

Businesscase financial **Basics**

**In zes stappen naar een
financiële businesscase**



Noordhoff

Brenda de Zeeuw

1^e druk

Businesscase financial Basics

In zes stappen naar een financiële
businesscase

Brenda de Zeeuw

Eerste druk

Noordhoff

Ontwerp omslag: G2K Creative Agency (Groningen-Amsterdam)

Omslagillustratie: JJ Ying, Unsplash

Bronvermelding:

Foto's: Shutterstock

Technisch tekenwerk: Integra, Pondicherry, India

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB
Groningen of via het contactformulier op www.mijnnoordhoff.nl.

De informatie in deze uitgave is uitsluitend bedoeld als algemene informatie. Aan deze informatie kunt u geen rechten of aansprakelijkheid van de auteur(s), redactie of uitgever ontleen.



0 / 21

© 2021 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Utrecht, Nederland

Deze uitgave is beschermd op grond van het auteursrecht. Wanneer u (her)gebruik wilt maken van de informatie in deze uitgave, dient u vooraf schriftelijke toestemming te verkrijgen van Noordhoff Uitgevers bv. Meer informatie over collectieve regelingen voor het onderwijs is te vinden op www.onderwijsauteursrecht.nl.

This publication is protected by copyright. Prior written permission of Noordhoff Uitgevers bv is required to (re)use the information in this publication.

ISBN (ebook) 978-90-01-29313-0

ISBN 978-90-01-29312-3

Voorwoord

De afgelopen jaren is het denken in businesscases toegenomen. Steeds meer organisaties in verschillende sectoren gebruiken de businesscase als besluitvormingsinstrument bij hun investeringsbeslissing. Toen ik zes jaar geleden als docent financieel management startte binnen het Hoger Onderwijs was duidelijk dat we voor de opdracht stonden om studenten te leren hoe je een businesscase maakt. De praktijk vraagt er immers om!

In mijn colleges Projectmanagement en Financieel management miste ik een studieboek waarin het praktisch ontwikkelen van een businesscase centraal staat. Er zijn studieboeken waar investeringsselectie wordt uitgelegd, studieboeken die aandacht geven aan risicomangement, communicatie- of scenario-ontwikkeling en stakeholdersmanagement. Maar een praktisch studieboek dat studenten kunnen gebruiken om zich te bekwaamen in het ontwikkelen van een financiële businesscase in al zijn facetten ontbrak. Vanuit die behoefte is dit boek ontstaan.

Zes stappen

In dit boek leer je door het zetten van zes stappen hoe je een duidelijke en krachtige financiële businesscase ontwikkelt.

In hoofdstuk 1 is beschreven wat een businesscase nu precies is en leer je het stappenplan kennen. *Stap 1* gaat over het verkennen van alle relevante informatie rondom de investering, deze Stap staat beschreven in hoofdstuk 2.

Na het onderzoeken en verkennen van de investering ga je in *Stap 2* op onderzoek uit. Deze Stap beslaat de hoofdstukken 3, 4 en 5. Hoofdstuk 3 beschrijft de theorie met betrekking tot kasstromen. Deze kennis heb je nodig om in hoofdstuk 4 en 5 de uitgaven en ontvangsten in kaart te brengen.

Stap 3 gaat over het maken van een financieel rekenmodel. Je leert in hoofdstuk 6 hoe je een financieel model voor jouw businesscase maakt. In hoofdstuk 7 en 8 staat *Stap 4*, het doen, centraal. Na deze hoofdstukken weet je hoe je een financiële analyse voor jouw businesscase uit kunt voeren.

Stap 5 gaat over versterken. Je leert in hoofdstuk 9 hoe je met onzekerheid in de businesscase om kunt gaan. Door middel van risicoanalyse, gevoeligheidsanalyse en scenarioanalyse kan de businesscase worden aangescherpt en onzekerheid worden verminderd.

Met *Stap 6* wordt de businesscase afgesloten. Met het zetten van deze stap formuleer je je advies en ben je in staat een duidelijk adviesrapport te schrijven. In hoofdstuk 10 leer je hoe je een businesscaserapport opstelt en jouw conclusies overtuigend kunt overbrengen.

Leren door te doen

Met *Businesscase financial Basics* leer je door te doen. De teksten zijn beknopt, je gaat zelf aan de slag met voorbeelden en opgaven. Door het doen, meekijken en meerekenen leer je een financiële businesscase opstellen. In dit boek zijn checklists opgenomen waarmee je een stap kunt zetten en kunt controleren of je klaar bent voor de volgende stap. Hierdoor is het boek geschikt voor zelfstandige uitwerking. Naast opgaven en voorbeelden leer je de zes stappen door het maken van een 'rode draad'-casus. Aan de hand van deze casus doorloop je ieder van de zes stappen. Op deze manier kun je aan het einde van dit boek daadwerkelijk een financiële businesscase opstellen.

De opdrachten en voorbeelden in dit boek komen uit verschillende branches, uit productiebedrijven, horeca, vrijetijds- en cultuursector. Het boek is hierdoor toegankelijk voor studenten uit alle domeinen. Financiële voorkennis is niet nodig, deze leer je in dit boek.

Het schrijven van dit boek was voor mij een avontuur. Ik had een idee en een wens, maar had nog nooit een boek geschreven. En alles begint met een eerste stap en vervolgens een heel pad wat leidde tot dit boek. Op dit pad liepen een aantal mensen mee die ik graag wil bedanken. Noordhoff uitgever Johan Ockels voor je heldere feedback en het geven van richting, mijn HU financieel collega's Willemijn, Veronique en Jochem voor alle gesprekken die wij voerden over de businesscase, het meelesen en de feedback, en natuurlijk studenten TBK die mij met hun vragen steeds weer aan het denken zetten. Tot slot veel dank aan team thuis Luna en Jip, jullie inspireren mij en geven mij energie. Het is een verrijking dat ik mag meekijken naar de wereld door jullie 'studentenbril'.

Alles kan.

Je hoeft alleen maar die eerste stap te zetten.

Veel succes en plezier met het stappenplan en het opstellen van jouw businesscase!

Warnsveld, voorjaar 2021,
Brenda de Zeeuw

Inhoud

1 Wat is een businesscase: definitie en begrippen 9

- 1.1 Inleiding 9
- 1.2 Ondernemingsplan, businessplan en projectplan 12
- 1.3 Stappenplan: Zo maak je een businesscase 13
- 1.4 Functie en doel van de businesscase 16

STAP 1

Verkennen 19

2 Voorbereiding en start van de businesscase 21

- 2.1 Inleiding 21
- 2.2 Wie is de opdrachtgever en wie beslist? 21
- 2.3 Aanleiding en context van de businesscase 22
- 2.4 Beschrijven van het investeringsproject 23

STAP 2

Onderzoeken 27

3 Kastromen: betekenis en berekening 29

- 3.1 Inleiding 29
- 3.2 De basis van de businesscase: het kasstroomoverzicht 29
- 3.3 Differentiële kasstroom 32
- 3.4 Kasstromen of nettowinst? 33

4 Uitgaven in kaart brengen 37

- 4.1 Inleiding 37
- 4.2 De investeringsuitgave 37
- 4.3 Operationele uitgaven 38
- 4.4 Bijzondere uitgaven en kosten 40

5 Ontvangsten en effecten in beeld brengen 45

- 5.1 Inleiding 45
- 5.2 Vaststellen van de ontvangsten 46
- 5.3 Positieve effecten 48
- 5.4 Restwaarde 50

STAP 3

Maken 53

- 6 **Het financiële model** 55
 - 6.1 Inleiding 55
 - 6.2 Functie van het financiële model in de businesscase 55
 - 6.3 Het ontwerpen van de gegevenstabel 56
 - 6.4 Het vullen van het rekenmodel met celverwijzingen en formules 58
 - 6.5 Tips voor het maken van een financieel model 61

STAP 4

Doen 65

- 7 **Instrumenten om de investering te beoordelen: theorie** 67
 - 7.1 Inleiding 67
 - 7.2 Terugverdiendtijd (TVT) 67
 - 7.3 Gemiddelde rendementsmethode (GRM) 70
 - 7.4 Netto contante waarde (NCW) 72
 - 7.5 Interne rentabiliteit (IR) 76
 - 7.6 Toepassing instrumenten 78
- 8 **Beoordelen van het investeringsproject: toepassing** 81
 - 8.1 Inleiding 81
 - 8.2 Berekenen terugverdiendtijd en het gemiddelde rendement 82
 - 8.3 Netto contante waarde 84
 - 8.4 Interne rentabiliteit 86
 - 8.5 Voorzichtige conclusie 87

STAP 5

Versterken 91

- 9 **Omgaan met onzekerheid** 93
 - 9.1 Inleiding 93
 - 9.2 Sensitiviteitsanalyse 94
 - 9.3 Scenario's ontwikkelen 98
 - 9.4 Risicoanalyse 100

STAP 6

Adviseren en afsluiten 109

10 Presentatie en rapportage 111

10.1 Inleiding 111

10.2 Het advies formuleren 111

10.3 Opstellen van het businesscaserapport 113

10.4 Vormgeven spreadsheet businesscase 114

10.5 Afsluiten 115

Literatuur 118

Over de auteur 119

Register 120



1

Wat is een businesscase: definitie en begrippen

1.1 Inleiding

In organisaties worden dagelijks financiële beslissingen genomen. Denk bijvoorbeeld aan het inkopen van grondstoffen, het aannemen van personeel of het ontwikkelen van een marketingcampagne. Dit is vaak al eerder besloten en vastgelegd in de plannen en het budget van bijvoorbeeld een afdeling. Je kunt het vergelijken met jouw mobiele telefoon. Je heb je abonnement gekozen en maandelijks geef je geld uit om je te verzekeren van MB's en belminuten.

Iedere organisatie krijgt daarnaast te maken met investeringsbeslissingen die buiten de normale bekende gang van zaken vallen, bijvoorbeeld het al dan niet ontwikkelen van een nieuw product, de beslissing om een machine te vervangen door een machine die minder energie verbruikt of de keuze om een nieuw evenement te gaan organiseren. Een organisatie kan het investeringsbedrag maar een keer uitgeven en wil deze investeringsbeslissing weloverwogen maken. Een bedrijf beschikt immers niet over een pot met geld waardoor alle voorgestelde investeringen kunnen plaatsvinden.

Stel, jouw abonnement loopt af en je staat voor de keuze om een nieuwe telefoon aan te schaffen met een Sim Only abonnement of toch weer met een totaalabonnement. De ene optie betekent een grote investering in het begin en lage maandlasten later, de andere optie vraagt geen investering in het begin maar hogere maanduitgaven. Wat ga je beslissen? Welke optie heeft voor jou de meeste toegevoegde waarde? Je kunt immers het geld voor de koop van een nieuwe telefoon maar een keer uitgeven.

Een organisatie kan voor een vergelijkbare beslissing staan. Een bedrijf wil weten wat de financiële haalbaarheid is van het nieuwe project, product of een nieuw proces en of het verstandig is te investeren. Hier biedt een businesscase uitkomst. Op basis van een businesscase kan worden bepaald of een investering voldoende waarde creëert voor de organisatie. Een businesscase onderbouwt de financiële haalbaarheid van een investeringsproject. Met deze informatie kan diegene die moet beslissen een weloverwogen

keuze maken. Een businesscase stel je op bij een investeringsbeslissing die er echt toe doet, dus niet bij de aanschaf van nieuwe pennen en andere kantoorartikelen.

Maar wat is nu precies een businesscase? We geven eerst een definitie en lichten dan de belangrijkste begrippen eruit toe.

Een businesscase onderbouwt de *zakelijke rechtvaardiging* van een *investeringsbeslissing*. Het hart van de businesscase is de analyse van de *uitgaven en ontvangsten* verbonden met de investering rekening houdend met *risico*.

Zakelijke rechtvaardiging

De organisatie staat voor de keuze al dan niet te investeren en wil weten welke voordelen de investering met zich meebrengt. Dat kan zijn een kostenbesparing, een omzetverhoging, kwaliteitsverbetering of het verbeteren van imago. Uiteindelijk gaat het erom dat er in de toekomst voldoende geld overblijft na aftrek van het geïnvesteerde bedrag en dat de investering een bijdrage levert aan de bedrijfsstrategie. De centrale vraag hierbij is of het investeringsproject financieel haalbaar is, ofwel 'wat levert het op?'

Investeringsbeslissing

Een investeringsbeslissing is de beslissing van een organisatie om nu geld uit te geven ten behoeve van een doel dat in de toekomst behaald gaat worden. Hierna vind je een aantal voorbeelden van verschillende investeringsbeslissingen. Bij investeren gaat het per definitie over een langere periode, meer dan een jaar. Er bestaan verschillende soorten investeringen. Globaal kun je deze in vier groepen indelen:

- investeringen gericht op nieuwe ontwikkelingen;
- investeringen gericht op vervanging;
- investeringen gericht op uitbreiding;
- investeringen die min of meer verplicht zijn, bijvoorbeeld als gevolg van milieuvoorschriften.

Een organisatie wil weten of de uitgaven die zij gaat doen om het doel van de investering te bereiken in de toekomst genoeg opbrengsten genereert om in ieder geval het investeringsbedrag terug te verdienen. Een businesscase bepaalt de zakelijke rechtvaardiging van een investeringsproject gedurende de gehele looptijd van de investering.

Uitgaven en ontvangsten

In de businesscase staan de uitgaven en de ontvangsten die zijn verbonden met het investeringsproject centraal. Deze geldstromen duiden we in de bedrijfseconomie aan met kasstromen. Gedurende de looptijd van het investeringsproject zal de organisatie geld uitgeven en geld ontvangen. Door het opstellen van een businesscase onderzoek je of er uiteindelijk een positieve kasstroom ontstaat en of deze voldoende is voor de organisatie om te starten met het investeringsproject. Wanneer je een businesscase opstelt, ga je deze kasstromen beoordelen met behulp van investeringsinstrumenten.

Investerings-
beslissing

Kasstromen

Risico

Het investeringsbedrag is met grote mate van zekerheid vast te stellen. De ontvangsten liggen verder in de toekomst. Er is dus altijd een risico dat de positieve kasstromen van de investering niet of minder gerealiseerd gaan worden dan van tevoren bedacht. Om zoveel mogelijk zekerheid te creëren is risicoanalyse een vast onderdeel van de businesscase. Het doel van deze analyse is te ontdekken welke factoren in de toekomst ervoor zorgen dat de ontvangsten niet, of minder gerealiseerd gaan worden en het waar mogelijk bedenken van maatregelen om dit te voorkomen.

Risico

Het doel van de businesscase is het financiële resultaat van het investeringsproject over de hele looptijd in kaart te brengen, te analyseren en uiteindelijk te beoordelen. In voorbeeld 1.1 staat een aantal investeringsbeslissingen beschreven waar een businesscase voor opgesteld kan worden.

VOORBEELD 1.1

Investeringsbeslissingen

Camping Duinrand overweegt te investeren in safaritenten. Men verwacht hiermee een nieuwe doelgroep aan te trekken en daarmee de omzet te verhogen.

Een evenementorganisator organiseert al enige jaren het succesvolle indoor dance-event 'Sensation Blue'. Men wil graag weten of het financieel haalbaar is om dit evenement outdoor te laten plaatsvinden.

Een producent van wijnglazen denkt erover een nieuwe machine aan te schaffen waarmee naast wijnglazen ook whiskyglazen gemaakt kunnen worden. Dit leidt tot extra inkomsten.

Hotel 'Het Uddelermeer' overweegt te investeren in vergaderfaciliteiten. Dit zou een extra bron van inkomsten kunnen zijn.

Een productiebedrijf in karton overweegt het transport naar de klanten uit te besteden aan een transporteur. Dit zou het bedrijf geld en tijd besparen.

Pretpark 'Happy' overweegt de entree te vernieuwen en nieuwe kassa's aan te schaffen. Hierdoor kan de verkoop van entreebewijzen sneller verlopen.

Een spelletjesfabrikant wil alle plastic spelelementen (blokjes, fiches, enzovoort) gaan maken van biobased materiaal en wil hiermee nieuwe klanten aan zich binden.

Een ondernemer vraagt zich af of hij nog meer moet investeren in een lopend project of dat het beter is te stoppen en het verlies te beperken.

In de genoemde voorbeelden staan organisaties voor de beslissing om te investeren. Zij doen dit om in de toekomst een doel te bereiken: meer omzet, kostenbesparing, tijdsbesparing of een groener imago. Omdat de organisatie het geld maar een keer kan uitgeven, wil zij natuurlijk weten wat dit oplevert en

of het financieel haalbaar is. Daarnaast is het belangrijk te onderzoeken welke risico's er zijn die het realiseren van die doelen in de weg staan. Door het opstellen van een businesscase wordt duidelijk wat de financiële haalbaarheid is van het investeringsproject en kan diegene die uiteindelijk moet beslissen een verantwoorde beslissing nemen.

1.2 Ondernemingsplan, businessplan en projectplan

In de praktijk worden veel verschillende termen door elkaar gebruikt en verward met de businesscase, zoals de termen ondernemingsplan, businessplan en projectplan. Om goed te begrijpen wat een businesscase is, leggen we hieronder uit wat een ondernemingsplan, businessplan en projectplan is en hoe deze zich verhouden tot de businesscase.

Ondernemingsplan

Ondernemingsplan

Bij het starten van een bedrijf maakt een ondernemer een ondernemingsplan. Een ondernemingsplan is een plan waarin de startende ondernemer beschrijft hoe het bedrijf opgezet gaat worden. In dit plan staat onder andere beschreven welk product of welke dienst op de markt gebracht gaat worden en verder bevat het een marktonderzoek, een concurrentieanalyse, een marketingplan en een plan hoe de ondernemer het nieuwe bedrijf wil financieren. De startende ondernemer gebruikt dit financiële plan als basis om met een bank of een andere externe financier in gesprek te gaan over de financiering. Het financiële plan bestaat vaak uit de begrote beginbalans, de winst- en verliesrekening en de begrote eindbalans van het bedrijf. Een ondernemingsplan gaat over het beoordelen van de levensvatbaarheid van een beginnend bedrijf en dat is iets anders dan een businesscase waarmee de haalbaarheid van een investering met een beperkte looptijd wordt beoordeeld.

Businessplan

Businessplan

Een organisatie stelt een businessplan op om strategische bedrijfsdoelen te realiseren. Een businessplan is een strategisch meerjarenplan voor de huidige of nieuwe business. De organisatie wil wellicht een nieuwe stap zetten en wil weten of dit idee levensvatbaar is. Je kunt daarbij denken aan het betreden van een nieuwe markt met een nieuw product, het overnemen van een bestaand bedrijf of het openen van een vestiging in het buitenland. Het businessplan bestaat onder andere uit het onderzoeken van de toegevoegde waarde van de 'nieuwe' business, marktanalyse, concurrentieanalyse, marketingplan, personele invulling, enzovoort. De financiële onderbouwing bestaat onder andere uit een prognose voor de balans en resultatenrekening voor de komende jaren. De beoordeling van een businessplan gebeurt op basis van winstprognoses. Het verschil met de businesscase is dat deze investeringsprojecten beoordeelt en tegenover elkaar afweegt maar geen uitspraak doet over de levensvatbaarheid van totale ondernemingen of ondernemingsonderdelen. Een businesscase richt zich op een afgebakend investeringsvoorstel. Binnen een businessplan is sprake van meerdere investeringen gericht op verschillende gebieden van de organisatie.

Projectplan

Een projectplan beschrijft hoe een organisatie een bepaald project wil uitvoeren. Een projectplan kun je zien als een overeenkomst, een contract. Het beschrijft wat een project inhoudt en welke afspraken er zijn gemaakt om het project uit te voeren. In het projectplan staat bijvoorbeeld welk resultaat er opgeleverd gaat worden, hoe men met risico's om wil gaan, welk budget er is en wanneer het project opgeleverd moet worden.

Voordat een project wordt goedgekeurd, is er vaak een businesscase opgesteld om de haalbaarheid van het project te beoordelen. Zodra de opdrachtgever de businesscase heeft goedgekeurd mag het project gestart worden. De businesscase is onderdeel van het projectplan. Tijdens het project kan de businesscase aangepast worden als er iets verandert, bijvoorbeeld als de uitvoeringskosten ineens hoger blijken. Op die manier kun je steeds monitoren of het project nog financieel haalbaar is.

We noemen deze verschillen omdat de verwarring over deze plannen in de praktijk tot lastige situaties kan leiden voor de opsteller van de businesscase.

Wanneer een opdrachtgever vraagt om een businesscase maar eigenlijk een businessplan of projectplan bedoelt, wordt het een lastige opdracht voor de projectmanager, student-stagiair of financieel manager die deze opdracht uit moet voeren. Het opleveren van een businessplan waarin het eigenlijk gaat over winstprognoses en levensvatbaarheid van een bedrijf of businessunit vraagt een andere aanpak dan het beoordelen van een investeringsproject. Het opstellen van een projectplan voor de realisatiefase van een investeringsproject is veel meer omvattend dan het vaststellen of het project financieel haalbaar is. Dus voordat je begint aan een businesscase-opdracht is het belangrijk te weten wat de opdrachtgever nu eigenlijk bedoelt en wat het doel is van de businesscase. In Stap 1 staan we hier langer bij stil.

Projectplan

1

1.3 Stappenplan: Zo maak je een businesscase

We hebben gezien dat je in organisaties niet zomaar geld krijgt voor een investering, je moet het economisch rendement aan kunnen tonen. Als niet-financiële professional moet je aan de slag met onbekende begrippen als kasstroom, netto contante waarde en rendement. Dit stappenplan geeft jou de tools en de kennis om een businesscase op te stellen. Stapsgewijs nemen we je mee in financiële tools en analyses, zodat je uiteindelijk een goede businesscase kunt ontwikkelen.

In tabel 1.1 geven we kort het stappenplan weer. De verschillende stappen worden hierna concreet uitgewerkt. Door het volgen van deze stappen leer jij een businesscase maken.

TABEL 1.1 Stappenplan

Stap	Naam stap	Output
Stap 1	Verkennen	Beeld vormen van: <ul style="list-style-type: none"> • context • investering
Stap 2	Onderzoeken	Overzicht van: <ul style="list-style-type: none"> • uitgaven • ontvangsten • kasstromen
Stap 3	Maken	Financieel model
Stap 4	Doen	Voorzichtige conclusie
Stap 5	Versterken	Verdiept inzicht en versterkte conclusie
Stap 6	Adviseren en afsluiten	Adviesrapport en businesscase-spreadsheet

Gevisualiseerd ziet het stappenplan er zo uit:



Stap 1 Verkennen

Het doel van deze stap is het verkennen en verkrijgen van alle relevante informatie rondom de investering. Het uitvinden en te weten komen van deze informatie voorkomt een valse start van jouw businesscase. In deze fase ga je vooral veel vragen stellen, denk daarbij bijvoorbeeld aan: 'Wat is het doel van deze investering, wie gaat uiteindelijk de investeringsbeslissing nemen, welk knelpunt moet er opgelost worden en welke financiële eisen stelt de organisatie aan een investering?' Wellicht is het niet mogelijk om op iedere vraag een pasklaar antwoord te vinden, de waarde van de voorbereiding is meer te vinden in het gesprek en de dialoog over het investeringsproject. Hierdoor ontstaat een steeds betere afbakening en aanscherping van jouw businesscase-opdracht.

Stap 2 Onderzoeken

Allereerst onderzoeken we welke uitgaven horen bij het investeringsproject. Dat zijn naast de initiële (eerste) investering ook de extra uitgaven die gedurende de looptijd gepaard gaan met de investering. Als een restaurant besluit te investeren in een groter terras, is het wellicht nodig om meer personeel aan te nemen om de extra tafels te bedienen. Een bedrijf investeert om daarmee een doel te bereiken. Dat kan bijvoorbeeld zijn meer omzet of een besparing. Het doel van een investering kan ook zijn het verbeteren van klanttevredenheid, imago of medewerkerstevredenheid. Deze, niet in geld uit te drukken, voordelen noemen we effecten. Deze zijn lastig te vertalen in concrete ontvangsten maar dienen wel meegenomen te worden in de businesscase. Het bepalen van de ontvangsten en effecten is minder eenvoudig dan het bepalen van de uitgaven. De initiële investering doet het bedrijf nu, de ontvangsten zijn vaak schattingen in de toekomst. Nadat we de ontvangsten en uitgaven hebben vastgesteld kunnen we de kasstromen berekenen die horen bij het project. Deze hebben we nodig als basis voor onze financiële analyse.

Stap 3 Maken

Na het uitvoeren van de eerste twee stappen zijn alle uitgaven en ontvangsten die samenhangen met de investering bekend. Om de investeringsanalyse uit te kunnen voeren gaan we deze gegevens eerst ordenen in een financieel rekenmodel. Het ontwerpen van het financiële model is geen doel op zich. Het model is de basis van onze financiële analyse.

Stap 4 Doen

We zijn nu op het punt aangekomen dat we de daadwerkelijke financiële analyse gaan uitvoeren. Het doel van deze analyse is te onderzoeken of het investeringsproject financieel haalbaar is. Met behulp van verschillende investeringsmethoden wordt de investering geanalyseerd en beoordeeld. We onderzoeken wat de waarde is van de investering en bepalen daarmee de financiële haalbaarheid. De output van deze stap is een eerste voorzichtige conclusie.

Stap 5 Versterken

Een investeringsproject heeft een looptijd van meerdere jaren. Hierdoor kun je niet alles met zekerheid inschatten en berekenen. De initiële uitgave doet het bedrijf nu, de ontvangsten zijn vaak schattingen in de toekomst. Om de invloed van deze onzekerheid te bepalen, beschikken we over drie tools: risicoanalyse, gevoeligheidsanalyse en scenarioanalyse. Op basis

van deze analyses kan de businesscase worden aangescherpt en onzekerheid worden verminderd.

Stap 6 Adviseren en afsluiten

Op basis van de informatie uit Stap 1 tot en met 5 formuleer je jouw uiteindelijke advies over de wenselijkheid van het investeringsvoorstel. Na het uitvoeren van de investeringsanalyse en het onderzoeken van onzekerheid en het effect daarvan, weten we wat de waarde is van het voorstel en kunnen we ook kanttekeningen plaatsen. Geen enkel investeringsvoorstel is alleen maar helemaal goed of totaal onverstandig. In deze laatste stap formuleer je jouw advies en ben je in staat een duidelijk adviesrapport te schrijven.

1.4 Functie en doel van de businesscase

Het doel van het opstellen van een businesscase is allereerst vaststellen of het investeringsproject voldoende waarde creëert voor de organisatie, met andere woorden: of het project financieel haalbaar is. Naast deze basisfunctie kent de businesscase nog meer doelen. In een businesscase kunnen bijvoorbeeld verschillende varianten van de investering doorgerekend en met elkaar vergeleken worden. Daarnaast kunnen besluitvormers aan de hand van de businesscase een besluit nemen over het al dan niet investeren en onder welke voorwaarden. De businesscase dient bij implementatie als basis voor budgetten en begroting. Ook kan de businesscase aan financiers informatie geven aan de hand waarvan zij besluiten om vermogen beschikbaar te stellen. Als laatste dient de businesscase bij de uitvoering als baseline: door tijdens het investeringsproject de werkelijke ontvangsten en uitgaven te vergelijken met de businesscase kan bepaald worden of het investeringsproject financieel haalbaar is of blijft. Als er tijdens het project veranderingen optreden (bijvoorbeeld hogere inkooptarieven) worden deze direct verwerkt in de businesscase zodat op elk moment bekeken kan worden of de businesscase nog positief is. Ook na het investeringsproject heeft de businesscase een functie door te onderzoeken of de verwachte baten daadwerkelijk gerealiseerd zijn, door deze gegevens te verwerken in de businesscase.

