



Sarphati[®]
LOGISTIEK

BEDRIJFSMANAGEMENT

Logistiek supervisor en Specialist transport en logistiek

leerwerkboek | vakkennis | 2e druk

Boom

COLOFON

Boom Mbo
klantenservice@boom.nl
www.boom.nl

Auteur(s): Saskia Klomps, Joyce Dost, Ilona Schadee, Eric Lockefer, Rick van Midde, Angelique Schouten, Johan Dijkstra, Hans Schuiling en Paul Bles
Inhoudelijke redactie: Willem de Koning, Geert van Eijck, John van Delzen, Ewald Vogel en Marleen Pathuis
Eindredactie: Willem de Koning

Sarphati | Logistiek is in samenwerking met VMN Media tot stand gekomen.



Titel: Bedrijfsmanagement
ISBN: 978 90 372 6944 4

Omslagfoto: Jurjen Poeles
Bronvermelding: Shutterstock.com; Hans Engbers; Nat_V; JPstock; www.hollandfoto.net; T.Schneider; Dutchmen Photography, Peter Hiltz/Hollandse Hoogte, Finler.nl

2e druk / 1e oplage

© 2025 Boom

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Auteursrecht ten aanzien van tekst- en datamining en machinelearning is nadrukkelijk voorbehouden.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bijvoorbeeld een (digitale) leeromgeving of een reader in het onderwijs (op grond van artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-uvo.nl).

De uitgever heeft ernaar gestreefd de auteursrechten te regelen volgens de wettelijke bepalingen. Degenen die desondanks menen zekere rechten te kunnen doen gelden, kunnen zich alsnog tot de uitgever wenden.

Door het gebruik van deze uitgave verklaart u kennis te hebben genomen van en akkoord te gaan met de specifieke productvoorwaarden en algemene voorwaarden van Boom, te vinden op www.boom.nl.

INHOUD

Inloggen Logistiek.nl	5
Inleiding	6
1 Stichten van een onderneming	7
1.1 Ondernemingsvormen	8
1.2 Ondernemingsplan	15
1.3 Kapitaal	18
1.4 Liquiditeitsbegroting	23
1.5 Samenvatting	25
1.6 Begrippen	27
2 Verzekeringen	29
2.1 Bedrijfsverzekeringen	30
2.2 Verzekeringen voor de ondernemer zelf	35
2.3 Risico's inventariseren	38
2.4 Samenvatting	42
2.5 Begrippen	44
3 Rechts- en wetskennis	45
3.1 Privaatrecht	46
3.2 Eigendom, bezit en houderschap	50
3.3 Rechtshandelingen	52
3.4 Zekerheidsrecht	57
3.5 Hypotheekrecht	60
3.6 Pandrecht	61
3.7 Rechten en plichten bij verkoop	64
3.8 Leasing, renting en factoring	65
3.9 Bijzondere wetten	69
3.10 Faillissementsrecht	73
3.11 Samenvatting	77
3.12 Begrippen	81
4 Criminaliteitspreventie en beveiliging	85
4.1 Interne beveiliging	86
4.2 Objectbeveiliging	87
4.3 Informatiebeveiliging	91
4.4 Transportbeveiliging	96
4.5 Werknemersbeveiliging	98
4.6 Een overval	100
4.7 Samenvatting	102
4.8 Begrippen	104
5 Belastingen	105
5.1 Omzetbelasting (btw)	106
5.2 Loonbelasting	111

5.3	Inkomstenbelasting	115
5.4	Belastingen auto's	119
5.5	Belastingheffing	121
5.6	Overheidssteun en subsidies	126
5.7	Samenvatting	128
5.8	Begrippen	131
6	Marketing	133
6.1	Marketing en de marketingmix	134
6.2	Marktonderzoek	142
6.3	Marktsegmentatie	147
6.4	Groeistrategie	148
6.5	Marketingplan	151
6.6	Financieel plan	154
6.7	Samenvatting	157
6.8	Begrippen	160
	Index	161

INLOGGEN LOGISTIEK.NL

Via dit leermiddel heb je *onbeperkt* toegang tot de nieuwsartikelen van Logistiek.nl, het platform voor logistieke professionals. In de opdrachten van dit leermiddel staan verwijzingen naar de website. Op deze manier kun je steeds met actuele onderwerpen aan de slag. Maar je kunt via Logistiek.nl ook terecht voor vacatures, nieuwsbrieven en het digitale magazine. Een abonnement kost ongeveer 200 euro per jaar, maar is voor gebruikers van Sarphati | Logistiek gratis.

Ga naar je digitale leeromgeving van Sarphati | Logistiek en volg de stappen om je kosteloos te registreren. Alvast veel leerplezier!



INLEIDING

Digitale leeromgeving



Soms wordt er verwezen naar bijvoorbeeld filmpjes, formulieren of een website. Deze staan allemaal in de digitale leeromgeving. Je herkent de verwijzing aan het icoontje in de vorm van een wereldbol. In de digitale leeromgeving vind je ook alle opdrachten:

- opdrachten bij de theorie: gewone opdrachten (horen bij één paragraaf) en plusopdrachten (toepassingopdrachten bij meerdere paragrafen)
- reflectieopdrachten
- actieopdrachten
- test je kennis-vragen.

Bovendien vind je in de digitale leeromgeving de beroepstaken van Opdrachtgestuurd Onderwijs (OgO). Daarmee kun je je optimaal voorbereiden op de beroepspraktijk. Alles is te vinden via [Boomdigitaal.nl](https://boomdigitaal.nl).

Voordat je de digitale leeromgeving kunt gebruiken, moet je je licentie activeren.

- Overleg met je docent welk type account je gebruikt.
- Ga naar www.boomberoepsonderwijs.nl/licentie.
- Bekijk de instructiefilm of lees het stappenplan.
- Volg de stappen.

Daarna kun je aan de slag!

Als logistiek supervisor en specialist transport en logistiek heb je een aansturende rol. Je bewaakt de logistieke processen en grijpt in als er iets fout gaat. Je bent bijvoorbeeld verantwoordelijk voor de logistiek teamleiders, logistiek medewerkers, chauffeursbegeleiders en transportplanners die het logistieke proces uitvoeren.

Voor jouw rol heb je specialistische kennis nodig van alles wat er komt kijken bij het leiden van een bedrijf. Denk daarbij bijvoorbeeld aan het oprichten van een onderneming, het opstellen van een ondernemingsplan en het bepalen van een marketingstrategie. Om als ondernemer of vervoersmanager in goederenvervoer actief te zijn moet je onder andere beschikken over een vakdiploma: het 'Getuigschrift van vakbekwaamheid voor het vervoer van goederen over de weg'. Je hebt vanzelfsprekend kennis van de markt, maar je kunt ook antwoord geven op vragen als: Hoe zorg ik ervoor dat mijn bedrijf groeit? Hoe zorg ik voor een gezonde financiële bedrijfsvoering? Daarnaast moet je kennis hebben van soorten verzekeringen en belastingen waar je in jouw werk mee te maken kunt krijgen. Je moet weten wat je rechten en plichten zijn als ondernemer in de logistiek en transport. Maar ook de veiligheid van je medewerkers en de beveiliging van het bedrijf vragen jouw aandacht.



Hoofdstuk 1

Stichten van een onderneming

In dit hoofdstuk leer je wat ondernemen in de logistiek inhoudt. Logistiek biedt veel mogelijkheden. Denk aan het organiseren, plannen en uitvoeren van transporten maar ook aan productontwikkeling, inkoop, productie, opslag en verkoop.

Als logistiek ondernemer moet je beschikken over vakkennis en vaak een ondernemers diploma. Ondernemen biedt vrijheden maar vraagt ook initiatief en inzet. En zaken als administratie en belastingen horen er ook bij. Dit hoofdstuk geeft je een beeld van ondernemerschap in de logistiek en laat je nadenken over jouw motivatie en geschiktheid.

Leerdoelen

- Je weet welke soorten ondernemingsvormen er zijn en hoe ze verschillen.
- Je weet wat een ondernemingsplan is.
- Je weet dat je geldende wetten en regels voor je onderneming goed op een rijtje moet zetten.
- Je kent financiële begrippen zoals kredietwaardigheid, kapitaal, aandelen, dividend, liquiditeit en cashflow.



Opdracht 1 Kennismaking

Bekijk het filmpje en bespreek de vragen met twee medestudenten.

- a. Van welk onderwerp uit dit filmpje wil je meer weten? Leg ook uit waarom.
- b. Welke vergunning heb je nodig voor het starten van je eigen transportbedrijf?
- c. Starten als ondernemer in de transportsector doe je niet zomaar even. Bespreek drie eisen waaraan je moet voldoen.

1.1 Ondernemingsvormen

Ondernemen begint met het maken van keuzes. Natuurlijk moet je eerst goed hebben nagedacht over wat je gaat doen. Maar dan ... Ga je in je eentje starten? Of met anderen? Wat heb je allemaal nodig? Met welke wetten en regels krijg je te maken?

Om te beginnen moet je een geschikte ondernemingsvorm kiezen. Hiermee kies je ook voor een rechtsvorm en of er sprake is van rechtspersoonlijkheid. Dit bepaalt of je met je eigen geld aansprakelijk bent of niet.

Rechtsvormen

Er zijn twee soorten rechtsvormen:

1. **zonder rechtspersoonlijkheid**

Een eenmanszaak, vennootschap onder firma (vof), maatschap, commanditaire vennootschap en rederij zijn ondernemingsvormen zonder rechtspersoonlijkheid. Dat betekent dat de ondernemer persoonlijk aansprakelijk is.

2. **met rechtspersoonlijkheid**

Een naamloze vennootschap, besloten vennootschap, stichting, vereniging, coöperatie, onderlinge waarborgmaatschappij en kerkgenootschap zijn ondernemingsvormen met een rechtspersoonlijkheid. Dat betekent dat de onderneming schulden en bezittingen heeft.

Voor iedere ondernemingsvorm gelden specifieke regels op het gebied van inschrijving, aansprakelijkheid, financiering, belasting, winstuitkering en bestuur. Het is daarom belangrijk om de rechtsvorm te kiezen die het beste past bij je eigen situatie en doelen.

Ondernemingsvormen

Hieronder worden vijf veelvoorkomende ondernemingsvormen toegelicht.

• eenmanszaak

Een eenmanszaak is een rechtsvorm waarbij je verantwoordelijk bent voor het hele bedrijf en je alle beslissingen neemt. Er is geen onderscheid tussen privé- en bedrijfseigendom, wat betekent dat schuldeisers ook aanspraak kunnen maken op je persoonlijke bezittingen. Je kunt maximaal één eenmanszaak oprichten. Deze kan wel verschillende handelsnamen, activiteiten en vestigingen hebben. Als eigenaar mag je alle winst houden, maar je moet hierover wel inkomstenbelasting betalen. Je kunt vaak wel profiteren van extra aftrekposten, zoals de zelfstandigenaftrek en mkb-winstvrijstelling.

• vennootschap onder firma (vof)

Als je gaat samenwerken met andere ondernemers onder één gemeenschappelijke naam kun je samen een vof oprichten. Je hebt daarvoor geen startkapitaal nodig. Met je vennoten bepaal je samen het beleid en dat leg je meestal vast in een vennootschapscontract. Hierin kun je ook afspraken maken over de verdeling van de winst, de inbreng van iedere vennoot en wat er gebeurt bij uittreding of faillissement. Iedere deelnemer is

privé aansprakelijk voor de hele vof. Dit betekent dat als de vof niet kan betalen, schuldeisers bij iedere vennoot persoonlijk kunnen aankloppen. De eigenaren betalen inkomstenbelasting over de winst. In veel gevallen kun je gebruikmaken van fiscale voordelen, zoals de zelfstandigenaftrek en mkb-winstvrijstelling.

- commanditaire vennootschap (cv)

Als je een bedrijf wilt beginnen en een financier wilt aantrekken om de nodige investeringen te doen dan is de commanditaire vennootschap (cv) een goede keuze. De financier is alleen op de achtergrond betrokken bij het bedrijf.

Naast beherende vennoten zijn er dan ook commanditaire vennoten, oftewel stille vennoten. Beherende vennoten runnen de onderneming en zijn persoonlijk aansprakelijk. Stille vennoten investeren geld in het bedrijf, maar bemoeien zich niet met de dagelijkse gang van zaken. Stille vennoten zijn niet privé aansprakelijk, tenzij ze zich actief met het bestuur van de onderneming bemoeien.

- besloten vennootschap (bv)

Een bv kun je alleen of met anderen oprichten en is een rechtsvorm met rechtspersoonlijkheid, wat betekent dat de onderneming zelf aansprakelijk is voor schulden en verplichtingen, niet de eigenaar(s) persoonlijk.

Aandeelhouders zijn slechts aansprakelijk voor het bedrag dat ze in de bv hebben geïnvesteerd. Hun privévermogen blijft beschermd.

Voor de oprichting van een bv is minimaal € 0,01 aan startkapitaal nodig.

Een bv heeft een directeur-bestuurder en kan één of meerdere aandeelhouders hebben. Daarnaast kan een raad van commissarissen toezicht houden. De aandelen zijn niet vrij verhandelbaar.

Een bv betaalt vennootschapsbelasting over de winst. Directeur-grotaandeelhouders (dga's) ontvangen een salaris en betalen hierover inkomstenbelasting.

Winst kan worden uitgekeerd als dividend aan aandeelhouders, maar dit kan alleen als de financiële situatie van het bedrijf dat toelaat. Een bv is aantrekkelijk voor ondernemers die willen groeien, investeerders willen aantrekken of hun persoonlijke aansprakelijkheid willen beperken.

- naamloze vennootschap

Een besloten vennootschap (bv) en een naamloze vennootschap (nv) zijn beide ondernemingsvormen met rechtspersoonlijkheid, wat betekent dat de onderneming zelf aansprakelijk is voor schulden en verplichtingen.

Toch zijn er belangrijke verschillen, met name op het gebied van aandelen, bestuur en kapitaal. Het startkapitaal is minimaal €45.000. Bij een nv zijn aandeelhouders via de Algemene vergadering van Aandeelhouders (AVA) betrokken bij belangrijke besluiten. Een nv is ideaal voor grote bedrijven die kapitaal willen aantrekken via de beurs, omdat de aandelen vrij verhandelbaar zijn.

Van wie of van wat?

Wil je als ondernemer met een eenmanszaak een bedrijfspand kopen voor de opslag van goederen, dan word je (alleen of met je compagnons) privé-eigenaar van het pand. Je bent als ondernemer persoonlijk verantwoordelijk en aansprakelijk. Koop je het pand vanuit je bv, dan is het pand van de bv.

Oprichting en inschrijving

Elke onderneming moet worden opgericht volgens de wettelijke eisen die gelden voor de gekozen rechtsvorm. De meeste ondernemingen, zoals een eenmanszaak of vennootschap onder firma (vof), kunnen eenvoudig worden ingeschreven bij de Kamer Van Koophandel (KVK). Bij rechtsvormen met rechtspersoonlijkheid, zoals een besloten vennootschap (bv) of naamloze vennootschap (nv), is een notariële oprichtingsakte vereist.

Aftrekbare kosten

Je hebt een bedrijfsidee en misschien al wat klanten. De kosten van je onderneming die je maakt voor de inschrijfdatum van de Kamer Van Koophandel zijn aftrekbaar tot ongeveer drie maanden voor je inschrijving. Kosten vóór deze datum kun je alleen als zakelijke kosten meenemen als je kunt aantonen dat dit 100% zakelijke kosten zijn. Het betreft dan bijvoorbeeld kosten voor het afsluiten van een zakelijke bankrekening of kosten voor hulp bij het schrijven van je ondernemingsplan. De datum van inschrijving van je onderneming bij de KVK is de dag waarop je kunt vieren dat je ondernemer bent geworden.

Verschillen tussen ondernemingsvormen

	Eenmanszaak	Vof	Commanditaire vennootschap	Besloten vennootschap (bv)	Naamloze vennootschap (nv)
Inschrijving	Inschrijving bij KVK	Inschrijving bij KVK	Inschrijving bij KVK	Inschrijving bij KVK en oprichting via notaris	Inschrijving bij KVK en oprichting via notaris
Aansprakelijkheid	Volledig privé aansprakelijk	Elke vennoot is hoofdelijk aansprakelijk	Beherende vennoten: hoofdelijk aansprakelijk; stille vennoten: niet aansprakelijk	Bv zelf is aansprakelijk, niet de aandeelhouders	Nv zelf is aansprakelijk, niet de aandeelhouders
Financiering	Eigen vermogen of lening	Eigen vermogen van vennoten of lening	Investering door stille vennoten of eigen vermogen	Aandelenkapitaal en externe investeerders	Aandelenkapitaal en beursgenoteerde investeringen
Belasting	Inkomstenbelasting over winst	Inkomstenbelasting per vennoot	Inkomstenbelasting voor beherende vennoten; stille vennoten betalen belasting over hun rendement	Vennootschapsbelasting; directeur-grootaandeelhouder (dga) betaalt inkomstenbelasting	Vennootschapsbelasting; aandeelhouders betalen dividendbelasting
Winstuitkering	Volledige winst naar eigenaar	Winstverdeling volgens vof-contract	Volgens afspraken tussen vennoten	Uitkering via dividend aan aandeelhouders	Dividenduitkering aan aandeelhouders
Bestuur	Eigenaar neemt alle beslissingen	Vennoten beslissen samen	Beherende vennoten nemen beslissingen; stille vennoten hebben geen zeggenschap	Directie voert beleid, aandeelhoudersvergadering beslist mee	Directie voert beleid, aandeelhouders en raad van commissarissen beslissen mee

UBO-registratie

Een UBO is een afkorting voor Ultimate Beneficial Owner. Dit is iemand die de eigenaar is van een bedrijf of zeggenschap heeft over het bedrijf (bijvoorbeeld door een eigendomsbelang of aandeel in het bedrijf). Het UBO-register is opgesteld om het witwassen van geld en criminaliteit door UBO's tegen te gaan. Door dit register heeft bijvoorbeeld de Belastingdienst inzicht in wie zeggenschap hebben in organisaties.

De UBO-registratieplicht geldt voor organisaties waarbij één of meerdere personen uiteindelijk belanghebbend zijn. Dit betekent dat zij direct of indirect meer dan 25% van de aandelen, stemrechten of eigendomsbelangen bezitten of feitelijke zeggenschap hebben.

Hier zijn voorbeelden van soorten bedrijven en organisaties waarvoor de UBO-registratieplicht geldt:

- bedrijven met rechtspersoonlijkheid (bv's en nv's)
Bijvoorbeeld: grote bedrijven met veel verschillende verantwoordelijken.
- vennootschap onder firma (vof)
Bijvoorbeeld: een transportbedrijf gerund door twee vennoten.
- commanditaire vennootschap (cv)
Bijvoorbeeld: een warehouseonderneming met stille vennoten als investeerders.
- maatschap
Bijvoorbeeld: een groep tandartsen die een gezamenlijke praktijk voert.
- stichtingen (goede doel)
Bijvoorbeeld: een stichting die zich inzet voor natuurbehoud en gefinancierd wordt door een kleine groep donateurs.
- verenigingen
Bijvoorbeeld: een lokale voetbalvereniging met een bestuur dat zeggenschap heeft.
- coöperaties
bijvoorbeeld: een energiecoöperatie waar leden gezamenlijk duurzame energie opwekken.
- onderlinge waarborgmaatschappijen
Bijvoorbeeld: een verzekeringsmaatschappij waar leden risico's delen.

Sommige organisaties hoeven geen UBO te registreren, zoals beursgenoteerde ondernemingen en verenigingen zonder volledige rechtsbevoegdheid (zonder notariële oprichting en beperkte zeggenschap).

Blokkeringsregeling

Als deze regeling in de statuten is opgenomen, kunnen aandeelhouders niet zomaar hun aandelen overdragen aan iemand anders. Deze regeling is bedoeld voor een besloten vennootschap of naamloze vennootschap. Er zijn twee vormen van blokkeringsregelingen:

- aanbiedingsregeling
Dit betekent dat de aandeelhouder die zijn aandelen wil verkopen, deze eerst aan de andere aandeelhouders moet aanbieden.
- goedkeuringsregeling
De aandeelhouder die zijn aandelen wil verkopen, moet eerst toestemming krijgen van een bij de statuten bepaald orgaan van de vennootschap, voordat hij aandelen mag overdragen. Wordt er geen goedkeuring gegeven, dan moet dit orgaan een zittende aandeelhouder aandragen die bereid is de aandelen over te nemen.