



# Sarphati<sup>®</sup>

## FINANCIËEL MANAGEMENT DEEL 1

---

voor consulent commerciële arbeidsbemiddeling, e-commercespecialist, junior accountmanager, junior manager groothandel, junior manager internationale handel

**deel 1** | profieldeel | leerwerkboek | vakkennis | 1e druk

ESS-examen: Onderdeel van Proeve van bekwaamheid P2 t/m P6 of Theorie-examen Calculaties P2 t/m P6

SPL-examen: Vaardigheidsexamens P3/VE8, P4/VE9, P5/VE10, P6/VE11

## COLOFON

---

Boom Beroepsonderwijs  
info@boomberoepsonderwijs.nl  
www.boomberoepsonderwijs.nl

Auteurs: Erik Lockefer, Angelique Schouten  
Eindredactie: Leen Doorduyn  
Hoofdredactie: Kees Benschop

Titel: Financieel management deel 1

ISBN: 978 90 372 6654 2

1e druk/1e oplage

© Boom Beroepsonderwijs 2024 | 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.

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 Reprerecht ([www.reprerecht.nl](http://www.reprerecht.nl)). Voor het overnemen van een (of meerdere) 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](http://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 Beroepsonderwijs, te vinden op [www.boomberoepsonderwijs.nl](http://www.boomberoepsonderwijs.nl).

# INHOUD

---

	<b>Inleiding</b> .....	<b>6</b>
	<b>Kerntaak en werkprocessen</b> .....	<b>7</b>
<b>Hoofdstuk 1</b>	<b>Exploitatiekosten</b> .....	<b>9</b>
1.1	Kosten of verspillingen .....	10
1.2	Kosten van vermogen .....	15
1.3	Kosten van arbeid .....	23
1.4	Kosten van diensten van derden .....	29
1.5	Kosten van goederen .....	35
1.6	Transportkosten .....	41
1.7	Kosten van belastingen .....	45
1.8	Overige exploitatiekosten .....	49
1.9	Samenvatting .....	52
1.10	Begrippen .....	55
<b>Hoofdstuk 2</b>	<b>Kosten van duurzame bedrijfsmiddelen</b> .....	<b>59</b>
2.1	Afschrijven op duurzame bedrijfsmiddelen .....	61
2.2	Afschrijvingsmethoden .....	64
2.3	Rentekosten over duurzame productiemiddelen (dpm) .....	71
2.4	Keuze van de afschrijvingsmethode .....	73
2.5	Terugrekenen van boekwaarde naar aanschafwaarde .....	78
2.6	Samenvatting .....	81
2.7	Begrippen .....	85
<b>Hoofdstuk 3</b>	<b>Gewaardeerde kosten</b> .....	<b>87</b>
3.1	Loon naar werken .....	88
3.2	Gewaardeerde interest .....	90
3.3	Samenvatting .....	95
3.4	Begrippen .....	96
<b>Hoofdstuk 4</b>	<b>Exploitatieoverzichten</b> .....	<b>97</b>
4.1	Exploitatieoverzicht .....	98
4.2	Het volledige exploitatieoverzicht .....	108
4.3	Exploitatiebegroting met kostenbedragen uit het verleden .....	118
4.4	Exploitatieoverzicht als vergelijkingsmiddel .....	123
4.5	Het bedrijfsresultaat en de fiscus .....	129
4.6	Samenvatting .....	133
4.7	Begrippen .....	136

<b>Hoofdstuk 5</b>	<b>Kostprijsberekening</b> .....	<b>137</b>
5.1	De eenvoudige of primitieve opslagmethode .....	138
5.2	De verfijnde opslagmethode .....	144
5.3	Omrekenfactor .....	151
5.4	Differentiële kostprijs .....	155
5.5	Samenvatting .....	160
5.6	Begrippen .....	162
<b>Hoofdstuk 6</b>	<b>Liquiditeitsoverzicht</b> .....	<b>163</b>
6.1	Liquiditeitsbegroting .....	164
6.2	Verschillen liquiditeitsbegroting en exploitatiebegroting .....	168
6.3	Ontvangsten .....	170
6.4	Uitgaven .....	178
6.5	Een liquiditeitsbegroting voor een kwartaal .....	186
6.6	Samenvatting .....	194
6.7	Begrippen .....	196
<b>Hoofdstuk 7</b>	<b>Financiële kengetallen</b> .....	<b>197</b>
7.1	Balans en liquiditeitsbalans .....	198
7.2	Liquiditeit .....	204
7.3	Liquiditeitskengetallen .....	207
7.4	Solvabiliteit .....	214
7.5	Rentabiliteit .....	222
7.6	Samenvatting .....	231
7.7	Begrippen .....	234
<b>Hoofdstuk 8</b>	<b>Budgetcontrole</b> .....	<b>237</b>
8.1	Verschillenanalyse .....	238
8.2	Enterprise Resource Planning (ERP) .....	250
8.3	Rekenen met een ERP-programma .....	254
8.4	Samenvatting .....	273
8.5	Begrippen .....	275
<b>Hoofdstuk 9</b>	<b>Beleid analyseren</b> .....	<b>277</b>
9.1	Leveranciersselectie .....	278
9.2	Distributie .....	282
9.3	Marktspreiding .....	285
9.4	Marktbereik .....	287
9.5	Selectie-indicator .....	290
9.6	Omzetaandeel en afzetaandeel .....	292
9.7	Customer lifetime value (CLV) .....	296
9.8	Omlooptijd debiteuren .....	298
9.9	Terugverdiertijd .....	299
9.10	ROI en ROS .....	302
9.11	Formule van Franke .....	304
9.12	Vraagsoorten .....	307
9.13	Samenvatting .....	315
9.14	Begrippen .....	318

<b>Hoofdstuk 10</b>	<b>Indexcijfers</b> .....	<b>321</b>
10.1	Indexcijfers .....	322
10.2	Prijsindexcijfer .....	324
10.3	Hoeveelheidsindexcijfer .....	330
10.4	Waarde-indexcijfer .....	333
10.5	Driehoeksrelatie EHI, EPI en EWI .....	342
10.6	Verleggen van de basis .....	346
10.7	Samenvatting .....	350
10.8	Begrippen .....	352
	<b>Beeldverantwoording</b> .....	<b>353</b>
	<b>Index</b> .....	<b>354</b>

# 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 Actieopdrachten en Test je kennis-vragen. Bovendien zijn hier beroepstaken van Opdrachtgestuurd Onderwijs (OgO) te vinden. Daarmee kun je je optimaal voorbereiden op de beroepspraktijk.

Alles is te vinden via [digitaal.boomonderwijs.nl/beroepsonderwijs](https://digitaal.boomonderwijs.nl/beroepsonderwijs).

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](https://www.boomberoepsonderwijs.nl/licentie).
- Bekijk de instructiefilm of lees het stappenplan.
- Volg de stappen.

Daarna kun je aan de slag!

In een onderneming kun je alleen geld verdienen als je de kosten zo laag mogelijk houdt en je die kunt terugverdienen door je producten voor een hogere prijs te verkopen. Kosten moet je altijd afwegen tegen de opbrengsten. In hoofdstuk 1 ga je exploitatiekosten berekenen.

Bedrijfsmiddelen, zoals inventaris en vervoersmiddelen, worden in de loop van de tijd minder waard. Ze hebben ook onderhoud nodig. De kosten daarvan rekent het bedrijf door aan de klanten, net als alle andere kosten. In hoofdstuk 2 bereken je de kosten van duurzame productiemiddelen.

De eigenaar van een onderneming werkt in de onderneming en brengt eigen vermogen in. De vergoeding voor deze arbeid en het eigen vermogen zijn onderdeel van het bedrijfsresultaat: de nettowinst.

Hoofdstuk 3 gaat over gewaardeerde kosten en hoe je deze berekent.

Als ondernemer wil je weten wat je onder de streep overhoudt. Daarom stel je van tevoren een exploitatiebegroting op. Hiermee ga je aan de slag in hoofdstuk 4. Hoofdstuk 5 gaat over de kostprijsberekening. Opslagpercentages, de omrekenfactor en de differentiële kostprijs komen aan bod.

In een onderneming komt er geregeld geld binnen en gaat er geregeld geld uit. Daarom bewaak je de liquiditeit, zodat je voldoende geld in kas of op je bankrekening hebt om rekeningen te kunnen betalen. In hoofdstuk 6 stel je hiervoor een liquiditeitsbegroting op.

In hoofdstuk 7 werk je met kengetallen waarmee je de financiële situatie van een bedrijf kunt beoordelen.

In hoofdstuk 8 analyseer je de verschillen tussen een exploitatiebudget en een exploitatieoverzicht.

Ook leer je hoe je de informatie uit een ERP-programma kunt gebruiken om besluiten voor de toekomst te nemen. In een onderneming moet je zicht hebben op de resultaten van je marketing- en salesactiviteiten. Ook daarbij gebruik je kengetallen. Hiermee ben je bezig in hoofdstuk 9.

Het kan lastig zijn om cijfers van jouw vestiging of onderneming te vergelijken met die van een eerdere periode of met de cijfers van de branche. Om toch verschillende reeksen met elkaar te vergelijken kun je de getallen omzetten naar indexcijfers. Dat doe je in hoofdstuk 10.

## KERNTAAK EN WERKPROCESSEN

---

In *Financieel management deel 1* komen de volgende kerntaken en werkprocessen aan bod:

### *Consulent commerciële arbeidsbemiddeling*

- **P2-K1** Werft, matcht en begeleidt kandidaten
  - P2-K1-W1 Werft kandidaten
  - P2-K1-W2 Matcht kandidaten en vacatures
  - P2-K1-W3 Begeleidt kandidaten in een sollicitatieprocedure
  - P2-K1-W4 Informeert en adviseert flexwerkers en opdrachtgevers
  - P2-K1-W5 Verricht administratieve werkzaamheden
- **P2-K2** Verricht commerciële activiteiten en netwerk- en acquisitieactiviteiten
  - P2-K2-W1 Voert accountanalyses uit
  - P2-K2-W2 Promoot en profileert de flexonderneming
  - P2-K2-W3 Verwerft nieuwe opdrachten en opdrachtgevers
  - P2-K2-W4 Voert aftersales uit

### *E-commercespecialist*

**P3-K1** Evalueert data en doet verbetervoorstellen voor de digitale customer journey

- W1 Test en monitort onlinekanalen
- W2 Verzamelt commerciële data en geeft er betekenis aan
- W3 Adviseert over het verhogen van de conversie
- W4 Geeft vorm aan inhoudelijke verbetervoorstellen voor onlinekanalen

### *Junior accountmanager*

- **P4-K1** Voert het accountmanagement uit en beheert relaties
  - W1 Voert accountanalyses uit
  - W2 Stelt een accountplan op
  - W3 Coördineert het uitvoeren van een accountplan
  - W4 Evalueert een accountplan
- **P4-K2** Voert een commercieel traject uit
  - W1 Bereidt een commercieel traject voor
  - W2 Acquireert klanten en/of opdrachten
  - W3 Voert een verkoopgesprek
  - W4 Doet klanten een commercieel aanbod
  - W5 Verzorgt het interne ordertraject
  - W6 Voert aftersales uit

#### *Junior manager groothandel*

- **P5-K1** Geeft tactische input voor het vestigingsbeleid
  - W1 Vertaalt trends en ontwikkelingen naar groeimogelijkheden voor de vestiging
  - W2 Levert input voor een vestigingsplan
  - W3 Bewaakt een omzet- en kostenplan
- **P5-K2** Coördineert operationele processen en werkzaamheden
  - W1 Draagt bij aan het evalueren van het uitgevoerde vestigingsbeleid
  - W2 Informeert collega 's over trends, bedrijfsvoering en visie
  - W3 Adviseert over de personeelsbehoefte
  - W4 Plant en verdeelt de werkzaamheden
  - W5 Coördineert de goederenstroom
- **P5-K3** Voert een commercieel traject uit
  - W1 Bereidt een commercieel traject voor
  - W2 Acquireert klanten en/of opdrachten
  - W3 Voert een verkoopgesprek
  - W4 Doet klanten een commercieel aanbod
  - W5 Verzorgt het interne ordertraject
  - W6 Bereidt de inkoop voor
  - W7 Voert aftersales uit

#### *Junior manager internationale handel*

- **P6-K1** Verzorgt en optimaliseert import- en/of exportprocessen
  - W1 Brengt import- en/of exportmarkten in kaart
  - W2 Maakt een import- en/of exportplan
  - W3 Ondersteunt import- en/of exportprocessen
- **P6-K2** Beheert relaties en draagt bij aan het uitvoeren van accountplannen
  - W2 Voert accountanalyses uit
  - W3 Bewaakt de voortgang van een accountplan
  - W4 Doet verbetervoorstellen voor een accountplan
- **P6-K3** Voert een commercieel traject uit
  - W1 Bereidt een commercieel traject voor
  - W2 Acquireert klanten en/of opdrachten
  - W3 Voert een verkoopgesprek
  - W4 Doet klanten een commercieel aanbod
  - W5 Verzorgt het interne ordertraject
  - W6 Voert aftersales uit





## HOOFDSTUK 1

### EXPLOITATIEKOSTEN

---

Met een onderneming wil je geld verdienen. Dat lukt alleen als je ook rekening houdt met de kosten die je maakt. Die kosten moet je zien terug te verdienen door je producten voor een hogere prijs te verkopen. Pas als dat gelukt is ga je winst maken. Daarom houd je de kosten zo laag mogelijk. Kosten zijn onvermijdelijk, maar je moet ze altijd afwegen tegen de opbrengsten die daar tegenover staan.

#### Leerdoelen

Aan het eind van dit hoofdstuk:

- heb je inzicht in de begrippen 'verspillingen' en 'noodzakelijke/toegestane kosten'.
- heb je inzicht in de begrippen 'kosten en uitgaven' en 'inkomsten en ontvangsten'.
- kun je de totale kosten van het gemiddelde geïnvesteerde totale vermogen berekenen (ook als tussentijds wordt afgelost).
- kun je de kosten berekenen van arbeid, vermogen, huisvesting, goederen en transport
- heb je inzicht in de kosten van belastingen.
- heb je kennis van de begrippen '(niet-)kostprijsverhogende belastingen' en 'niet-fiscale kosten' en kun je daarvan voorbeelden noemen.
- kun je de overige exploitatiekosten berekenen.

## Opdracht 1 Openingsopdracht bij dit hoofdstuk

### Hogere kosten drukken winst groothandel

De omzet van groothandel B&S is in de eerste helft van het jaar met ruim 7% gestegen naar € 1 miljard, maar het bedrijf wist daar niet van te profiteren. De nettowinst daalde naar € 12,2 miljoen. In het eerste halfjaar van 2022 was dat nog € 16,7 miljoen.

Kosten stegen over de hele linie, zegt CEO Peter van Mierlo in een persbericht. 'Uitgaven in alle kostencategorieën waren hoger dan vorig jaar, voor een deel door de voortgezette groei', zegt hij, verwijzend naar onder meer de overname van groothandel Europe Beauty Group vorig jaar.

De personeelskosten stegen met 16,7% naar € 79,5 miljoen. De overige operationele kosten stegen met 19,9%. Ongeveer € 2 miljoen aan kosten hielden verband met advieskosten die het bedrijf maakte rond het governanceonderzoek eerder dit jaar.

Bron: fd.nl

- Bedenk twee oorzaken waardoor de kosten toegenomen kunnen zijn.
- Wat is de consequentie voor het bedrijf als het de hogere kosten niet doorberekent in de prijzen?

### 1.1 Kosten of verspillingen

Alle uitgaven van een onderneming om producten te verkopen noem je **offers**. Als die offers noodzakelijk zijn voor je bedrijfsvoering, heb je te maken met **kosten**. Kosten zijn de in geld uitgedrukte waarde van alles wat een onderneming opoffert om te kunnen werken. Als offers niet noodzakelijk zijn voor je bedrijfsvoering en vermijdbaar zijn, zijn het **verspillingen**. Je had ze kunnen voorkomen.



## Voorbeeld kosten en verspilling

Kosten	Verspilling
Je bezorgt de producten rechtstreeks bij de klant en rijdt daarvoor 20 kilometer.	Je bezorgt de producten bij de klant en rijdt daarvoor 10 kilometer extra, want doordat je niet oplette heb je de juiste afslag gemist.
Je betaalt per jaar € 1.020 aan je boekhouder voor de btw-aangifte. De afspraak is dat je de facturen en bonnetjes netjes op volgorde van datum aanlevert.	De rekening van je boekhouder is € 800 hoger geworden, omdat je de facturen en bonnetjes via diverse mails hebt aangeleverd. De boekhouder is veel tijd kwijt geweest aan het uitzoeken hiervan.
Het licht brandt in de winkel tijdens openingsuren als het personeel en de klanten er zijn.	Het licht in de winkel en het magazijn blijft 24 uur per dag branden, ook als er niemand is.

### Inkomsten of opbrengsten? Uitgaven of kosten?

Uitgaven zijn niet altijd kosten en kosten zijn niet altijd uitgaven. Ook zijn er verschillen tussen ontvangsten en opbrengsten. Die verschillen hebben vooral te maken met het moment waarop je een boeking in je administratie doet. Soms heb je inkomsten of doe je uitgaven in een bepaalde periode, terwijl ze betrekking hebben op leveringen of diensten in een andere periode.

In een bedrijf heb je inkomsten en uitgaven als er geld binnenkomt en er geld uit gaat. Op het moment dat een bedrijf geld betaalt is dit een **uitgave**. Er gaat dan geld uit de kas of van de bankrekening. Op het moment dat een bedrijf geld binnenkrijgt is dit een **ontvangst**. De hoeveelheid geld in de kas of op de bankrekening neemt dan toe.

Je spreekt van een **opbrengst** als het bedrijf geld verdient, meestal door iets te verkopen. Een bedrijf maakt kosten als het iets opoffert om te kunnen werken.

## Voorbeeld opbrengsten en ontvangsten

Truckland verkoopt elektrische vrachtwagens. Een transportbedrijf wil er twee aanschaffen. Onder het genot van een kop koffie wordt de offerte getekend. Op dat moment is de koop gesloten en heeft Truckland een opbrengst. Pas als het transportbedrijf de vrachtwagens betaalt, heeft Truckland een ontvangst.

