interesten worden betaald op het einde van elk kwartaal, in maart zal men interimdividenden uitkeren ten belope van 2.000 EUR.
8. De minimum liquiditeit is 100.000 EUR; dit is eveneens de begintoestand van de liquide middelen in de maand januari.
9. De uitgaven voor een gebouw, meubilair en rollend materieel bedragen 600.000 EUR en worden betaald in de maand maart.
10. In maart dient 100.000 EUR terugbetaald te worden van een lening op lange termijn.

De geprojecteerde balans

- **Vaak het sluitstuk van de financiële planning**
- **Informatie uit 3 bronnen:**
 - Gegevens uit geprojecteerde resultatenrekening
 - Gegevens uit het liquiditeitsbudget
 - Gegevens uit de balans van de voorbije periode
- **Kan voor elke maand opgesteld worden, maar kwartaalbalans geeft meestal voldoende informatie**

De geprojecteerde balans

- **Opstelling:**

- Per rubriek van de balans de beginbedragen aan te passen voor wijzigingen in deze balansbedragen tijdens de beschouwde periode
- Ofwel op basis van een toepassing van een verkoopprocent
- Ofwel door toepassing van een logische relatie

De geprojecteerde balans

Toepassing van logische relatie per rubriek

■ Materiële vaste activa:

eindsaldo = beginsaldo + aanschaffingen – geboekte afschrijvingen en waardeverminderingen – verkoop (tegen boekwaarde)

■ Voorraden:

- Grondstoffen, verbruiksgoederen en hulpstoffen: $\text{eindsaldo} = \text{beginsaldo} + \text{aankopen vd periode} - \text{verbruik}$
- Goederen in bewerking + gereed product: $\text{eindsaldo} = \text{beginsaldo} + \text{kostprijs van de productie} - \text{kostprijs van de verkopen}$
- Handelsgoederen:
 $\text{eindsaldo} = \text{beginsaldo} + \text{aankopen van de periode} - \text{kostprijs van de verkopen}$

De geprojecteerde balans

- Wanneer de voorraadrotatie van periode tot periode constant blijft kunnen de eindbedragen van het gereed product of de handelsgoederen eveneens als volgt berekend worden:

$$\frac{\text{geraamde kostprijs van de verkopen (op jaarbasis)}}{\text{voorraadrotatie (op jaarbasis)}}$$

Of

$$\text{Aantal dagen voorraad} \times \text{geraamde kostprijs van de verkopen per dag}$$

De geprojecteerde balans

Toepassing van logische relatie per rubriek

▪ Handelsvorderingen:

- $\text{eindsaldo} = \text{beginsaldo} + \text{omzet} - \text{inkomsten uit verkopen}$
of
- $\text{eindsaldo} = \text{beginsaldo} + \text{kredietverkopen} - \text{ontvangsten uit handelsvorderingen}$
- Men kan het eindbedrag van de vorderingen eveneens aan de hand van de klantenrotatie (of aantal dagen klantenkrediet) berekenen:

$$\frac{\text{geraamde omzet incl. BTW (op jaarbasis)}}{\text{klantenrotatie (op jaarbasis)}}$$

Of

Aantal dagen klantenkrediet x *geraamde omzet incl. BTW* per dag

De geprojecteerde balans

- **Geldbeleggingen en liquide middelen:** zie liquiditeitenbudget
- **Kapitaal:** eindsaldo = beginsaldo + bedrag van de kapitaalverhoging
- **Reserves:** eindsaldo = beginsaldo + toevoeging aan de reserves - onttrekking aan de reserves
- **Overgedragen winst:** vindt men terug bij de resultaatverwerking op de geprojecteerde RR

De geprojecteerde balans

- **Financiële schulden:**

Eindsaldo = beginsaldo + aanvullend krediet - terugbetaling

- **Handelsschulden:**

- Eindsaldo = beginsaldo + inkopen van de periode – betalingen van inkopen
- Het eindbedrag van de handelsschulden kan men eveneens op basis van de leveranciersrotatie (of aantal dagen leverancierskrediet) berekenen:

Aantal dagen leverancierskrediet x *geraamde inkopen incl. BTW* per dag

$$\frac{\textit{geraamde inkopen incl. BTW (op jaarbasis)}}{\textit{leveranciersrotatie (op jaarbasis)}}$$

De geprojecteerde balans

Toepassing Esposa NV

De opstelling van een geprojecteerde balans zal worden geïllustreerd aan de hand van de onderneming Esposa NV. Het is voor deze onderneming niet zinvol om de geprojecteerde maandbalansen te berekenen. Daarom zal enkel een geprojecteerde kwartaalbalans opgesteld worden. Meer informatie over de wijze waarop de bedragen van de balansposten werden berekend, vindt men in de voetnoten bij de tabel.

De geprojecteerde balans

Toepassing Esposa NV (vervolg) - werkelijke en geprojecteerde

ACTIVA	Kwartaal per eind december (werkelijk)	Kwartaal per eind maart (geprojecteerd)
VASTE ACTIVA		
III. Materiële vaste activa (a)	260.000	852.500
VLOTTENDE ACTIVA		
VI. Voorraden (b)	280.000	400.000
VII. Vorderingen op ten hoogste één jaar		
A. Wegens leveringen of diensten (c)	427.500	303.750
VIII. Geldbeleggingen (d)	30.000	145.250
IX. Liquide middelen (e)	100.000	100.000
TOTAAL DER ACTIVA	1.097.500	1.801.500

De geprojecteerde balans

Toepassing Esposa NV (vervolg) - werkelijke en geprojecteerde

PASSIVA		
EIGEN VERMOGEN		
I. Kapitaal (f)	200.000	700.000
IV. Reserves (g)	225.500	225.500
V. Overgedragen winst (verlies) (h)	40.000	50.800
SCHULDEN		
VIII. Schulden op meer dan één jaar		
A. Financiële schulden (i)	400.000	400.000
IX. Schulden op ten hoogste één jaar		
A. Schulden op meer dan één jaar die binnen het jaar vervallen (j)	100.000	0
B. Financiële schulden (k)	130.000	130.000
C. Handelsschulden (l)	0	288.000
E. Belastingsschulden (m)	0	7.200
F. Overige schulden (n)	2.000	0

De geprojecteerde balans

Toepassing Esposa NV (vervolg) - noten

- (a) $260.000 + 600.000$ (aanschaffing gebouw, meubilair en rollend materieel) - 7.500 (afschrijvingen)
- (b) $280.000 + 696.000$ (aankopen) - 576.000 (kostprijs van de verkopen)
- (c) $427.500 + 540.000$ (kredietverkopen) - 663.750 (ontvangsten uit handelsvorderingen)
- (d) $30.000 + 115.250$ (zie liquiditeitsbudget)
- (e) zie liquiditeitsbudget
- (f) $200.000 + 500.000$ (kapitaalverhoging)
- (g) zie resultaatverwerking op de geprojecteerde resultatenrekening
- (h) $40.000 + 10.800$ (te bestemmen winst), zie resultaatverwerking op de geprojecteerde resultatenrekening
- (i) geen nieuwe schulden op meer dan één jaar
- (j) aflossing van schuld op meer dan één jaar
- (k) geen nieuwe schulden op ten hoogste één jaar
- (l) $0 + 696.000$ (inkopen) - 408.000 (betalingen van inkopen)
- (m) belastingen (7.200) dienen nog betaald te worden
- (n) aangezien het dividend betaald wordt, verdwijnt dit als schuld in de balans

**Financieringsbehoefte afgeleid op
basis van de geprojecteerde balans**

Geprojecteerde balansmethode

- **Actief = Passief**
- **Opeenvolgende stappen**
 - Ingehouden winst berekenen uit de geprojecteerde resultatenrekening
 - Activaposten, eigen vermogensposten en schulden projecteren
 - Berekenen totaal actief en totaal passief
 - Indien totaal actief > totaal passief: er is een additionele financieringsbehoefte
→ Verschilbedrag invullen bij financiële schulden op korte termijn (= bankkrediet KT)
 - Indien totaal actief < totaal passief: verschilbedrag invullen bij financiële tegoeden op korte termijn (= liquide middelen)
- **Zie ook voorbeeld 4.2 (pagina 125) in handboek**