

Fysio Job Solutions

ONDERNEMINGSPLAN

ADVIESRAPPORT VERSIE 1.0
IN OPDRACHT VAN S&L JOB SOLUTIONS

De Haagse Hogeschool
06-06-2011

Auteur
Jacqueline v.d. Linden

Fysio Job Solutions

ADVIESRAPPORT VERSIE 1.0

Maandag 6 juni 2011, Den Haag

Onderdeel van:

Jaar 4; Management, Economie en Recht; De Haagse Hogeschool
Afstudeeropdracht

In opdracht van:

S&L Job Solutions
Marshalllaan 2
2625 GZ Delft

Opdrachtgever S&L Job Solutions

Naam	Telefoonnummer	E-mail adres
Daniël Lems	+31 (0)15 8200244 +31 (0)6 81189311	info@sljobsolutions.nl

Docentbegeleider De Haagse Hogeschool

Naam	Telefoonnummer	E-mail adres
Herman Bos	+31 (0)6 41748580	hhbos@zeelandnet.nl

Student De Haagse Hogeschool

Naam	Telefoonnummer	E-mail adres
Jacqueline van der Linden	+31 (0)6 57599686	jacqlinden1989@gmail.com

Voorwoord

Dit adviesrapport is uitgevoerd in opdracht van *S&L Job Solutions* en is geïnitieerd in het kader van het vierdejaars 'Afstuderen' van de opleiding 'Management, Economie en Recht' aan De Haagse Hogeschool.

Dit onderzoek is uitgevoerd en uitgewerkt door Jacqueline van der Linden. Het rapport is bestemd voor de opdrachtgever Daniël Lems en de begeleidende docent Herman Bos.

Ik wil graag de heer Herman Bos, docent binnen de academie Management & Human Resources aan De Haagse Hogeschool, bedanken voor de prettige samenwerking, opbouwende kritieken en begeleiding tijdens de totstandkoming van dit rapport. Tevens wil ik ook de heer Daniël Lems, opdrachtgever van S&L Job Solutions, bedanken voor de prettige samenwerking, opbouwende kritieken en het ter beschikking stellen van bruikbare informatie gedurende de totstandkoming van dit rapport.

Tot slot hoop ik van harte dat dit adviesrapport positief mag bijdragen aan toekomstige ontwikkelingen betreffende het opzetten van een personeelsbemiddelingsbureau binnen de Nederlandse fysiotherapiebranche.

Den Haag, juni 2011

Inhoudsopgave

<i>Samenvatting</i>	6
<i>Verklarende woordenlijst</i>	9
<i>Inleiding</i>	11
<i>1 Onderzoeksmethoden</i>	12
1.1 De context	12
1.2 Doelstelling	12
1.3 Onderzoeksmethodiek	13
<i>2 Bedrijfsinformatie</i>	15
2.1 Bedrijfsnaam	15
2.2 Het idee	15
2.3 Type organisatie	16
2.4 Organisatiestructuur	16
2.5 Organisatiecultuur	17
<i>3 De ondernemer</i>	19
<i>4 Doel en strategie</i>	20
4.1 De missie	20
4.2 De strategie	20
<i>5 Omgevingsanalyse</i>	22
5.1 De markt	22
5.2 Analyse van de algemene omgeving	25
5.3 Analyse van de marktomgeving	30
<i>6 Marketingplan</i>	35
6.1 Product/dienst	35
6.2 Prijs	35
6.3 Plaats	35
6.4 Personeel	36
6.5 Presentatie	36
6.6 Promotie	36
<i>7 Managementplan</i>	39
7.1 Registratie van het bedrijf	39
7.2 Invulling bedrijf	39
<i>8 Financieel</i>	41
8.1 Omzetprognose	41
8.2 Openingsbalans	42
8.3 Liquiditeitsbegroting	43
8.4 Resultatenrekening	44
<i>Conclusie en aanbevelingen</i>	45
<i>Bronnenvermelding</i>	47
<i>Appendix I</i>	48
Personeelsbemiddeling	48
<i>Appendix II</i>	52

Soorten ideeën volgens Plattel en Partners	52
<i>Appendix III</i>	53
Modellen interne analyse	53
<i>Appendix IV</i>	57
Vragenlijst	57
<i>Appendix V</i>	62
Uitkomsten interviews	62
<i>Appendix VI</i>	65
Strategische opties	65
<i>Appendix VII</i>	68
Confrontatiematrix	68
<i>Appendix VIII</i>	69
Belformat	69
<i>Appendix IX</i>	70
Offertes promotie	70
<i>Appendix X</i>	72
Liquiditeitsbegroting	72

Samenvatting

Daniël Lems heeft momenteel een eenmanszaak genaamd S&L Job Solutions. Dit is een werving & selectiebureau dat zich veel op de fitnessmarkt richt. Daniël Lems denkt dat er een soortgelijke behoefte aanwezig is binnen de fysiotherapiebranche. Het idee is ontstaan doordat bij fitnesscentra vaak een fysiotherapeut aanwezig is en andersom. Ook is bewegen een gemeenschappelijk belang van beide markten. De link tussen fitness en fysiotherapie is hiermee snel gelegd. Daniël Lems ziet vooral mogelijkheden voor een personeelsbemiddelingsbureau bij zelfstandige fysiotherapeuten. De naam zal Fysio Job Solutions worden.

Het onderzoek dat ten grondslag ligt aan het rapport, heeft zich gericht op de vraag of het rendabel is om een onderneming op te zetten die zich richt op personeelsbemiddeling binnen de Nederlandse fysiotherapiebranche.

Doel en strategie

Fysio Job Solutions wil in de behoefte voorzien van tijdelijke waarneming en vast dienstverband. Door middel van tijdelijke waarneming kunnen klanten toch doorbehandeld worden als de fysiotherapeut afwezig is. Fysio Job Solutions wil binnen vijf jaar uitgroeien tot de top drie van meest gevraagde bemiddelingsbureaus binnen de Nederlandse fysiotherapiebranche. Dit wil ze bereiken door een goede kwaliteit te leveren, een betere service te verlenen en snel te schakelen. Fysio Job Solutions wil zich onderscheiden in het soort dienst(en), de uitstraling van het bedrijf (vlotter) en meer commercieel gericht zijn. De strategie van Ansoff en Porter worden toegepast op het bedrijf. Volgens Ansoff moet Fysio Job Solutions de strategie van marktpenetratie toepassen. En volgens Porter's theorie sluit de differentiatiestrategie het beste aan.

Algemene omgeving

Fysio Job Solutions richt zich op de fysiotherapiebranche en de daarbij behorende verbijzonderingen. Mogelijke klanten voor het bedrijf zijn instanties, organisaties en zelfstandigen binnen de 1e, 2e en 3e gezondheidslijn die een fysiotherapeut zoeken. Er zijn momenteel in Nederland circa 20.000 fysiotherapeuten en 4.700 fysiotherapiepraktijken. Het aantal solopraktijken neemt de laatste paar jaren af en de hoogste fysiotherapeutendichtheid is tussen 2005 en 2008 verschoven van de regio Haarlem naar de regio Twente.

Demografische factoren; Onderzoek van het NIVEL en Prismant verwacht een toename van het aantal patiënten tussen 2001 en 2015. Het zal gaan om een toename van 11,4%. Ook het aantal zittingen per patiënt zullen gedurende deze periode toenemen met 14,6%. Een toename van de vraag wordt onder andere verwacht door de wens om meer parttime te werken, vergrijzing, opkomst van arbeidsfysiotherapie en preventie en rechtstreekse toegankelijkheid. De toenemende controle van de zorgverzekeraar en de wet- en regelgeving zullen voor een afname kunnen zorgen. Een fysiotherapeut heeft gemiddeld 76 zittingen per week en werkt gemiddeld 36,2 uur per week.

Economische factoren; Het tarief dat een fysiotherapeut ontvangt voor een behandeling wordt bepaald door de zorgverzekeraar. Zij bepalen namelijk welk tarief er vergoed wordt. Dit is afhankelijk van de kwaliteitseisen, zoals een patiënt volgsysteem of het behandelen van zorggroepen.

Technologische factoren; In de extramurale sector komt het erop neer dat fysiotherapeuten zich verder bekwamen in behandelvormen als artrose, CVA etc. Ook worden patiënten gestimuleerd om actief deel te nemen aan een behandeling. Verder worden groepsbehandelingen steeds meer toegepast. Binnen de intramurale sector zijn veranderingen te zien als het minder lang in het ziekenhuis liggen van patiënten en het toenemen van de adviseursfunctie van de fysiotherapeut.

Politieke factoren; Sinds 1 januari 2006 is de rechtstreekse toegankelijkheid van start gegaan. Er hoeft geen verwijsbriefje meer uitgeschreven te worden door de dokter. Meer mensen gaan nu op eigen initiatief naar de fysiotherapeut.

Sociaal-culturele factoren; De second opinion is steeds meer in opkomst, doordat er goede en duidelijke informatie verwacht wordt. Ook is er binnen 'zorg op maat' een verandering gaande. Zo hoeft de fysiotherapeutische zorg niet perse geleverd te worden door een fysiotherapeut die verbonden is aan een instelling.

Marktomgeving

De vier grootste concurrenten worden uitgewerkt, namelijk Fysion, Fydalo, Fysioprofs en Fysioversa. Van deze vier concurrenten worden Fysion en Fydalo gezien als de grootste concurrenten. Fysion heeft veel ervaring binnen de branche en breidt zich ook uit. Fydalo is nog redelijk jong, maar is toch al aardig bekend. Fysio Job Solutions zal zich moeten onderscheiden van de concurrenten door de uitstraling van de website, kwaliteit en service.

Marketingplan

Product; Fysio Job Solutions start met het wegzetten van zzp'ers. Voor tijdelijke waarneming worden zij weggezet op detacheerbasis en voor een vaste functie wordt er gebruik gemaakt van werving & selectie.

Prijs; Voor detacheren wordt er een prijs gehanteerd van €40 per plaatsing. €30 hiervan gaat naar de fysiotherapeut/zzp'er en €10 blijft over als marge. Voor werving & selectie wordt een fee gehanteerd van €6.000 per plaatsing.

Plaats; De dienst zal vanuit hetzelfde kantoor als S&L Job Solutions verleend worden. Het pand is gevestigd in Delft, Marshallaan 2. De afzetmarkt zal in het begin de Randstad zijn, later wordt dit uitgebreid naar heel Nederland.

Personeel; Er wordt één personeelslid in dienst genomen, deze werkt als een soort consultant. Het personeelslid wordt op basis van payroll in dienst genomen, via het bedrijf Zember.

Presentatie; Fysio Job Solutions presenteert zich via de website, visitekaartjes en brochures. Het bedrijf wil een vlotte uitstraling hebben en een goede kwaliteit leveren.

Promotie; Promotiemiddelen die gebruikt worden zijn het internet, de website, presentaties en drukwerk. De promotiekosten zullen het eerste jaar uitkomen op €10.326

Managementplan

Aangezien men maar één eenmanszaak mag opzetten, wordt Fysio Job Solutions een handelsnaam. Er gelden dezelfde regels als bij een eenmanszaak.

Voor Fysio Job Solutions is een bedrijfsverzekering en rechtsbijstandverzekering nodig.

De huisvestingskosten bestaan uit huur en inventaris/inboedel. De huur van het pand bedraagt €500 per maand en de inventariskosten bedragen eenmalig €975 (computer, prullenbak en ladekast).

De personeelskosten bedragen €4.915 per maand. Er wordt een personeelslid op payrollbasis ingehuurd. Hierbij komen de kosten voor een auto, vaste telefoon, mobiel en onkosten.

Bij permanente arbeidsongeschiktheid zal Fysio Job Solutions stil komen te vallen en bij tijdelijke arbeidsongeschiktheid worden de werkzaamheden overgenomen door het personeelslid.

Financiën

Uit de omzetprognose wordt verwacht dat de omzet van het eerste jaar €117.600 exclusief BTW zal bedragen. Bij het opstellen van de openingsbalans is er €50.000 geleend, om de te voorziene kosten te dekken. De liquiditeitsbegroting is opgesteld, de omzet is afgezet tegen de kosten. Het eerste jaar worden er naar verwachting hoge kosten gemaakt, het verlies komt ook uit op circa €30.000.

Conclusie

De belangrijkste conclusies die in dit rapport worden gegeven zijn:

- Meest rendabele concepten zijn detacheren, uitzenden en werving & selectie;
- Genoeg kansen beschikbaar binnen de fysiotherapiebranche;
- Van concurrenten onderscheiden door, uitstraling/gemak website, kwaliteit en service van de diensten;
- Kosten zijn hoog in vergelijking met omzet.

Verklarende woordenlijst

Arbeidsfysiotherapie ¹	Houdt zich bezig met klachten en aandoeningen van de houding en het bewegingsapparaat, die het gevolg zijn van het werk of die het werken beperken
Bekkenfysiotherapie ²	Behandelt mensen met problemen in het gehele gebied van lage rug en bekken, buik en bekkenbodem
Extramurale sector (1e lijn) ³	Werkzaam in een fysiotherapeutische praktijk
FTE ⁴	Full Time Equivalent; het aantal arbeidsuren als percentage van een volledige werkweek
Fysiotherapie ⁵	Richt zich op het bewegen van mensen in hun dagelijkse omgeving en maatschappelijke participatie. Oorzaken van gezondheidsproblemen en gevolgen van ziekten, aandoeningen en syndromen. De fysiotherapeut stabiliseert, vermindert of herstelt de klachten van de patiënt
Geriatrische fysiotherapie ⁶	Fysiotherapeut voor ouderen
Intramurale sector (2e en 3e lijn) ⁷	Werkzaam als fysiotherapeut in een verpleeghuis, revalidatiecentrum, ziekenhuis, verzorgingshuis etc.
Kinderfysiotherapie ⁸	Behandelt kinderen van nul tot zestien jaar met een achterstand in hun motorisch functioneren
Manuele therapie ⁹	Onderzoekt en behandelt patiënten met klachten van het bewegingsapparaat (de wervelkolom en de gewrichten in armen en benen)
Oedeemtherapie ¹⁰	Behandelt patiënten die last hebben van (lymf) oedeem, een abnormale ophoping van vocht in het lichaam
Orofaciale fysiotherapie ¹¹	Kaakfysiotherapeut; behandelt bij het niet goed functioneren van spieren en gewrichten in het hoofd, het halsgebied en het kauwstelsel

¹ <http://nvbf.fysionet.nl/>

² <http://nvfb.fysionet.nl/>

³ Behoefteraming fysiotherapeuten 2002-2015, C.J. Vugts, L.F.J. van der Velden, L. Hingstman (NIVEL), F. van der Velde, W. van der Windt (Prismant)

⁴ <http://www.zorgatlas.nl/zorg/eerstelijnszorg/paramedische-zorg/fysiotherapeutendichtheid-2008>

⁵ <http://www.defysiotherapeut.com/de-fysiotherapeut/specialisten/de-algemeen-fysiotherapeut.html>

⁶ <http://www.defysiotherapeut.com/de-fysiotherapeut/specialisten/de-geriatriefysiotherapeut.html>

⁷ Behoefteraming fysiotherapeuten 2002-2015, C.J. Vugts, L.F.J. van der Velden, L. Hingstman (NIVEL), F. van der Velde, W. van der Windt (Prismant)

⁸ <http://www.defysiotherapeut.com/de-fysiotherapeut/specialisten/de-kinderfysiotherapeut.html>

⁹ <http://www.defysiotherapeut.com/de-fysiotherapeut/specialisten/de-manueel-therapeut.html>

¹⁰ <http://www.defysiotherapeut.com/de-fysiotherapeut/specialisten/de-oedeemfysiotherapeut.html>

¹¹ <http://www.defysiotherapeut.com/de-fysiotherapeut/specialisten/de-orofaciaal-fysiotherapeut.html>

Psychosomatisch fysiotherapie ¹²	Richt zich specifiek op gedragsmatige kenmerken en uitingen van cliënten in relatie tot hun bewegend functioneren
ROS regio ¹³	Regionale ondersteuningsstructuren zijn maatschappelijke ondernemingen. Zij stimuleren de integratie en samenwerking binnen de eerstelijnszorg en bieden ondersteuning in de eerstelijns. De ROS indeling kent 20 gebieden
Sportfysiotherapie ¹⁴	Behandelt mensen met een blessure of mensen die overtraind zijn
Verbijzonderingen ¹⁵	Specialisaties binnen de fysiotherapie
WGR regio ¹⁶	De indeling in samenwerkingsgebieden volgens de Wet Gemeenschappelijke Regelingen. De WGR-indeling telt 42 gebieden.

¹² <http://www.defysiotherapeut.com/de-fysiotherapeut/specialisten/de-psychosomatische-fysiotherapeut.html>

¹³ <http://www.zorgatlas.nl/zorg/eerstelijnszorg/paramedische-zorg/fysiotherapeutendichtheid-2008>

¹⁴ <http://www.defysiotherapeut.com/de-fysiotherapeut/specialisten/de-sportfysiotherapeut.html>

¹⁵ Behoefteteraming fysiotherapeuten 2002-2015, C.J. Vugts, L.F.J. van der Velden, L. Hingstman (NIVEL), F. van der Velde, W. van der Windt (Prismant)

¹⁶ <http://www.zorgatlas.nl/zorg/eerstelijnszorg/paramedische-zorg/fysiotherapeutendichtheid-2005>

Inleiding

Dit adviesrapport is geschreven voor Daniël Lems. Momenteel beschikt Daniël Lems over een goedlopend werving & selectiebureau, genaamd S&L Job Solutions. Dit werving & selectiebureau richt zich op de sport- en leisurebranche. Binnen deze branche wordt er veel personeel weggezet op de fitnessmarkt. Via de fitnessmarkt is Daniël Lems op het idee gekomen om een personeelsbemiddelingsbureau op te zetten, gericht op de fysiotherapiebranche. Beide markten hebben *bewegen* als gemeenschappelijk belang. Ook is er binnen fitnesscentra vaak een fysiotherapeut aanwezig en zijn er binnen fysiotherapiepraktijken vaak fitnessapparaten aanwezig. De link tussen fitness en fysiotherapie is hiermee snel gelegd.

De ondernemingservaring en kennis die Daniël Lems heeft opgedaan binnen S&L Job Solutions, heeft ervoor gezorgd dat de stap gemaakt werd naar de fysiotherapiebranche. Binnen dit adviesrapport zal de opzet van een ondernemingsplan gehanteerd worden. Fysio Job Solutions zal zich gaan richten op de fysiotherapiebranche en de klanten zijn alle fysiotherapiepraktijken binnen Nederland. Voor Fysio Job Solutions zal een zelfde soort concept gehanteerd worden als bij S&L Job Solutions. Er worden vijf soorten concepten beschreven, namelijk detacheren, uitzenden, werving & selectie, payrolling en detavast.

Het doel van dit ondernemingsplan is om te adviseren of het rendabel is om een onderneming op te zetten die zich richt op personeelsbemiddeling binnen de Nederlandse fysiotherapiebranche.

De structuur van het rapport is als volgt:

- Het rapport zal beginnen met een schets van het bedrijf en de ondernemer. Dit om een beeld te krijgen van de interne analyse.
- Na een beeld van de onderneming geschetst te hebben, zullen de missie, visie en strategie besproken worden.
- Na de doelstellingen zal de externe analyse aanbod komen. Informatie vanuit de markt wordt omschreven en er vindt een beschrijving plaats van de concurrenten. Ook wordt er een concurrentiematrix en confrontatiematrix opgesteld.
- Na de strategische uitgangspunten beschreven te hebben komt de marketingmix aanbod. Hierin worden de volgende onderwerpen besproken; product, prijs, plaats, personeel, presentatie en promotie.
- In het managementplan worden de rechtsvorm en verzekeringen bepaald. Ook komen er huisvestingskosten en personeelskosten aanbod.
- Uit het financiële plan zal blijken of er genoeg omzet kan worden gemaakt om de kosten te drukken. Er wordt een omzetprognose opgesteld, gevolgd door een openingsbalans, liquiditeitsbegroting en resultatenrekening.

Na het onderzoek en het uitwerken van de hoofdstukken volgen de conclusie en aanbevelingen. In de conclusie wordt duidelijk of het rendabel is om de onderneming op te zetten.

1 Onderzoeksmethoden

1.1 De context

Vanuit het Koninklijk Nederlands Genootschap voor Fysiotherapie (KNGF) wordt de druk op fysiotherapiepraktijken steeds groter om volgens de opgestelde kwaliteitseisen te handelen. Als er voldaan wordt aan de kwaliteitseisen wordt de fysiotherapeut opgenomen in het Centraal Kwaliteitsregister (CKR) Fysiotherapie. De kwaliteitseisen krijgen dan ook een steeds prominere rol binnen de branche. Een praktijk dient bijvoorbeeld een patiënt volgsysteem te hebben en zorggroepen te gaan behandelen. Een fysiotherapeut moet zich specialiseren en de praktijk moet genoeg ruimte hebben om de zorggroepen te kunnen behandelen.

Daarnaast moeten fysiotherapeuten tegenwoordig onderhandelen over de prijs die ze per zitting ontvangen van de zorgverzekeraar. De zorgverzekeraar bepaalt uiteindelijk het tarief, de gemiddelde prijs per zitting is €28. Als de fysiotherapeut een specialisatie heeft ontvangt hij/zij een hogere vergoeding per zitting.

Binnen de fysiotherapie worden een aantal methoden van werkovereenkomsten gehanteerd. Doordat dit voor werknemers veel onduidelijkheid schept over wat er verwacht mag worden van de werkgever, is er meerdere malen onderhandeld over een CAO voor fysiotherapie. Deze onderhandelingen zijn tot nu toe nooit tot een succesvol einde gekomen. Naast de onduidelijkheid voor de werknemers is er een evenredig grote onduidelijkheid voor de werkgevers over wat zij de werknemer moeten bieden.

Wanneer men een makkelijke manier zoekt om te komen tot een overzichtelijk dienstverband, wordt er veelal een beroep gedaan op de bestaande uitzendbureaus of “payroll” instanties. Deze instanties zijn voor de werkgevers redelijk voordelig doordat deze de administratieve kant uit handen nemen.

Er zijn verschillende manieren waarop een fysiotherapiepraktijk personeel kan binnenhalen. Naast uitzenden en payroll zijn er dienstverbanden als detacheren, werving & selectie en detavast. Hieronder volgt een korte omschrijving, voor meer informatie zie Appendix I.

Bij *uitzenden* worden alleen de gewerkte uren doorgefactureerd en werkt de kandidaat op oproepbasis bij de fysiotherapiepraktijk.

Bij *payrolling* levert de fysiotherapiepraktijk zelf de kandidaat en de payroll instantie verzorgt de administratie.

Als een vaste medewerker voor een bepaalde tijd wordt ingezet, wordt er gesproken over *detacheren*. De kandidaat werkt op opdrachtbasis bij de fysiotherapiepraktijk.

Een fysiotherapiepraktijk kan er ook voor kiezen om de *werving en selectie* van een kandidaat uit te besteden. Als de geschikte kandidaat geworven is komt deze direct in dienst bij de fysiotherapiepraktijk.

Bij *detavast* wordt de kandidaat eerst op detacheringbasis aangenomen, dit betreft een soort proeftijd. Als de kandidaat bevalt, kan hij/zij in vaste dienst worden overgenomen door de fysiotherapiepraktijk.

1.2 Doelstelling

De doelstelling van dit ondernemingsplan luidt als volgt;

Voor 6 juni 2011 op basis van onderzoek te adviseren of het rendabel is om een onderneming op te zetten die zich richt op personeelsbemiddeling binnen de Nederlandse fysiotherapiebranche.

1.2.1 Onderzoeksvragen

Bij deze doelstelling zijn diverse onderzoeksvragen opgesteld;

- Op welke vormen van personeelsbemiddeling kan de onderneming zich gaan richten?
- Wat is het idee, de missie en de strategie achter het ondernemingsplan?

- Hoe ziet de Nederlandse fysiotherapiebranche eruit?
- Wie zijn de grootste concurrenten en op welke wijze kan er concurrentievoordeel gecreëerd worden (onderscheidend vermogen)?
- Hoe ziet het marketingplan eruit? Met hierin een beschrijving van de dienst, prijs, plaats, presentatie en promotie.
- Welke ondernemingsvorm kan het beste worden toegepast en welke vergunningen en/of verzekeringen zijn hierbij nodig?
- Hoe ziet het financiële plaatje eruit?

1.3 Onderzoeksmethodiek

Voor dit ondernemingsplan is gebruik gemaakt van desk- en fieldresearch. Tijdens de fieldresearch wordt er gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek. Er is gekozen voor diepte-interviews¹⁷ en het gesprek vindt plaats tussen de interviewer en de eigenaar van een fysiotherapiepraktijk. Dit is gedaan om de behoefte van de werkgevers te achterhalen. De gesprekken zijn gericht op het achterhalen van motivaties en gedachten over het onderwerp. Door gebruik te maken van een gesprekspuntenlijst, zorgt de interviewer ervoor dat alle aspecten van het probleem belicht worden. De duur van een diepte-interview kan variëren, maar over het algemeen wordt er maximaal een uur uitgetrokken voor het gesprek. Het grootste voordeel is dat er goed doorgevraagd kan worden waardoor er gedetailleerde informatie vrijkomt. De interviews zijn niet representatief voor de hele doelgroep. Echter geeft het enigszins een beeld van de doelgroep en onderbouwen de antwoorden de conclusie die ik trek. Door middel van het interview wordt de behoefte naar personeelsbemiddeling onderzocht. Het gebruik van deskresearch heeft de overhand om zoveel mogelijk gebruik te kunnen maken van bestaande informatie en feiten.

1.2.1 Desk research

Personeelsbemiddeling

Het begrip personeelsbemiddeling zal gedefinieerd worden door middel van relevant internetonderzoek en boeken over dit onderwerp (Soest, E. van, *Personeelsbemiddeling*, 2^e druk, Uitgeverij Lemma BV, 2003). Ook de vormen/concepten zullen aan de hand hiervan verder toegelicht worden.

Doel en strategie

De deelvragen betreffende idee, missie en strategie zullen voor een deel beantwoord worden door de heer Daniel Lems. Verder zal informatie van het internet, uit het marktonderzoek en van de concurrenten gebruikt worden om de vragen verder te beantwoorden. Veel informatie over deze onderwerpen is terug te vinden in het boek '*Het ondernemingsplan, van idee tot succesvolle onderneming*' van Plattel en Partners te Baarn.

Fysiotherapiebranche

Voor het onderzoek binnen de fysiotherapiebranche zal voornamelijk gezocht worden naar publicaties van de branche en op de volgende websites;

- Nationaalkompas.nl
- Zorgatlas.nl
- Rivm.nl
- Cbs.nl
- Kvk.nl
- Rabobank.nl
- Nivel.nl
- LexisNexis (databank); Kranten bekijken op relevante artikelen.

¹⁷http://www.allesovermarktonderzoek.nl/Marktonderzoek/Onderzoeksmethoden/Kwalitatieve_onderzoeksmethoden.aspx

Concurrenten

Het onderzoek naar de concurrenten zal ook door middel van deskresearch plaatsvinden. De website van de desbetreffende concurrenten worden bekeken. Hierbij zal vooral gelet worden op de manier waarop ze zichzelf presenteren, het gemak, de diensten etc.

In de eerste instantie zal aan de volgende bedrijven aandacht worden besteed. Dit omdat zij de grootste concurrenten binnen de markt zijn.

- Fysion;
- Fysioprofs;
- Fydalo;
- Fysioversa;

Marketingplan

Voor het marketingplan zal het boek 'Marketing de Essentie' van Philip Kotler gebruikt worden. Verder wordt er informatie van het internet en de concurrenten gebruikt. Ook zullen er voor de promotie offertes opgevraagd worden bij bedrijven.

Managementplan

De deelvragen binnen het managementplan zullen voornamelijk beantwoord worden door middel van het internet. Er wordt gekeken op de website van de Kamer van Koophandel en op websites van verzekeringsbedrijven.

Financiële plaatje

Tot slot zal bij het financiële plaatje gebruik worden gemaakt van de voorgaande onderwerpen. Zo moet bijvoorbeeld rekening gehouden worden met de promotiekosten, personeelskosten, verzekeringen etc. Verder zal er ook gebruik worden gemaakt van het internet en van het boek '*Het ondernemingsplan, van idee tot succesvolle onderneming*' van Plattel en Partners te Baarn.

1.2.2 Field research

Door middel van het afnemen van interviews met fysiotherapeuten, zal er een breder beeld worden geschapen van personeelsbemiddeling, de fysiotherapiemarkt en de concurrenten.

De resultaten van kwalitatief onderzoek zijn niet statistisch representatief¹⁸, er bestaat geen berekening om het juiste aantal te onderzoeken praktijken te achterhalen. Daarom bestaat er op dit moment geen indicatie van de grootte van de fieldresearch, wel weten we dat er in Nederland circa 20.000 fysiotherapeuten en 4.700 fysiotherapiepraktijken zijn¹⁹. De doelgroep betreft alle fysiotherapiepraktijken binnen Nederland. Dit geldt voor de 1e, 2e en 3e lijn. De 1e lijn houdt in dat men werkzaam is binnen een fysiotherapeutische praktijk. En binnen de 2e en 3e lijn is de fysiotherapeut werkzaam in een verpleeghuis, revalidatiecentrum, ziekenhuis, verzorgingshuis etc.

Zoals eerder genoemd zijn de antwoorden uit de interviews niet statistisch representatief, toch wordt er door middel van de antwoorden een beeld geschetst van wat er binnen de fysiotherapiebranche speelt. De grootte van de fieldresearch hangt af van de antwoorden die tijdens de interviews gegeven worden. Liggen de antwoorden dicht bij elkaar, dan zullen er minder fysiotherapeuten ondervraagd worden. Liggen de antwoorden ver uit elkaar, dan zullen er meer fysiotherapeuten ondervraagd moeten worden, dit om patronen te herkennen. Naast de theorie zullen de geïnterviewde praktijken mijn onderzoek onderbouwen.

De vragen van het interview zijn gebaseerd op de informatie die tijdens de deskresearch verkregen is, in Appendix IV kan de vragenlijst gevonden worden.

¹⁸ www.marktonderzoekers.nl

¹⁹ http://www.rabobank.nl/images/gezondheidszorg_fysiotherapeuten_mrt2011_29287537.pdf

Bezocht op 5 april 2011

2 Bedrijfsinformatie

2.1 Bedrijfsnaam

De Bedrijfsnaam zal 'Fysio Job Solutions' worden. De onderneming zal zich richten op werkgevers en werknemers binnen de fysiotherapiebranche. Er is besloten om in de naam ook zeer nadrukkelijk de term "fysio" terug te laten komen. Dit is gedaan omdat dit vertrouwd overkomt en herkenbaar is voor de doelgroep.

Fysio Job Solutions komt in het verlengde van S&L Job Solutions. Vandaar dat de term Job Solutions ook bij dit bedrijf toegepast wordt.

2.2 Het idee

Bij het ontwikkelen van het idee wordt de creativiteit omgezet in een kans. Deze kans wordt gecreëerd door te kijken naar wat de markt wil.

Momenteel is Daniël Lems eigenaar van het bedrijf S&L Job Solutions. Dit is een werving & selectiebureau dat zich richt op de sport- en leisurebranche. Binnen deze branche richt S&L Job Solutions zich veel op fitness. Het viel Daniël Lems op dat er in een fitnessschool vaak een fysiotherapeut aanwezig is en dat een fysiotherapeut in zijn praktijk vaak een aantal fitnessapparaten heeft staan. Ook hebben beide markten een gemeenschappelijk belang te herkennen, namelijk bewegen²⁰. De link tussen fitness en fysiotherapie is hiermee snel gelegd. De fysiotherapiebranche groeit, voornamelijk door de vergrijzing en chronisch zieken. Daniël Lems ziet mogelijkheden binnen deze branche, voornamelijk bij de zelfstandige fysiotherapeuten. Als zij bijvoorbeeld op vakantie gaan, zal de praktijk in de meeste gevallen gesloten worden. Dit kan voorkomen worden door bijvoorbeeld via personeelsbemiddeling tijdelijk een fysiotherapeut in de praktijk te laten werken. Hierdoor krijgen de zelfstandige fysiotherapeuten de gelegenheid om de praktijk open te houden.

Plattel en partners beschrijven in het boek '*Het ondernemingsplan, van idee tot succesvolle onderneming*' drie soorten ideeën. Een idee kan volgens hen gebaseerd zijn op een 'Technology Pull', 'Marketing Push' en/of 'doe-het-beter'. Deze concepten zijn verder uitgewerkt in Appendix II. Het idee van Daniël Lems is gebaseerd op 'Marketing Pull' en 'doe-het-beter'.

'Marketing Pull'-idee²¹

Er is vanuit de markt een behoefte ontdekt en daar wordt een antwoord voor gegeven. Het idee is geïnitieerd vanuit de markt. Daniël Lems heeft eerst de behoefte binnen de markt ontdekt en daar een idee voor bedacht.

'Doe-het-beter'-idee²²

In deze context gaat het er om de concurrenten te overtreffen op het gebied van kwaliteit en service. Zo denkt Daniël Lems bijvoorbeeld een hogere kwaliteit te kunnen leveren door het personeel te detacheren in plaats van uit te zenden. Het grootste verschil tussen uitzenden en detacheren is dat uitzenden op oproepbasis en detacheren op opdrachtbasis is. Bij uitzenden stopt het arbeidscontract als er geen werk meer voor handen is en bij detacheren is er een vast arbeidscontract en als er geen werk voor handen is, wordt er wel doorbetaald. Voor meer informatie zie Appendix I. In paragraaf 5.3.1 De concurrenten, komt naar voren dat de concurrenten zich voornamelijk richten op uitzenden. Daniël Lems denkt door te detacheren kwalitatief beter personeel te kunnen leveren. Door een betere service kunnen langdurige relaties met klanten opgebouwd worden.

²⁰ <http://www.fysiowebwinkel.nl/pages/Seminars-en-Beurzen>

²¹ Plattel en Partners te Baarn, *Het ondernemingsplan, van idee tot succesvolle onderneming*, 2003, SDU uitgevers

²² Plattel en Partners te Baarn, *Het ondernemingsplan, van idee tot succesvolle onderneming*, 2003, SDU uitgevers

2.3 Type organisatie

Fysio Job Solutions is een kleine onderneming. De bedrijfstak waarin het bedrijf zich bevindt is de dienstverlening. Fysio Job Solutions zal zich op fysiotherapiebranche gaan richten.

Er kunnen een drietal typen organisaties onderscheiden worden als men kijkt naar de hoofddoelstelling²³. Dit betreft een profitorganisatie, non-profitorganisatie of not-for-profit-only-organisatie. Fysio Job Solutions is een profitorganisatie en heeft als belangrijkste doelstelling het maken van winst. Winst kan omschreven worden als de vergoeding die beschikbaar wordt gesteld van het risicodragend kapitaal door de eigenaar. De andere twee typen organisaties worden in Appendix III.I omschreven.

Het concurrerende waardemodel van Quinn

In het concurrerende waardemodel van Quinn worden vier soorten managementmodellen onderscheiden²⁴.

1. Human-relations model;
2. Opensysteem model;
3. Rationeeldoel model;
4. Internproces model.

De relatie tussen deze modellen wordt weergegeven door twee dimensies. Ligt de focus van de onderneming intern of extern en is de organisatie ingericht op flexibiliteit of beheersing. De focus van Fysio Job Solutions is extern gericht en de organisatie is ingericht op flexibiliteit. Het model dat hierbij van toepassing is, is het opensysteemmodel. De onderneming moet in het begin nog veel groeien binnen de markt en zich aanpassen aan de markt. Ook moeten er bij de opstart van het bedrijf middelen verworven worden. De grondleggers van het opensysteemmodel zijn Katz en Kahn. Binnen dit model wordt de nadruk gelegd op flexibiliteit, creativiteit en innovatie. Meer informatie over de verschillende modellen is te vinden in Appendix III.II.

2.4 Organisatiestructuur

Om de organisatiestructuur te bepalen wordt gebruik gemaakt van de configuratietheorie van Mintzberg. Er worden zes verschillende configuraties onderscheiden²⁵:

1. Simpele structuur;
2. Machinebureaucratie;
3. Professionele bureaucratie;
4. Divisiestructuur;
5. Adhocratie;
6. Missionaire structuur.

De configuratie die het meeste van toepassing is op Fysio Job Solutions is de simpele structuur. Fysio Job Solutions zit nog in haar pioniersfase en de structuur is slank en flexibel. In Appendix III.III is meer informatie te vinden over de configuratietheorie van Mintzberg.

Van belang is ook de wijze waarop een manager/de eigenaar leiding kan geven. Hieronder worden twee theorieën toegepast op Fysio Job Solutions, namelijk situationeel leiderschap van Hersey en Blanchard en managementrollen van Quinn.

²³ Kleijn, Henk, Fred Rorink, *Verandermanagement*, 2^e editie, Pearson Education, 2009

²⁴ Kleijn, Henk, Fred Rorink, *Verandermanagement*, 2^e editie, Pearson Education, 2009

²⁵ Kleijn, Henk, Fred Rorink, *Verandermanagement*, 2^e editie, Pearson Education, 2009

Situationeel leiderschap van Hersey en Blanchard

Deze theorie is gebaseerd op de mate van ondersteuning en sturing van de leidinggevende. De stijl van leidinggeven hangt volgens Hersey en Blanchard ook af van de taakvolwassenheid van de medewerker(s). Er kunnen vier leiderschapsstijlen onderscheiden worden²⁶:

1. Instrueren;
2. Overtuigen;
3. Overleggen;
4. Delegeren.

De leiderschapsstijl die in het begin het beste bij Fysio Job Solutions past is overtuigen. De mate van taakvolwassenheid is dat de medewerker enigszins bekwaam is, maar wel motivatie heeft. De leiderschapsstijl is relatiegericht en taakgericht. De leiderschapsstijl waar Daniël Lems uiteindelijk naartoe wil is delegeren/observeren. Hierbij is de medewerker bekwaam en gemotiveerd. De medewerker heeft dan genoeg deskundigheid om zelfstandig te werken en te opereren. In Appendix III.IV kan meer informatie gevonden worden over deze leiderschapsstijlen.

Managementrollen van Quinn

Door middel van het concurrerende waardemodel onderscheidt Quinn acht managementrollen²⁷:

1. Innovator;
2. Bemiddelaar;
3. Producent;
4. Bestuurder;
5. Coördinator;
6. Controleur;
7. Stimulator;
8. Mentor.

Kijkend naar deze managementrollen zullen de innovator en bemiddelaar bij de opstart van het bedrijf het meest naar voren komen. Als innovator richt Daniël Lems zich op het mogelijk maken van veranderingen en aanpassingen. Belangrijke trends en veranderingen in de omgeving worden herkend en er wordt goed omgegaan met onzekerheid en risico's. Als innovator constateert Daniël Lems behoeften in de markt en verzint een manier om deze te vervullen. De bemiddelaarsrol is ook van toepassing, aangezien deze zich bezighoudt met de relatie tussen de organisatie en de buitenwereld. Belangrijke elementen als imago, presentatie en reputatie komen naar voren. Als bemiddelaar onderhandelt Daniël Lems en weet hij iets te verkopen. Voor meer informatie over de managementrollen zie Appendix III.II.

2.5 Organisatiecultuur

In het boek 'Verandermanagement' van Kleijn en Rorink worden twee cultuurtypologieën uitgewerkt, namelijk de organisatieculturen volgens Harrison en de organisatieculturen volgens Quinn en Cameron. Het model van Quinn en Cameron wordt verder uitgewerkt en toegepast op Fysio Job Solutions. Hier is voor gekozen omdat deze organisatieculturen beter aansluiten bij het concurrerende waardemodel van Quinn. Er worden vier soorten culturen omschreven:

1. Adhocratiecultuur;
2. Marktcultuur;
3. Hiërarchiecultuur;
4. Familiecultuur.

²⁶ Kleijn, Henk, Fred Rorink, *Verandermanagement*, 2^e editie, Pearson Education, 2009

²⁷ Kleijn, Henk, Fred Rorink, *Verandermanagement*, 2^e editie, Pearson Education, 2009

Als Fysio Job Solutions het opensysteemmodel gaat toepassen, dan past de adhocratiecultuur het beste bij de onderneming. Binnen een adhocratiecultuur richt de onderneming zich op externe positionering. Dit wordt gekoppeld aan een grote mate van flexibiliteit en individualiteit. In Appendix III.V kan meer informatie gevonden worden over de organisatieculturen van Quinn en Cameron.

3 De ondernemer

Aantal ondernemers

Het bedrijf zal gestart worden met één ondernemer, namelijk Daniël Lems.

Persoonlijke gegevens ondernemer

Naam:	Daniël Lems
Geslacht:	Man
Geboortedatum:	03-01-1985
Adres:	Sybold van Ravensteypad 64
Postcode:	2662 HJ
Woonplaats:	Bergschenhoek
Telefoon:	06-81189311
E-mail adres:	info@sljobsolutions.nl
Burgerlijke staat:	Samenwonend
Naam partner:	Patricia van Straaten
Geboortedatum partner:	26-6-1987
Opleiding(en):	HBO Sportmanagement
Werkervaring:	S&L Job Solutions
Ervaring in de branche:	Geen

Motivatie

De redenen waarom Daniël Lems graag ondernemer is en zijn eigen bedrijf opricht zijn:

- Iets opbouwen;
- Vrijheid;
- Succes behalen;
- Zelfstandig;
- Meer inkomsten op termijn.

Persoonlijke doelstellingen

De persoonlijke doelstellingen die Daniël Lems heeft opgesteld zijn:

1. Zelf niet meer actief in sales en recruitment, maar meer richten op management en ondernemen.
2. Passief inkomen genereren;

Persoonlijke kwaliteiten

Sterke eigenschappen en vaardigheden

1. Enthousiasme;
2. Gedrevenheid;
3. Commercieel;
4. Alles kunnen;
5. Kansen signaleren;
6. Structuur;
7. Concept ontwikkelen;
8. Snel schakelen;
9. Zakelijk;
10. Salesgericht.

Zwakke eigenschappen of gemis aan vaardigheden

1. Kan alles, maar blinkt nergens echt in uit;
2. Vasthouden aan gebaande wegen;
3. Presenteren voor grote groepen;
4. Soms te zakelijk in sociaal contact.

Oplossing voor zwakke eigenschappen of gemis aan vaardigheden

1. Als manager is dit een pluspunt, in het begin veel structuur aanbrengen en gedrevenheid.
2. Meer openstaan voor ideeën en alternatieven, reflectie moment inschakelen.
3. Betere voorbereiding/oefening.
4. Niet elk gesprek hoeft een doel te hebben (openstaan).

4 Doel en strategie

4.1 De missie

In de missie wordt omschreven welke functie de onderneming op de markt wil vervullen²⁸. Dit is de algemene doelstelling die de onderneming wil bereiken.

4.1.1 Algemene doelstelling

De doelgroep waarop de onderneming zich zal richten zijn alle fysiotherapiepraktijken binnen Nederland. Het gaat hierom fysiotherapiepraktijken binnen de 1e, 2e en 3e lijn in de gezondheidszorg.

De behoefte waarin voor deze klanten voorzien wordt is tijdelijke waarneming en vast personeel. Hiermee wordt bedoeld dat als de fysiotherapeut afwezig is, de klanten toch doorbehandeld worden. Het gaat dus om tijdelijk extra personeel of vast personeel. Voor de vorm van personeelsbemiddeling gaat de voorkeur momenteel gevoelsmatig uit naar detacheren, echter zal uiteindelijk bekeken worden of dit de beste optie is. Zoals bij paragraaf 2.2 omschreven is wil de onderneming de concurrenten overtreffen op het gebied van kwaliteit. Door middel van detacheren kan er gemakkelijk aan hoogopgeleid personeel gekomen worden en het personeel is tijdelijk aanwezig voor de duur van een project.

4.1.2 Bedrijfsactiviteit

De bedrijfsactiviteit is het leveren van diensten. Zo zal de onderneming een tussenpersoon zijn tussen werknemer (vraag) en werkgever (aanbod). Verder kan in Appendix I meer informatie gevonden worden over personeelsbemiddeling en de concepten.

4.1.3 Ondernemingfilosofie

De ondernemingsfilosofie is de kwantitatieve vertaling van wat men wil bereiken. Door de professioneler en commerciëler wordende markt staat een goede service voorop en moet er snel geschakeld worden.

De missie wordt als volgt omschreven; Binnen vijf jaar uitgroeien tot de top drie van meest gevraagde personeelbemiddelingsbureau binnen de fysiotherapiebranche.

Om uit te groeien tot een veel gevraagd personeelbemiddelingsbureau wordt de volgende visie gehanteerd; Een goede kwaliteit fysiotherapeuten aanleveren, zich onderscheiden in de dienst, een betere service verlenen (langdurige relaties opbouwen) en snel te schakelen.

4.2 De strategie

Tijdens het beschrijven van de strategie wordt de omgeving van de onderneming geanalyseerd. De concurrenten zijn andere personeelsbemiddelingsbureau's in Nederland. Fysio Job Solutions wil zich onderscheiden in het soort dienst(en), de uitstraling en het commerciële/meer sales gericht zijn. Verder heeft Daniël Lems al vaardigheden en kennis opgedaan vanuit S&L Job Solutions en heeft hij veel kennis van detacheren. Fysio Job Solutions gaat concurreren binnen de fysiotherapiebranche en dit gaat zij doen door middel van salesgericht werken, core business is gericht op andere diensten en door beter kandidaten aan te bieden (betere kwaliteit).

Als we kijken naar het boek van Kleijn/Rorink 'Verandermanagement' dan kunnen de volgende strategische opties van toepassing zijn:

1. Groeistrategieën van Ansoff;
2. Generieke strategieën van Porter;
3. Strategie volgens Hamel & Prahalad;

²⁸ Plattel en Partners te Baarn, *Het ondernemingsplan, van idee tot succesvolle onderneming*, 2003, SDU uitgevers

4. Waardestrategieën volgens Treacy & Wiersema.

Deze vier strategische opties zijn verder uitgewerkt in Appendix VI. Kijkend naar de strategische opties van Fysio Job Solutions, kan er gebruik gemaakt worden van de groeistrategieën van Ansoff en de generieke strategieën van Porter.

Groeistrategieën van Ansoff

Ansoff heeft een product/markt matrix ontwikkeld en onderscheidt hierin vier soorten groeistrategieën²⁹, namelijk marktpenetratie, productontwikkeling, marktontwikkeling en diversificatie. Fysio Job Solutions introduceert een bestaand product/bestaande dienst op een bestaande markt. In dit geval is er sprake van marktpenetratie. Marktpenetratie houdt in dat de onderneming haar omzet/marktaandeel tracht te vergroten door op bestaande markten meer van het bestaande product af te zetten.

Generieke strategieën van Porter

Porter heeft drie soorten generieke strategieën³⁰ ontwikkeld, namelijk kostenleiderschap, differentiatiestrategie en focusstrategie. In het geval van Fysio Job Solutions kan de differentiatiestrategie het beste worden toegepast. Bij de differentiatiestrategie probeert men het rendement te vergroten en wordt extra waarde voor de klant gecreëerd, waardoor er sprake is van meer onderscheidend vermogen ten opzichte van de concurrentie. Voorbeelden hiervan zijn een betere kwaliteit, extra service, betrouwbaarheid etc. Op basis hiervan is een hogere prijs gerechtvaardigd.

²⁹ Kleijn, Henk, Fred Rorink, *Verandermanagement*, 2^e editie, Pearson Education, 2009

³⁰ Kleijn, Henk, Fred Rorink, *Verandermanagement*, 2^e editie, Pearson Education, 2009

5 Omgevingsanalyse

5.1 De markt

De markt wordt volgens Houben en Van Looy (1995) gedefinieerd als 'de potentiële consumenten die in de mogelijkheid zijn en tevens bereid zijn een product te kopen'. Klanten zijn de bestaansreden van een bedrijf en hiernaar moet dus verder onderzoek worden verricht.

Fysio Job Solutions is een onderneming die zich op één specifieke branche richt, namelijk fysiotherapie en de daarbij behorende verbijzonderingen.

Momenteel zijn er negen verbijzonderingen³¹ erkend door het KNGF, namelijk geriatrische fysiotherapie (fysiotherapeut voor ouderen), kinderfysiotherapie, manuele therapie, sportfysiotherapie, oedeemtherapie, bekkenfysiotherapie, arbeidsfysiotherapie, orofaciale fysiotherapie (kaakfysiotherapeut) en psychosomatisch fysiotherapeut.

Alle instanties, organisaties en zelfstandigen die een fysiotherapeut zoeken (zowel 1e, 2e en 3e lijn³²), zijn mogelijke klanten voor Fysio Job Solutions.

De extramurale sector is het werkzaam zijn in de eerste lijngezondheidszorg. Dit houdt in dat men werkt in een fysiotherapeutische praktijk. Dit kan zijn als praktijkhouder, medewerker in loondienst of waarnemer.

In de intramurale sector is men werkzaam in de tweede of derde gezondheidszorg. Voorbeelden hiervan zijn werken in een verpleeghuis, revalidatiecentrum, ziekenhuis, instelling voor verstandelijk gehandicapten of verzorgingshuis.

Er zijn in Nederland circa 20.000 fysiotherapeuten en 4.700 fysiotherapiepraktijken³³. De beroepsgroep stijgt gemiddeld met 1,4% per jaar. Het bestaat voor 47% uit mensen jonger dan 40 jaar³⁴, dit is een groep die nog bezig is met het werken aan hun carrière waarbij het wisselen van baan een sterk middel kan zijn en dus veelvuldig voorkomt.

In studiejaar 2001/2002 startten er 1792 studenten met de opleiding fysiotherapie³⁵. Volgens de HBO-raad is het opleidingsrendement 62%. Dit houdt in dat er van de 1792 startende studenten, er 1111 afstudeerden als fysiotherapeut. Deze beginnende fysiotherapeuten moeten allemaal een baan vinden, hiernaast is er een grote groep kandidaten die om verschillende redenen een nieuwe baan zoeken. Van de afgestudeerde fysiotherapeuten gaat circa 60% in de eerste lijn aan de slag³⁶.

De zorgvraag naar fysiotherapeuten neemt toe als gevolg van de groei en vergrijzing van de bevolking. Het aantal patiënten onder de 25 jaar dat de fysiotherapeut bezocht is tussen 2003 en 2009 gestegen van 10,1% naar 12,6%³⁷. Het aantal patiënten boven de 65 jaar is tussen 2003 en 2009 ongeveer gelijk gebleven met 23%. Ook is het percentage mensen met een chronische aandoening

³¹ <http://www.fysionet.nl/actueel/nieuwsoverzicht/verbijzondering-orofaciale-fysiotherapie-is-een-feit.html>
Bezocht op 5 april 2011

³² Behoefteteraming fysiotherapeuten 2002-2015, C.J. Vugts, L.F.J. van der Velden, L. Hingstman (NIVEL), F. van der Velde, W. van der Windt (Prismant)

³³ http://www.rabobank.nl/images/gezondheidszorg_fysiotherapeuten_mrt2011_29287537.pdf
Bezocht op 5 april 2011

³⁴ Behoefteteraming fysiotherapeuten 2002-2015, C.J. Vugts, L.F.J. van der Velden, L. Hingstman (NIVEL), F. van der Velde, W. van der Windt (Prismant)

³⁵ Behoefteteraming fysiotherapeuten 2002-2015, C.J. Vugts, L.F.J. van der Velden, L. Hingstman (NIVEL), F. van der Velde, W. van der Windt (Prismant)

³⁶ <http://www.fysionet.nl/pers/facts-over-fysiotherapie.html>

³⁷ http://www.nivel.nl/pdf/Rapportage_fysiotherapie_2009.pdf

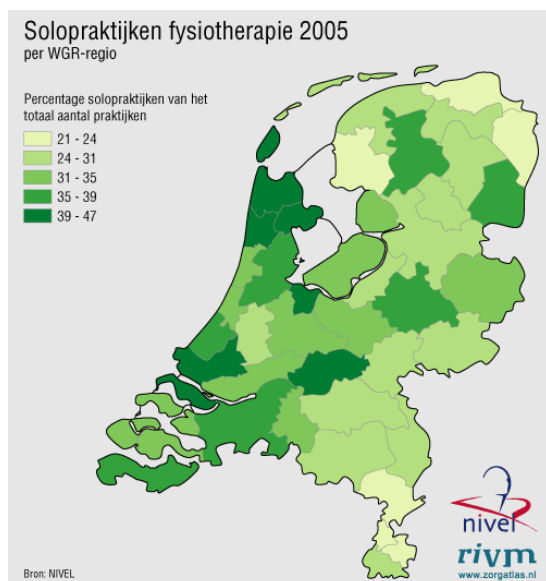
dat de fysiotherapeut bezoekt gestegen van 10,6% in 2003 naar 17,5% in 2009³⁸. Dit is voor Fysio Job Solutions een kans aangezien de zorgvraag naar fysiotherapeuten toeneemt. Hierdoor zal de vraag naar personeel ook kunnen stijgen.

Toch wordt verwacht dat er de komende jaren een overschot ontstaat aan fysiotherapeuten. Tussen 2006 en 2015/2020 wordt er een toename verwacht van tussen de 1,9 en 14,3%. Eén van de redenen is dat de instroom van de fysiotherapieopleiding hoog is. Echter wordt alleen een overschot verwacht als de instroom hoog blijft en toeneemt met 14,3%³⁹. Dit kan een bedreiging vormen voor Fysio Job Solutions. Als er te veel fysiotherapeuten zijn, zullen fysiotherapiepraktijken minder snel een personeelsbemiddelingsbureau inschakelen. Bij een overschot aan fysiotherapeuten, is het aanbod groter dan de vraag en zal het moeilijk worden om fysiotherapeuten weg te zetten.

Verandering binnen de markt

Onderzoek van de markt laat zien dat er in 2005, 4.683 fysiotherapiepraktijken in Nederland waren. Van dit totale aantal waren er 34% solopraktijken. 20% bestond uit een praktijk van vijf of meer fysiotherapeuten. Echter, de laatste paar jaren is er een duidelijke verschuiving zichtbaar van het aantal solopraktijken. Waar het gemiddelde aantal fysiotherapeuten werkzaam in een praktijk in 1999 nog 2,7 bedroeg, is dat in 2005 gemiddeld 3,0⁴⁰ geworden.

Zoals eerder genoemd ziet Daniël Lems voornamelijk mogelijkheden bij de zelfstandige fysiotherapeuten (solopraktijken). Het aantal solopraktijken is tussen 1999 en 2005 afgenomen van 40% naar 34%⁴¹. Een bedreiging voor Fysio Job Solutions zal kunnen zijn dat het aantal solopraktijken verder afneemt en zo ook het aantal mogelijke klanten afneemt. Een fysiotherapeut in een solopraktijk heeft geen collega die het werk over kan nemen bij bijvoorbeeld vakantie of ziekte. Praktijken met meerdere fysiotherapeuten kunnen het sneller/gemakkelijker van elkaar overnemen en zullen mogelijk minder snel over gaan op personeelsbemiddeling.



Bron: Nivel/RIVM

Tussen 2005 en 2008 heeft er een verschuiving plaatsgevonden betreft de fysiotherapeutendichtheid. In 2005 werd de gemiddelde fysiotherapeutendichtheid geschat op 1330 inwoners per FTE

³⁸ http://www.nivel.nl/pdf/Rapportage_fysiotherapie_2009.pdf

³⁹ Op één lijn. Toekomstverkenning eerstelijnszorg 2020. Houten, 2005, Bakker DH de, Polder JJ, Sluijs EM, Treurniet HF

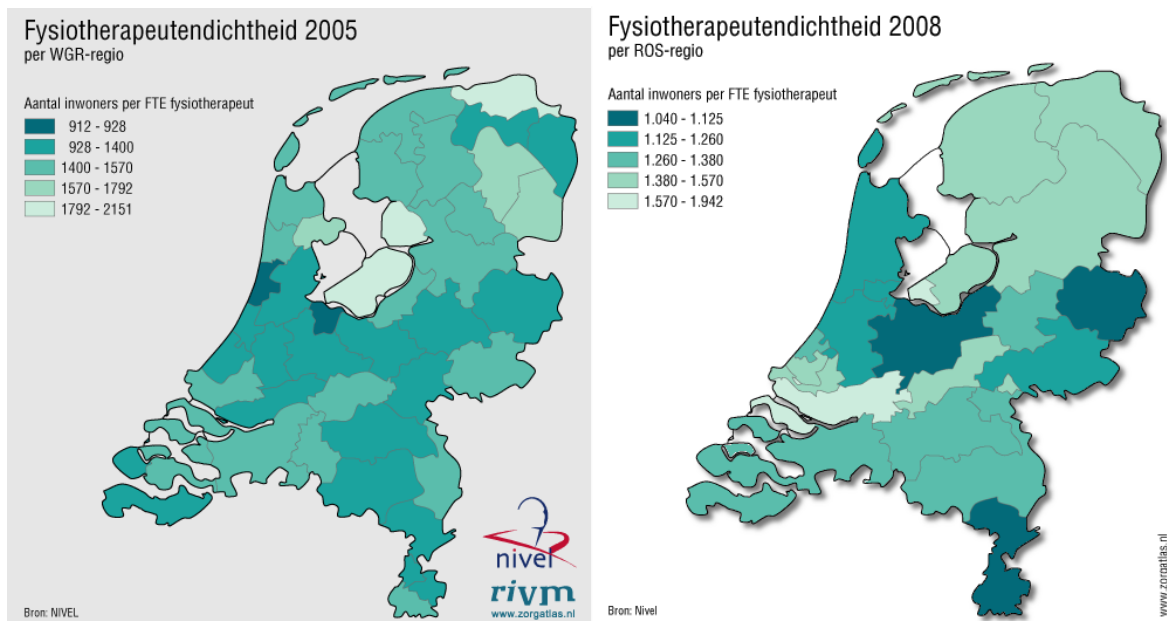
⁴⁰ <http://www.zorgatlas.nl/zorg/eerstelijnszorg/paramedische-zorg/percentage-solopraktijken-fysiotherapie-2005>

⁴¹ <http://www.zorgatlas.nl/zorg/eerstelijnszorg/paramedische-zorg/percentage-solopraktijken-fysiotherapie-2005>

fysiotherapeut. In 2008 werd het gemiddelde geschat op 1246 inwoners per FTE fysiotherapeut. FTE is de afkorting voor Full Time Equivalent. Dit houdt in het aantal uren als percentage van een volledige werkweek.

In 2005 is de laagste fysiotherapeutendichtheid te vinden in de regio Noord-Groningen met 2151 inwoners per FTE fysiotherapeut. De hoogste dichtheid is te vinden in West-Kennemerland (regio Haarlem) met 912 inwoners per FTE fysiotherapeuten.

In 2008 is de laagste dichtheid te vinden in de regio Almere met 1942 inwoners per FTE fysiotherapeut. De hoogste fysiotherapeutendichtheid is te vinden in de regio Twente met 1040 inwoners per FTE fysiotherapeut.



Bron: Nivel/RIVM

Tussen 2005 en 2008 bezocht gemiddeld 18,3% van de totale bevolking minstens één keer per jaar een fysiotherapeut⁴². De meeste mensen gingen in Midden-Nederland naar de fysiotherapeut. 23% van de inwoners van Utrecht deden een beroep op de fysiotherapeut. Ook in Twente gingen er gemiddeld meer mensen naar de fysiotherapeut. In het Noodoostelijke deel van Nederland deden mensen minder vaak een beroep op de fysiotherapeut. In Overijssel en Friesland gingen, met 14,6% en 16%, de minste mensen naar een fysiotherapeut.

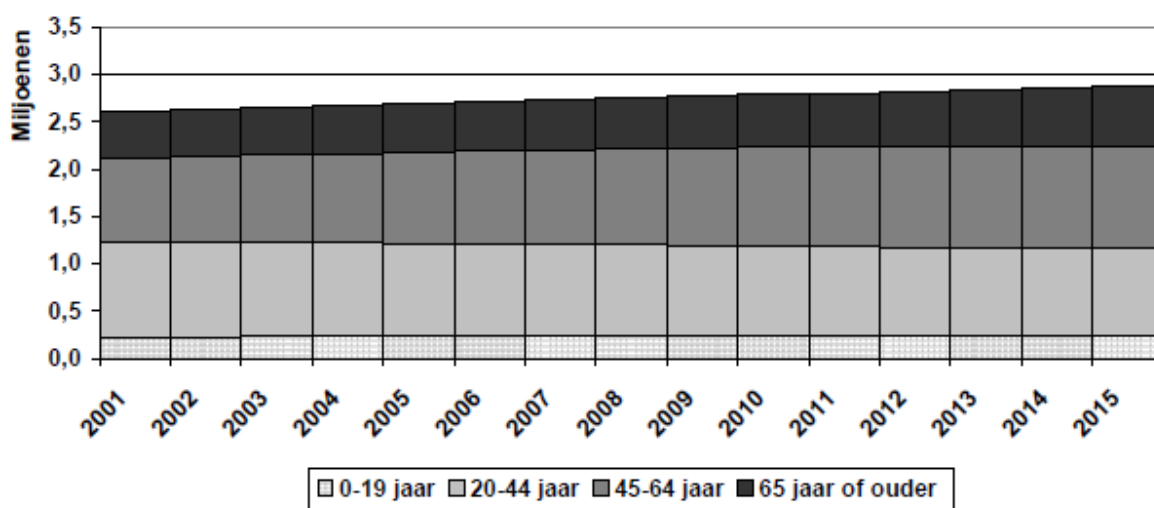
⁴² <http://www.zorgatlas.nl/zorg/eerstelijnszorg/paramedische-zorg/contact-met-fysiotherapeut-2005-2008/>
bezoekt op 6 april 2011

5.2 Analyse van de algemene omgeving

5.2.1 Demografische factoren

Volgens het onderzoek van NIVEL en Prismant naar de behoefte van fysiotherapeuten kan voorspeld worden dat het aantal patiënten zal toenemen van 2,45 miljoen in 2001 naar 2,74 miljoen in 2015. Dit komt neer op een groei van respectievelijk 11,4%.

Prognose van het aantal patiënten dat per jaar tenminste 1 keer contact heeft met een fysiotherapeut, naar leeftijd, in periode 2002-2015

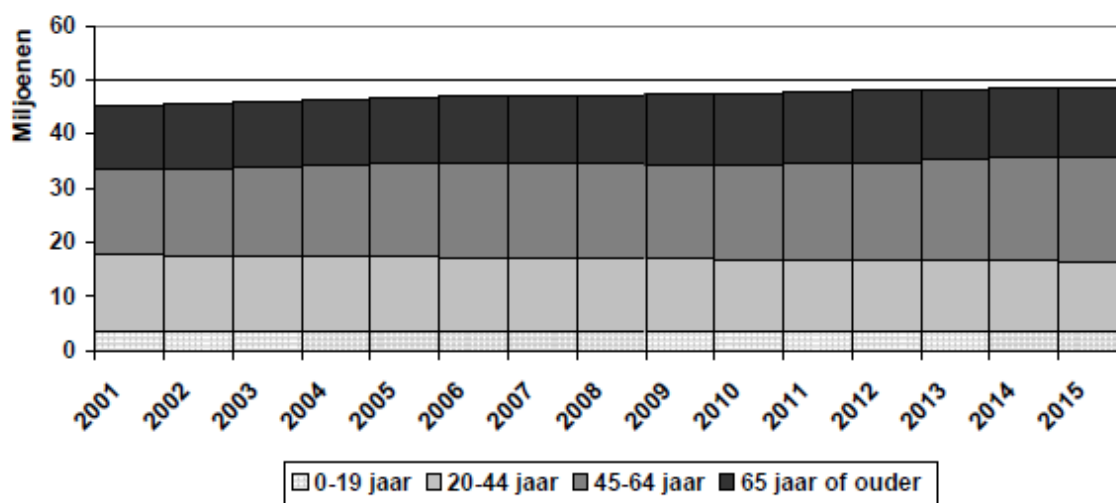


Bron: GE/POLS en bevolkingsgegevens van het CBS; bewerking NIVEL.

Volgens het zelfde onderzoek van NIVEL en Prismant wordt verwacht dat het totaal aantal zittingen groeit van 42,8 miljoen in 2001, naar 49 miljoen in 2015. Dit is een groei van respectievelijk 14,6%. Het aantal zittingen zal dus harder groeien dan het aantal patiënten.

Op basis van de enquête die NIVEL/Prismant gehouden heeft, is berekend dat een fulltime werkende fysiotherapeut gemiddeld 76 zittingen per week heeft en 36,2 uur per week werkt.

Prognose van het totaal aantal zittingen per jaar, naar leeftijd, in de periode 2001-2015



Bron: GE/POLS en bevolkingsgegevens van het CBS; bewerking NIVEL.

Binnen het onderzoek van NIVEL en Prismant is er een enquête opgesteld met meningsvragen. Deze vragen werden aan werkzame fysiotherapeuten gesteld en zij moesten aangeven of zij een toe- of afname dan wel geen verandering verwachten in de behoefte aan fysiotherapeuten in de komende 10 jaar. In de tabel hieronder is te zien welke aspecten er zijn voorgelegd aan de fysiotherapeuten.

Aspecten die volgens werkzame fysiotherapeuten in de komende tien jaar de behoefte aan fysiotherapeuten doen toe- afnemen dan wel tot geen verandering leiden

	Toename		Geen verandering		Afname	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%
Wens om meer parttime werken	13.704	77.1	3.746	21.1	321	1.8
Betere samenwerking met andere disciplines	8.758	50.0	7.718	44.0	1.045	6.0
Second opinion	10.165	57.9	7.048	40.1	347	2.0
Wet- regelgeving	5.235	30.5	5.511	32.1	6.430	37.4
Vergrijzing	16.549	92.4	1.068	6.0	287	1.6
Opkomst van arbeidsfysiotherapie	11.987	68.2	4.605	26.2	985	5.6
Opkomst van het aandachtsgebied preventie	12.481	70.7	4.171	23.6	1.002	5.7
Het tekort aan huisartsen	11.075	63.0	4.678	26.6	1.828	10.4
Meer vraaggerichte zorg	9.695	55.5	6.464	37.0	1.316	7.5
Meer controle van de zorgverzekeraars	4205	24.1	7.176	41.2	6.043	34.7
Rechtstreekse toegankelijkheid	11.971	68.1	5.275	30.0	336	1.9
Coördinerende functie bij netwerk rond een aan- doening	7.771	46.2	8.128	48.4	907	5.4

Zoals hierboven te zien is zal de vraag naar fysiotherapeuten vooral toenemen door de wens om parttime te werken, de vergrijzing, de opkomst van arbeidsfysiotherapie en preventie en de rechtstreekse toegankelijkheid.

Momenteel werkt 58% van de extramuraal werkende fysiotherapeuten parttime en bijna driekwart van de intramuraal werkende fysiotherapeuten.

In Nederland is 2% van de werkzame fysiotherapeuten werkzaam op het gebied van preventie, integratie of arbeidsfysiotherapie. Deze werkzame fysiotherapeuten verwachten een toename van werkgelegenheid in hun werkveld. Dit wordt mede veroorzaakt door de Wet Verbetering Poortwachter die per 1 april 2002 van kracht is gegaan. Er wordt met deze wet geprobeerd de re-integratie te verbeteren en het ziekteverzuim van werknemers te verminderen. Dit door een intensievere begeleiding van de werknemer bij het herstelproces.

Deze bovengenoemde punten kunnen, samen met de stijging van het aantal patiënten en de stijging van het aantal zittingen per patiënt, gezien worden als kansen voor Fysio Job Solutions. De vraag naar fysiotherapie neemt immers toe.

Verder wordt er door de ondervraagden een afname verwacht in de behoefte aan fysiotherapeuten door de toenemende controle van zorgverzekeraars en wet- en regelgeving.

5.2.2 Economische factoren

Volgens onderzoek van de Rabobank is het perspectief voor 2011 voor de fysiotherapeut goed te noemen⁴³. Ouderen, chronisch zieken en doelgroepen die willen of moeten bewegen zullen vanuit de vraagzijde steeds meer behoefte hebben aan de dienstverlening. Verder hebben wijzigingen in regelgeving (bezuinigingen) in het verleden geen verlaging van de vraag laten zien. Met 4700

⁴³ http://www.rabobank.nl/images/gezondheidszorg_fysiotherapeuten_mrt2011_29287537.pdf

fysiotherapiepraktijken in Nederland is er vanuit de aanbodzijde voldoende aanwezig. Vraag en aanbod is momenteel in evenwicht.

Uit onderzoek uit 2003 blijkt dat de meest voorkomende verwijdsdiagnostiek is lage rugpijn zonder uitstraling⁴⁴. Dit wordt gevolgd door nekklachten en rugklachten.

Het tarief van de fysiotherapeut wordt momenteel bepaald door de zorgverzekeraar⁴⁵. Er moeten contracten met zorgverzekeraars gesloten worden, waarin het tarief wordt bepaald. Het tarief wordt onder andere bepaald door de kwaliteitseisen, dit zijn bijvoorbeeld patiënt volgsystemen en zorggroepen behandelen. Het gemiddelde tarief dat gerekend wordt voor een zitting van 30 minuten is €28⁴⁶.

Een kans die hieruit voortvloeit, is dat een gespecialiseerde fysiotherapeut meer geld oplevert voor Fysio Job Solutions. Voor een gespecialiseerde fysiotherapeut kan een hoger uurtarief gevraagd worden.

5.2.3 Technologische factoren

*Extramurale sector*⁴⁷

Gezien de trend om langer zelfstandig te blijven wonen en het stimuleren van de thuiszorg, is niet uit te sluiten dat extramuraal werkende fysiotherapeuten zich verder zullen bekwamen in de behandelvormen die voor klachten als artrose, CVA, rugklachten en ademhalingsproblemen relevant zijn.

Een ontwikkeling die steeds meer opgang doet is het stimuleren van patiënten om actief deel te nemen aan de behandeling. Dit geldt met name voor patiënten met chronische klachten.

Ook zullen in de toekomst meer patiënten in groepsverband behandeld kunnen worden. Het voordeel hiervan is dat er meer patiënten behandeld kunnen worden in minder tijd. Het nadeel kan echter zijn dat de kwaliteit achteruit gaat als de groepen te groot worden.

*Intramurale sector*⁴⁸

Binnen de ziekenhuizen is er een toename aan multidisciplinaire aanpak en verbeterde samenwerking met andere instellingen. Door betere afspraken en een betere diagnostiek vindt een steeds betere doorstroom plaats. Het gevolg hiervan is dat mensen steeds minder lang in het ziekenhuis liggen, en dit zal hierdoor alleen maar afnemen.

Er vindt ook een verschuiving plaats van klinische naar poliklinische activiteiten. De adviseursfunctie van de fysiotherapeut neemt toe doordat de omloopsnelheid van patiënten toeneemt en er steeds meer geregeld moet worden omtrent de nazorg. De indirecte tijd en werkdruk nemen hierdoor toe. Er wordt steeds meer een beroep gedaan op de deskundigheid van de fysiotherapeuten en ze worden ook ingezet voor consulten.

⁴⁴ Behoefteteraming fysiotherapeuten 2002-2015, C.J. Vugts, L.F.J. van der Velden, L. Hingstman (NIVEL), F. van der Velde, W. van der Windt (Prismant)

⁴⁵ Interview Maartje Broersen, 26 april 2011

⁴⁶ http://www.eur.nl/faciliteiten/fysiotherapie_woudestein/

⁴⁷ Behoefteteraming fysiotherapeuten 2002-2015, C.J. Vugts, L.F.J. van der Velden, L. Hingstman (NIVEL), F. van der Velde, W. van der Windt (Prismant)

⁴⁸ Behoefteteraming fysiotherapeuten 2002-2015, C.J. Vugts, L.F.J. van der Velden, L. Hingstman (NIVEL), F. van der Velde, W. van der Windt (Prismant)

Verbijzonderingen⁴⁹

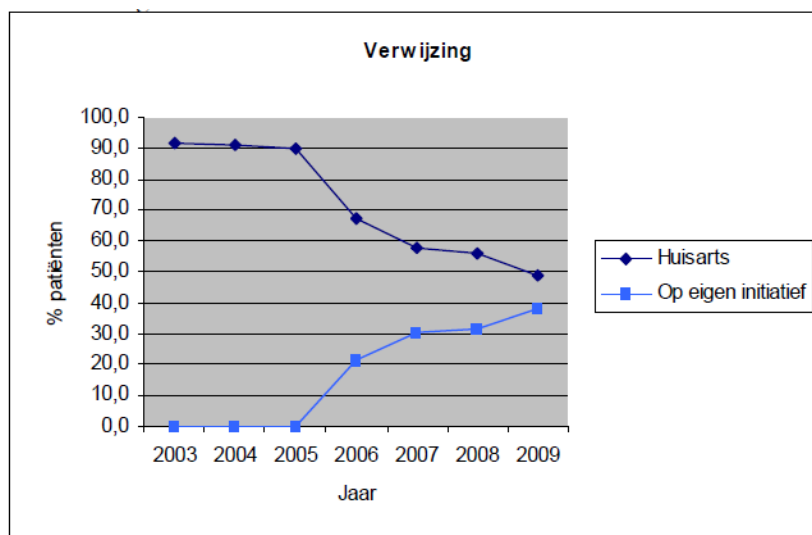
Er is een toenemende aandacht voor verbijzonderingen. In 2003 was 26% van de fysiotherapeuten geregistreerd voor één of meer verbijzonderingen. Verder bleek uit het onderzoek ook dat bijna 40% van de fysiotherapeuten zich in één van de verbijzonderingen wil laten registreren.

Kansen zijn dat er meer vraag is naar extramuraal werkende fysiotherapeuten doordat ze zich over meer behandelvormen gaan bekwamen. Ook is er meer vraag naar intramuraal werkende fysiotherapeuten omdat zij een groot deel van de ziekenhuiszorg overnemen. Er is dus meer werk aanwezig. Door de toenemende deskundigheid kan een fysiotherapeut weggezet worden als behandelaar en consultant.

5.2.4 Politieke factoren

De vraag naar fysiotherapeutische zorg kan vergroot worden door ontwikkelingen als de rol van fysiotherapeuten op het terrein van preventie en arbeidsgelateerde zorg. Daarnaast is er de rechtstreekse toegankelijkheid naar de fysiotherapeut. Sinds 1 januari 2006 is er geen verwijzing meer nodig van de huisarts om een behandeling te krijgen van een fysiotherapeut⁵⁰.

Het figuur hieronder laat het percentage patiënten zien die via de huisarts of op eigen initiatief naar de fysiotherapeut gingen.



Figuur: Percentage patiënten dat via de huisarts of op eigen initiatief naar de fysiotherapeut ging naar jaar van behandeling⁵¹.

Een kans die in deze paragraaf behandeld is betreft de rechtstreekse toegankelijkheid. Men verwacht dat door de directe toegankelijkheid de behoefte aan fysiotherapeuten zal toenemen. Volgens het onderzoek van NIVEL en Prismant wordt verwacht dat het aantal zittingen, door de rechtstreekse toegankelijkheid, met één zal verhogen. De poortwachterfunctie verschuift van huisarts naar fysiotherapeut.

5.2.5 Sociaal-culturele factoren

Voor wat betreft de sociaal-culturele factoren moeten ontwikkelingen onderscheiden worden als de toenemende mondigheid en verwachtingen van de patiënt en de zorg op maat.

⁴⁹ Behoefteteraming fysiotherapeuten 2002-2015, C.J. Vugts, L.F.J. van der Velden, L. Hingstman (NIVEL), F. van der Velde, W. van der Windt (Prismant)

⁵⁰ CBS - gezondheid en zorg in cijfers 2009

⁵¹ http://www.nivel.nl/pdf/Rapportage_fysiotherapie_2009.pdf pag 11
Bezocht op 6 april 2011

*Second opinion*⁵²

De patiënten worden steeds veeleisender en hierdoor neemt de mondigheid toe. Er wordt van de fysiotherapeut verwacht dat men goede en duidelijke informatie zal verstrekken aan de patiënt. Een voortvloeisel hieruit is de second opinion. Van de respondenten in de NIVEL/Prismant-enquête verwacht bijna 58% dat er steeds meer gebruik wordt gemaakt van de 'second opinion'. De behoefte aan fysiotherapeutische zorg zal hierdoor toenemen.

*Zorg op maat*⁵³

Een voorbeeld van zorg op maat is terug te vinden bij de visie op de zorg aan verstandelijk gehandicapten, die van deelname aan de samenleving. Daarmee vindt een verschuiving plaats van het verlenen van zorg en bescherming naar het bieden van ondersteuning op alle levensgebieden van de mens. De klassieke voorzieningen, zoals de gezinsvervangende tehuizen en instellingen, krijgen een rol als expertisecentrum voor de algemene voorzieningen (waaronder gezondheidszorg). Er ontstaan grote regionale organisaties die een divers pakket aan producten leveren. De dienstverlening zelf wordt kleinschaliger georganiseerd, wat onder andere vorm krijgt door kleinschalige bijgebouwen in de wijk. Dit betekent dat de fysiotherapeutische zorg niet meer perse geleverd wordt door een fysiotherapeut die is verbonden aan een instelling, maar dat er ook gebruik gemaakt kan worden van een extramurale fysiotherapeut.

Door de second opinion is er meer vraag naar fysiotherapie (kans). Ook vindt er een verschuiving plaats binnen de extramurale sector. Fysiotherapeutische zorg hoeft niet meer verleent te worden door een fysiotherapeut die verbonden is aan een instelling. Er komt dus meer vraag naar een extramuraal werkende fysiotherapeut. De meeste fysiotherapeuten werken in de extramurale sector en doordat zij zich over een groter gebied gaan bekwamen, zal er meer vraag kunnen ontstaan naar deze fysiotherapeuten. Dit kan een kans zijn voor Fysio Job Solutions.

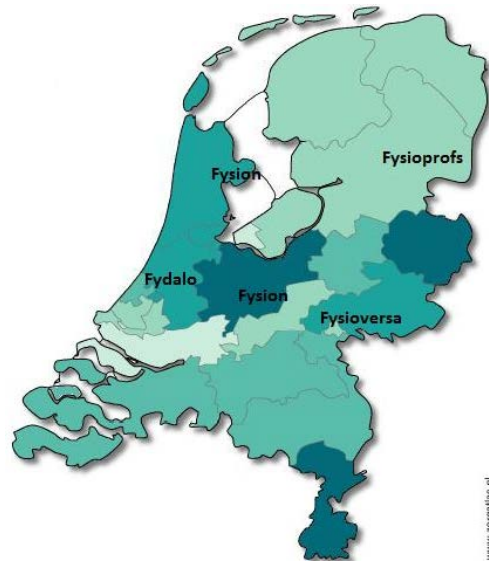
⁵² Behoefteraming fysiotherapeuten 2002-2015, C.J. Vugts, L.F.J. van der Velden, L. Hingstman (NIVEL), F. van der Velde, W. van der Windt (Prismant)

⁵³ Behoefteraming fysiotherapeuten 2002-2015, C.J. Vugts, L.F.J. van der Velden, L. Hingstman (NIVEL), F. van der Velde, W. van der Windt (Prismant)

5.3 Analyse van de marktomgeving

5.3.1 De concurrenten

In deze paragraaf worden de concurrenten van Fysio Job Solutions beschreven en met elkaar vergeleken. In het plaatje hiernaast is te zien waar de concurrenten gevestigd zijn. In de donker gekleurde gebieden worden de fysiotherapeuten vaker bezocht dan in de lichter gekleurde gebieden. Echter is de ligging niet heel erg van belang aangezien de diensten voornamelijk via het internet verleend worden. Tijdens het onderzoek is er contact opgenomen met de verschillende bemiddelingsbureaus. In Appendix VIII is het belformat opgenomen. De bemiddelingsbureaus zijn op woensdag 27 april 2011 benaderd. Hieronder volgt per concurrent een korte omschrijving.



Fysion

Fysion is rond 1995 opgericht en was toentertijd gevestigd in Hoofddorp. Per 1 januari 2009 is Fysion overgenomen door ClientFirst⁵⁴. Sindsdien zijn ze gevestigd in Huis ter Heide en is er een tweede vestiging geopend in Hoorn. Fysion levert vooral fysiotherapeuten aan fysiotherapiepraktijken en ClientFirst heeft contact met grote zorginstellingen, hierdoor kan het afzetgebied voor fysiotherapeuten sterk toenemen. Beide organisaties blijven voorlopig autonoom opereren en de eigen bedrijfsnaam blijft behouden.

Momenteel zijn er zeven mensen werkzaam bij Fysion. Fysion richt zich voornamelijk op de dienst uitzenden, echter detacheren komt ook steeds meer voor. Er worden geen bemiddelingskosten verrekend en de werkgever begint met betalen vanaf de dag dat de werknemer gewerkte uren heeft gemaakt. Het tarief dat gehanteerd wordt ligt tussen de €30 en €40 per uur, dit hangt af van het aantal jaren werkervaring die de fysiotherapeut heeft.

Op de vraag: als de vacature in week 18 wordt opgestuurd, hebben jullie dan in juli/augustus een geschikte kandidaat, antwoordde Fysion dat dat geen enkel probleem is. Momenteel hebben ze veel openstaande vacatures, maar ze hebben een groot netwerk dus voor juli/augustus is het zeker mogelijk.

De succesfactoren die op de website genoemd worden zijn; kwaliteit, flexibiliteit, expertise en snelheid.

Fysioprofs

Fysioprofs is in 2003 opgericht en is gevestigd in Emmen. Er zijn momenteel vijf mensen werkzaam. Fysioprofs richt zich voornamelijk op de dienst uitzenden, echter payroll komt af en toe ook voor. Bij payroll heeft de werkgever zelf een kandidaat, maar wil deze zelf niet in dienst nemen. Aangezien de kandidaat zelf wordt aangeleverd, zal het tarief lager uitvallen dan bij andere vormen van personeelsbemiddeling. Zie voor meer informatie Appendix I.

Fysioprofs heeft geen bedrag genoemd dat de werknemer zal verdienen. Wel werden er omrekenfactoren gegeven voor uitzenden en payroll. Bij uitzenden wordt een omrekenfactor gehanteerd van 1,9 x brutoloon en bij payroll wordt de omrekenfactor gehanteerd van 1,8 x brutoloon. Het brutoloon dat de fysiotherapeut ontvangt hangt af van het aantal jaren werkervaring.

⁵⁴ <http://www.flexmarkt.nl/nieuws/fysion-overgenomen-door-client-first-2301.html>

Op de vraag: als de vacature in week 18 wordt opgestuurd, hebben jullie dan in juli/augustus een geschikte kandidaat, antwoordde Fysioprofs dat ze dat niet zeker weet. Ze hopen natuurlijk van wel, maar momenteel zijn er niet veel fysiotherapeuten beschikbaar.

De succesfactoren die op de website genoemd worden zijn; kwaliteit, flexibiliteit, persoonlijk en snel.

Fydalo

Fydalo is in 2009 opgericht en is gevestigd in Alphen aan den Rijn. Er zijn momenteel vijf mensen werkzaam. Fydalo richt zich voornamelijk op de dienst uitzenden. Een werkgever kan, als hij/zij via Fydalo een uitzendkracht in dienst neemt, de werknemer na 500 gewerkte uren kosteloos overnemen. Het tarief dat gehanteerd wordt ligt tussen de €27 en €34 per uur. Het uurloon hangt, net zoals bij de andere bemiddelingsbureaus, af van het aantal jaren werkervaring.

Op de vraag: als de vacature in week 18 wordt opgestuurd, hebben jullie dan in juli/augustus een geschikte kandidaat, antwoordde Fydalo dat een standaard fysiotherapeut wel geregeld kan worden, maar als het om een specialisatie gaat dan wordt het moeilijk.

De succesfactoren die op de website genoemd worden zijn; kwaliteit en prijs (goedkoper).

Fysioversa

Fysioversa is in 2010 opgericht en is gevestigd in Elst. Er zijn momenteel twee mensen werkzaam. Fysioversa richt zich voornamelijk op de dienst uitzenden. Net als bij Fydalo kan ook bij Fysioversa de kandidaat na 500 gewerkte uren kosteloos worden overgenomen. Deze 500 uren hanteren ze als een soort proeftijd. Er worden geen bemiddelingskosten verrekend en de werkgever begint met betalen vanaf het moment dat de kandidaat gewerkte uren heeft gemaakt. Het tarief dat gehanteerd wordt ligt tussen de €34 en €36 per uur, het aantal jaren werkervaring is bepalend voor het uurtarief.

Fysioversa zei als enige concurrent uit zichzelf dat het klantenbestand momenteel nog klein is. In 2010 hebben ze twintig kandidaten weggezet. Er worden voornamelijk pasafgestudeerden weggezet, zij zijn vaak flexibel en nog zoekende.

Op de vraag: als de vacature in week 18 wordt opgestuurd, hebben jullie dan in juli/augustus een geschikte kandidaat, antwoordde Fysioversa dat ze dat niet kunnen garanderen. Ze doen natuurlijk wel hun best, maar garanderen het niet.

De succesfactoren die op de website staan vermeld zijn; snelle service, scherpe tarieven en persoonlijk contact.

5.3.2 Concurrentieanalyse

Het doel van een concurrentiematrix is de onderneming en haar succesfactoren te vergelijken met die van de concurrenten⁵⁵. Voorbeelden van succesfactoren zijn; productkwaliteit, betrouwbaarheid, vlotte leverbaarheid, goede serviceverlening, goede verkooppolitiek en concurrentiële prijzen.

Om een succesvol product te lanceren is het van groot belang de concurrentie goed te bekijken, te leren van hun sterke punten en te profiteren van de zwaktes. In de onderstaande concurrentieanalyse komt naar voren op welke aspecten er de meeste kansen liggen. Door middel van de concurrentiematrix wordt de eigen onderneming op bepaalde succesfactoren in de markt vergeleken met concurrenten. Als eerst wordt een waarde toegekend aan de succesfactor.

Waarde --> 1 = Noodzakelijk om te concurreren, maar niet genoeg om voordeel mee te behalen.
2 = Concurrentievoordeel behalen.

Daarna wordt er per concurrent een cijfer gegeven. Deze cijfers worden uiteindelijk bij elkaar opgeteld om zo de concurrenten van elkaar te kunnen onderscheiden.

⁵⁵ Plattel en Partners te Baarn, *Het ondernemingsplan, van idee tot succesvolle onderneming*, 2003, SDU uitgevers

-2	Heel slecht
-1	Slecht
0	Neutraal
1	Goed
2	Heel goed

Concurrentiematrix						
Succesfactoren	Waarde	Fysio Job Solutions	Fysion	Fysioprofs	Fydalo	Fysioversa
Uitstraling	2	1	0	-1	1	0
Aanbod	1	1	1	0	0	0
Service	2	0	2	1	2	1
Kwaliteit	2	0	1	1	1	0
Prijs	1	-1	0	-2	1	0
Totaal		1	4	-1	5	1

Uit de concurrentieanalyse blijkt dat Fysion en Fydalo de grootste concurrenten zijn. Fysioversa is vergelijkbaar en net zo sterk. Fysioprofs is de zwakkere concurrent.

5.3.3 Onderscheidend vermogen

Uit bovenstaande analyse komt naar voren dat Fysio Job Solutions zich voornamelijk kan onderscheiden door een goede, overzichtelijke website te hebben en door een andere dienst aan te bieden dan de concurrenten. Om de dienst te kunnen positioneren moet gezocht worden naar de 'Unique Selling Proposition'⁵⁶, dit zijn factoren die een mogelijke concurrentievoorsprong opleveren. Fysio Job Solutions wil zich graag positioneren als een professioneel bedrijf dat een goede kwaliteit en service levert aan zijn klanten.

5.3.4 Confrontatie analyse

Een SWOT-analyse is een model dat intern de sterktes en zwaktes en extern de kansen en bedreigingen analyseert. SWOT staat voor Strengths (sterktes), Weaknesses (zwaktes), Opportunities (kansen) en Threats (bedreigingen).

De SWOT-analyse kan voor Fysio Job Solutions als volgt worden ingevuld.

Sterke punten

S1 Ondernemingservaring;

Door S&L Job Solutions al enkele jaren ondernemingservaring opgedaan.

S2 Goede BackOffice;

Daniël Lems regelt via OTYS de BackOffice van zijn website. Zo kan er door een aantal opgestelde criteria snel en gemakkelijk de geschikte kandidaat geselecteerd worden.

S3 Commercieel;

Daniël Lems is communicatie vaardig en kan goed met mensen opschieten. Hiermee kan hij gemakkelijker nieuwe klanten binnenhalen.

S4 Website;

De website is het visitekaartje van het bedrijf. Fysiotherapeuten en -praktijken zullen via de website een eerste indruk krijgen van het bedrijf. Fysio Job Solutions heeft een website met een professionele

⁵⁶ Kotler, Philip, Gary Armstrong, *Marketing de essentie*, 7^e druk, Pearson Education, 2007

uitstraling. Ook is de website gemakkelijk te gebruiken en heeft het een vlottere/sportievere uitstraling dan die van de concurrenten.

S5 Snel schakelen;

Doordat Daniël Lems snel kan schakelen, kan er ingespeeld worden op veranderingen binnen de markt.

Zwakke punten

Z1 Geen naamsbekendheid;

Fysio Job Solutions is een nieuw bedrijf.

Z2 Niet veel ervaring fysiotherapiebranche;

Daniël Lems heeft zelf sportmanagement gedaan en met S&L Job Solutions richt hij zich op de sport & leisure branche.

Z3 Leeftijd ondernemer (perceptie klant);

Jonge ondernemer, kan voor klant als onervaren overkomen.

Kansen

K1 Groeiende vraag naar fysiotherapeuten;

Hiermee wordt elke groeiende vraag naar fysiotherapeuten bedoeld. Dus groeiende vraag door wens om parttime te werken, vergrijzing, opkomst arbeidsfysiotherapie en preventie, chronisch zieken, stijging aantal zittingen per patiënt, second opinion enz.

K2 Verbreding gebied extramurale sector;

Extramuraal werkende fysiotherapeuten gaan zich over meer gebieden bekwamen. Zo verlenen ze bijvoorbeeld ook zorg aan instellingen.

K3 Concurrenten kunnen niet alle vacatures invullen;

Concurrenten hebben redelijk veel openstaande vacatures, als Fysio Job Solutions zorgt dat zij de vacatures sneller kunnen invullen, bieden ze o.a. een betere service waardoor meer klanttevredenheid.

K4 Gat fitness en fysiotherapie steeds kleiner;

Als de kloof kleiner wordt tussen fitness en fysiotherapie, dan kan Fysio Job Solutions hiervan profiteren aangezien S&L Job Solutions op dit gebied actief is.

Bedreigingen

B1 Dalend aantal solopraktijken

Doordat het aantal solopraktijken daalt, kan de vraag naar personeelsbemiddeling afnemen. Men heeft namelijk geen collega's die het over kunnen nemen.

B3 Mogelijk overschot aan fysiotherapeuten

Meer aanbod dan vraag, waardoor je zelf ook een lager tarief moet gaan vragen.

Strategische opties

In Appendix VII is de confrontatiematrix schematisch weergegeven. Hieronder volgen de strategische opties die hieruit voortvloeien.

Sterktes versus kansen:

Groeiende vraag naar fysiotherapeuten benutten door de website gemakkelijk vindbaar te maken, bijvoorbeeld via Google.

Door goede BackOffice beter/sneller een vacature in kunnen vullen. Hoe sneller de geschikte kandidaat gevonden is hoe meer tevreden de klant (fysiotherapiepraktijk) is. Ook door commercieel te werk te gaan kunnen meer kandidaten geworven worden, waardoor vacature sneller is ingevuld.

Daniël Lems heeft al aardig wat ervaring opgedaan binnen de fitnessbranche. De kloof tussen fitness en fysiotherapie wordt steeds kleiner. Door snel te schakelen tussen fitness en fysiotherapie kan er sneller ingespeeld worden op de behoeften binnen de fysiotherapiebranche.

Sterktes versus bedreigingen:

Door geen naamsbekendheid te hebben kan de kans (groeierende vraag naar fysiotherapeuten) niet Doordat Daniël Lems snel kan schakelen kan er inspeelt worden op veranderingen binnen de markt. Als het aantal solopraktijken verder afneemt, kan er besloten worden de focus te verschuiven. Bij een overschot aan fysiotherapeuten kan er alvast een aardig kandidatenbestand opgebouwd worden.

Zwaktes versus kansen:

Door geen naamsbekendheid te hebben kan de kans (groeierende vraag naar fysiotherapeuten) niet gegrepen worden. Doordat fitness meer richting fysiotherapie gaat en fysiotherapie meer naar fitness kan de geringe ervaring binnen de fysiotherapiebranche opgevangen worden door de ervaring binnen de fitnessbranche.

6 Marketingplan

De gekozen strategische uitgangspunten moeten nu vertaald worden in de juiste productomschrijving, prijszetting, plaats, aantal personeelsleden, presentatie en promotie van de dienst. Naast de vier p's (product, prijs, promotie en plaats) die Kotler samenstelt in zijn marketingmix, worden er twee bijgevoegd (presentatie en personeel).

6.1 Product/dienst

Fysio Job Solutions is een bedrijf dat een dienst tegen betaling verleent. Als een personeelsbemiddelingsbureau brengt Fysio Job Solutions vraag (werkgever) en aanbod (werknemer) binnen de fysiotherapiebranche tot elkaar. Voor meer informatie over de dienst zie paragraaf 2.2 Het idee.

Daniël Lems wil starten met het wegzetten van zzp'ers. Zij werken namelijk per uur, hierdoor zit Fysio Job Solutions niet gebonden aan een vast loon. De zzp'er kan ingehuurd worden als er opdrachten beschikbaar zijn. Als er geen opdrachten binnenkomen, dan zijn er ook geen loonkosten.

Zoals eerder genoemd in paragraaf 4.1.1 Algemene doelstelling, zullen de fysiotherapeuten/zzp'ers weggezet worden op tijdelijke en vaste basis. Er moet voor beide voorzieningen een passende dienst gevonden worden. Uit onderzoek naar de markt en de concurrentieanalyse blijkt dat detacheren de meest rendabele vorm van personeelsbemiddeling is bij een tijdelijke waarneming. Momenteel zijn de vacatures niet zo gemakkelijk in te vullen en is er meer vraag dan aanbod. Detacheren biedt meer zekerheid voor de werknemer. Het is namelijk niet direct opzegbaar door de werkgever en de kandidaat werkt voor langere periode als fysiotherapeut bij een praktijk. Bovendien verdient detacheren meer dan bijvoorbeeld uitzenden. Voor het wegzetten op vaste basis wordt er gebruik gemaakt van werving & selectie. Daniël Lems heeft al ervaring met werving & selectie door S&L Job Solutions. Hetzelfde soort concept kan gebruikt worden bij Fysio Job Solutions. Door middel van werving & selectie wordt de beste kandidaat geselecteerd die gelijk in vaste dienst komt bij de fysiotherapiepraktijk.

Als een gespecialiseerde fysiotherapeut wordt weggezet, dan verdient deze meer dan een algemene fysiotherapeut. Echter bleek uit het telefoneren met de concurrenten dat het niet makkelijk is om snel aan gespecialiseerde fysiotherapeuten te komen.

6.2 Prijs

De gemiddelde prijs die een fysiotherapeut per zitting ontvangt is €28. Een zitting duurt gemiddeld 30 minuten. Per uur verdient een fysiotherapeut gemiddeld $€28 \times 2 = €56$ per uur. De detacheringprijs zal €40 per uur bedragen. Na een gesprek met Remi Olsthoorn (zzp'er) is de prijs van €30 vastgesteld voor de zzp'er. Een marge van €10 per uur zal overblijven voor Fysio Job Solutions. De prijs die gevraagd wordt is wel hoger in vergelijking met de concurrenten, maar er zal een betere kwaliteit en service geboden worden.

De werving & selectie prijs die gehanteerd wordt is een eenmalig bedrag van €6000. Dit tarief is gebaseerd op €995 + twee maandsalarissen. Een fysiotherapeut verdient tussen de €2300 en €3400 per maand⁵⁷.

6.3 Plaats

Fysio Job Solutions zal voornamelijk zijn diensten verlenen via het internet. Er is echter ook een bedrijfspand aanwezig te Delft, Marshallaan 2. De dienst zal verleend worden vanuit Delft. De afzetmarkt zal in het begin de Randstad zijn, als het bedrijf goed gaat lopen zal dit uitgebreid worden naar heel Nederland.

⁵⁷ <http://www.wageindicator.org/documents/publicationslist/publications-2011/Tariefstelling-zzp-ers.pdf>

6.4 Personeel

Fysio Job Solutions zal beginnen met één personeelslid. Enkele kenmerken waarover de kandidaat dient te beschikken zijn; commercieel aangelegd, gedreven, enthousiast, ervaring met fysiotherapie, betrouwbaar en communicatief vaardig.

De werkzaamheden van de kandidaat zullen onder andere bestaan uit; relatiebeheer, acquisitie, recruitment, interviews, procesbeheer, administratie eigen werkzaamheden, klanten bezoeken en offertes opstellen. Dit personeelslid zal dus meer werken als een consultant.

Daniël Lems zal zelf een goede kandidaat werven, deze kandidaat zal op payrollbasis werken bij Fysio Job Solutions. Er is gekozen voor het payrollbedrijf Zember⁵⁸. Door de kandidaat via payroll in dienst te nemen, wordt het juridisch en administratief werkgeverschap bij Zember neergelegd. Doorbetaling bij ziekte wordt ook door het payrollbedrijf verzorgd.

De werknemer zal maximaal €2.500 per maand verdienen. Op payrollbasis zal dit ongeveer uitkomen op €2.500 x 1,7 = €4.250 per maand. Bovenop dit bedrag wil Daniël Lems nog een bonusregeling toepassen. De bonus bedraagt maximaal €1.000 per maand. De zogeheten commissie bonus wordt toegepast, elke euro bruto winst heeft een bepaald percentage (bijvoorbeeld 5%). Voorbeeld; als de werknemer een kandidaat (fysiotherapeut) wegzet voor €5.000 en de fysiotherapeut verdient er zelf €3.000 aan. Dan wordt er over €2.000 (€5.000 - €3.000) commissie berekend. Dus over die €2.000 krijgt de werknemer €100 bonus (5% van €2.000).

6.5 Presentatie

Fysio Job Solutions zal zich voornamelijk presenteren met de website, visitekaartjes en brochures. De onderneming wil een vlottere uitstraling hebben dan de concurrenten en fysiotherapiepraktijken moeten het beeld krijgen dat Fysio Job Solutions kwalitatief beter personeel aanbiedt dan de concurrenten. De succesfactoren van de onderneming zullen zijn; snel schakelen, beter personeel (kwaliteit), goede service, structuur en commercieel.

6.6 Promotie

Fysio Job Solutions heeft twee doelgroepen die door de promotie benaderd moeten worden, namelijk de werkgevers en de werknemers binnen de fysiotherapiebranche. Zij zullen benaderd worden door middel van internet, drukwerk en presentaties.

Om Fysio Job Solutions een positieve naam te geven is het van belang te kunnen leveren wat er gevraagd wordt. Het is dus van belang om altijd werknemers beschikbaar te hebben. Uit de concurrentieanalyse blijkt ook dat concurrenten de vacatures soms niet in kunnen vullen. De promotie zal zich dan ook meer richten op werknemers dan op werkgevers.

De promotie zal ook helpen om de huisstijl bekend te maken. Fysio Job Solutions wil bekend staan als een betrouwbaar en professioneel bedrijf, het uiterlijk van het bedrijf zal hier aan bijdragen. Om mensen bekend te krijgen met dit uiterlijk, zal in iedere vorm van promotie een vergelijkbare lay-out gebruikt worden.

Promotiemiddelen

Promotiemiddelen waar Fysio Job Solutions mee gaat werken:

- Internet
- Website
- Presentaties
- Drukwerk

⁵⁸ www.zember.nl

Internet

Het is van belang dat de website goed vindbaar is op internet. Om dit te bereiken zal Fysio Job Solutions vindbaar zijn via de meest gebruikte zoekmachines.

- Zoekmachines
 - o Google
 - o Yahoo
 - o Ask
 - o Goudengids
 - o Startpagina
- Social network
 - o Youtube
 - o LinkedIn
 - o Facebook
- Online adverteren
 - o Google Ads

Presentaties

Door presentaties te houden op de hogescholen bij activiteiten als minorpresentaties en diploma-uitreikingen, kan een grote groep mogelijke kandidaten bereikt worden. Dit zal een korte presentatie zijn waarin het product centraal staat.

- Presentaties
 - o Hogescholen

Drukwerk

Er zullen visitekaartjes en brochures gedrukt worden. Ook komen er meerdere advertenties in het vakblad FysioPraxis. Het blad verschijnt 12 keer per jaar en is het officiële tijdschrift van het Koninklijk Nederlands Genootschap voor Fysiotherapeuten (KNGF). Via FysioPraxis⁵⁹ communiceert het KNGF met haar leden over fysiotherapie in de breedste zin van het woord, variërend van beroepsinhoudelijke onderwerpen (richtlijnen voor behandelingen, kwaliteitseisen etc.) tot sociaal-maatschappelijke onderwerpen (zorg en welzijn, politiek etc.).

- Eigendrukwerk
 - o Brochures
 - o Visitekaartjes
 - o Enveloppen
 - o Briefpapier
- Extern drukwerk
 - o FysioPraxis

Financieel promotie

In Appendix IX zijn offertes te vinden van Booom, dit bedrijf zorgt voor de grafische vormgeving en drukwerk en ontwerpt de layout van de website, en het bedrijf OTYS, zij zijn verantwoordelijk voor de bouw en BackOffice van de website.

BOOOM:

- | | |
|-------------------------------|---------|
| • Visitekaartjes; 500 stuks → | € 89,00 |
| • Brochures; 1000 stuks → | €149,00 |
| Layout → | €195,00 |
| • Enveloppen; 1000 stuks → | €129,00 |
| • Briefpapier; 1000 stuks → | € 99,00 |
| • Ontwerp logo en slogan → | €520,00 |
| • Ontwerp en layout website → | €780,00 |

⁵⁹ <http://www.missmag.nl/db/direct/detail1.html?nummer=77%20Fysiopraxis>

OTYS:

- Bouw website → €1.700,00
- Hosting kosten voor multisite → € 300,00
- Licentiekosten voor extra website → € 750,00

FysioPraxis

Op 29 april 2011 (13:45u) is er gesproken met Frank van der Walt betreft adverteren in het blad FysioPraxis. De volgende prijzen kwamen naar voren;

- 1 pagina = €2.161
- ½ pagina = €1.345
- ¼ pagina = €811
- 1/8 pagina = €535

Het bereik van de advertentie is 22.530 oplages. De kosten staan vermeld voor eenmalig adverteren, naarmate er binnen een jaar vaker geadverteerd wordt, wordt er een korting berekend tussen de 10% en 20%. Na verschijning in het blad wordt er gefactureerd.

Er is gekozen om de advertentie op ½ pagina te plaatsen en dit het eerste jaar drie keer.

Meer informatie over het adverteren in FysioPraxis kan gevonden worden op

<http://www.fysionet.nl/producten-diensten/fysiopraxis-informatie.html> + www.bsl.nl/adverteerders

Google Adwords

- Maand 1 t/m 6 → €250,00 per maand
- Maand 7 t/m 12 → €100,00 per maand

Product	Prijs	Aantal	Totaal (per jaar)	Totaal (per maand)
Website	€ 3.530		€ 3.530,00	€ 294,17
Visitekaartjes	€ 0,178	500 stuks	€ 89,00	€ 7,42
Brochure	€ 0,149	1000 stuks	€ 149,00	€ 12,42
Layout brochure	€ 195,00		€ 195,00	€ 16,25
Enveloppen	€ 0,129	1000 stuks	€ 129,00	€ 10,75
Briefpapier	€ 0,099	1000 stuks	€ 99,00	€ 8,25
FysioPraxis	€ 1.345	3 keer	€ 4.035,00	€ 336,25
Google adwords	€ 2,100		€ 2.100,00	€ 175,00
Totaal			€ 10.326,00	€ 860,51

7 Managementplan

7.1 Registratie van het bedrijf

7.1.1 Rechtsvorm

Aangezien Daniël Lems al een eenmanszaak heeft, S&L Job Solutions, kan er geen tweede eenmanszaak opgericht worden⁶⁰. Wel kan een eenmanszaak verschillende handelsnamen, activiteiten en vestigingen hebben. In dit geval gaat het om een handelsnaam en er gelden dezelfde regels als bij een eenmanszaak. Het toevoegen van een handelsnaam is gratis⁶¹.

7.1.2 Vergunningen

Voor de onderneming Fysio Job Solutions zijn geen specifieke vergunningen vereist.

7.1.3 Verzekeringen

Daniël Lems heeft momenteel een bedrijfsaansprakelijkheidsverzekering bij Pauls Partners. Dit zal worden uitgebreid van S&L Job Solutions naar beide bedrijven.

Verder is voor Fysio Job Solutions ook een rechtsbijstandverzekering nodig. Deze verzekering voorziet in kostenvergoeding en juridische bijstand in het geval van een geschil met uw leveranciers, werknemers etc.

7.2 Invulling bedrijf

7.2.1 Huisvestingskosten

Fysio Job Solutions is gevestigd in Delft, Marschallaan 2. S&L Job Solutions is gevestigd op hetzelfde adres en bijna alle inventaris is al aanwezig. Er wordt een prullenbak, computer en ladebak toegevoegd aan de inventaris.

Kosten	Totaal (per jaar)	Afschrijving (per jaar)
Huur	€ 6.000,00	€ -
Energie en water	€ -	€ -
Zakelijke lasten onroerend goed	€ -	€ -
Onderhoud en schoonmaak	€ -	€ -
Inventaris/inboedel	€ 975,00 ⁶²	€ 195,00
Verzekeringen	€ -	€ -
Totaal	€ 6.175,00	€ 195,00

7.2.2 Personeelskosten

Er wordt één personeelslid aangenomen, deze werknemer zal 40 uur per week werken. De werknemer zal niet in dienst komen bij Fysio Job Solutions, maar via payrolling bij Zember.

Kosten	Totaal (per jaar)	Totaal (per maand)
Payrollinstantie	€ 51.000,00	€ 4.250,00
Auto + benzine	€ 6.000,00	€ 500,00
Vaste telefoon	€ 600,00	€ 50,00
Mobiel	€ 420,00	€ 35,00
Onkosten	€ 960,00	€ 80,00

⁶⁰ <http://www.kvk.nl/ondernemen/rechtsvormen/overzicht-van-alle-rechtsvormen/de-eenmanszaak/>

⁶¹ <http://www.kvk.nl/over-de-kvk/uw-inschrijving-bij-de-kamer-van-koophandel/een-wijziging-doorgeven/handelsnaam-wijzigen-of-toevoegen/>

⁶² <http://www.wooning.nl/>

Totaal	€ 58.980,00	€ 4.915
---------------	-------------	---------

7.2.3 Ziekte

Daniël Lems heeft in geval van ziekte wel een arbeidsongeschiktheidsverzekering afgesloten. Echter zal Fysio Job Solutions helemaal stilvallen als Daniël Lems permanent arbeidsongeschikt wordt. Als Daniël Lems tijdelijk arbeidsongeschikt wordt, zal de consultant het bedrijf tijdelijk draaiende kunnen houden.

Als de consultant arbeidsongeschikt wordt, heeft Daniël Lems hier geen kosten aan. Dit aangezien de consultant niet in vaste dienst is bij Fysio Job Solutions, maar bij de payroll instantie. De payroll instantie zal de verdere nazorg op zich nemen.

8 Financieel

8.1 Omzetprognose

Hieronder ga ik de omzetprognose van het eerste jaar uitwerken. De genoemde bedragen in de tabel hieronder zijn beschreven in euro's.

Omzetprognose

Ontvangsten uit omzet	September	Oktober	November	December	Januari	Februari	Maart	April	Mei	Juni	Juli	Augustus	Totaal
Ontvangsten uit verkoop	-	-	2.880	10.320	5.760	13.200	8.640	16.080	11.520	18.960	14.400	15.840	117.600
Ontvangen BTW over verkoop	-	-	547	1.961	1.094	2.508	1.642	3.055	2.189	3.602	2.736	3.010	22.344
Totale ontvangsten	-	-	3.427	12.281	6.854	15.708	10.282	19.135	13.709	22.562	17.136	18.850	139.944

Naar verwachtingen zullen er de eerste twee maanden geen inkomsten binnenkomen. De derde maand komen er inkomsten voor twee weken binnen. Dit wordt elke maand met één week verhoogd. Naar verwachting wordt Fysio Job Solutions steeds bekender en wordt het klantenbestand steeds verder uitgebreid. In de laatste maand (augustus) worden er voor elf weken fysiotherapeuten weggezet. Dit zijn bijvoorbeeld twee fysiotherapeuten voor een maand en één fysiotherapeut voor drie weken. Naast deze detacheringopdrachten wordt verwacht dat er het eerste jaar vier werving & selectieopdrachten binnenkomen. Deze opdrachten zijn verdeeld over december, februari, april en juni. Op basis van ervaringen uit verleden, bij S&L Job Solutions, en het feit dat de markten (fitness en fysiotherapie) steeds meer naar elkaar toegroeien, kan geconcludeerd worden dat het verloop bij Fysio Job Solutions ongeveer hetzelfde zal zijn. Er wordt op safe gespeeld om voor vier werving & selectieopdrachten te kiezen.

De detacheringopdrachten leveren een omzet van €40 per uur op, uitgaande van een werkweek van 36 uur. Dit komt neer op €93.600 omzet. De berekening is $65 \text{ (weken bij elkaar opgeteld)} * 36 \text{ uur per week} * €40 \text{ per uur} = €93.600$.

Werving & selectieopdrachten leveren €6.000 per plaatsing op. Naar verwachting worden het eerste jaar vier plaatsingen gedaan. Dit is een omzet van $(€6.000 * 4) €24.000$. Bij elkaar opgeteld is de omzet van het eerste jaar $(€93.600 + €24.000) €117.600$ exclusief BTW.

8.2 Openingsbalans

Investeringsbegroting

Investeringsbegroting	Totaal
Vaste activa	
Pand	€ -
Inventaris	€ 175
Vervoermiddelen	€ -
Computer	€ 800
Overige	€ 500
Vlottende activa	
Aanloopkosten	€ 4.191
Liquide middelen	€ 44.334
Debiteuren	€ -
Investerings totaal	€50.000

Financieringsbegroting

Financieringsbegroting	Totaal
Eigen vermogen	
Spaargeld	€ -
Inbreng bedrijfsmiddelen	€ -
Achtergestelde lening	€ -
Lang vreemd vermogen	
Hypothecaire lening (Pand)	€ -
Lang lopende lening	€50.000
Kort vreemd vermogen	
Rekening-courant	€ -
Crediteuren	€ -
Kortlopende lening	€ -
Totaal benodigd vermogen	€50.000

De aanloopkosten bestaan uit de kosten voor de website, visitekaartjes, brochure, enveloppen en briefpapier. De rest van het overgebleven geleende bedrag gaat naar de liquide middelen. De openingsbalans ziet er als volgt uit;

Openingsbalans

Openingsbalans	Totaal			Totaal
Duurzame activa			Eigen vermogen	
Pand	€ -		Spaargeld	€ -
Verbouwingen	€ -		Inbreng bedrijfsmiddelen	€ -
Inventaris	€175		Achtergestelde lening	€ -
Vervoermiddelen	€ -			
Computer	€ 800		Lang vreemd vermogen	
Overige	€ 500		Hypothecaire lening	€ -
			Lang lopende lening	€50.000
Vlottende activa				
Aanloopkosten	€4.191		Kort vreemd vermogen	
Liquide middelen	€ 44.334		Rekening-courant	€ -
Debiteuren (BTW vierde kwartaal)	€ -		Crediteuren	€ -
			Kortlopende lening	€ -
Totaal	€50.000			€50.000

8.3 Liquiditeitsbegroting

Jaargang 1, 2011-2012

Liquiditeitsbegroting	September	Oktober	November	December	Januari	Februari	Maart	April	Mei	Juni	Juli	Augustus
Liquide middelen	44.334	30.021	21.391	15.378	16.933	10.016	12.428	8.325	11.790	8.544	11.106	8.716
Ontvangsten uit omzet												
Ontvangsten uit verkoop	0	0	2880	10320	5760	13200	8640	16080	11520	18960	14400	15840
Ontvangen BTW over verkoop	0	0	547	1.961	1.094	2.508	1.642	3.055	2.189	3.602	2.736	3.010
Totale ontvangsten	0	0	3427	12281	6854	15708	10282	19135	13709	22562	17136	18850
Uitgaven												
Personeel	4.915	4.915	4.915	4.915	4.915	4.915	4.915	4.915	4.915	4.915	4.915	4.915
Inhuur personeel	0	0	2160	3240	4320	5400	6480	7560	8640	9720	10800	11880
Huisvesting	1475	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Promotie	4.961	1595	250	250	1595	250	100	100	100	1445	100	100
Verzekeringen	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Aflossing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rentekosten	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Onvoorziene kosten	647	213	78	78	213	78	63	63	63	198	63	63
Betaald BTW over verkoop	2285	1378	1507	1712	2199	2123	2297	2502	2707	3193	3118	3323
Totale uitgaven	14.313	8.630	9.440	10.725	13.771	13.296	14.385	15.670	16.955	20.001	19.526	20.811
Saldo BTW	-2.285	-1.378	-960	248	-1.104	385	-655	553	-518	409	-382	-313
Totaal ontvangen - uitgaven	-14.313	-8.630	-6.013	1.555	-6.917	2.412	-4.103	3.465	-3.246	2.561	-2.390	-1.961
Liquiditeitssaldo	30.021	21.391	15.378	16.933	10.016	12.428	8.325	11.790	8.544	11.106	8.716	6.755

* Alle genoemde bedragen in de tabel "liquiditeitsbegroting", zijn beschreven in euro's. De liquiditeitsbegroting van jaar 2 en 3 zijn te vinden in Appendix X.

8.4 Resultatenrekening

Resultatenrekening	
Inkomsten	
Omzet	117.600
Kosten	
Kosten van de omzet	70.200
	47.400
Personeelskosten	58.980
Huisvestingskosten	6.975
Promotiekosten	10.846
Verzekeringen	360
Algemene kosten	1.818
Exploitatieresultaat	-30.859
Afschrijvingen	195
Bedrijfsresultaat	-31.054
Rente-opbrengsten	175
Rentekosten	0
Winst voor belastingen	-30.879
Omzetbelasting	0
Netto verlies	-30.879

Conclusie en aanbevelingen

Doelstelling

De doelstelling van dit rapport is om voor 6 juni op basis van onderzoek te adviseren of het rendabel is om een onderneming op te zetten die zich richt op personeelsbemiddeling binnen de Nederlandse fysiotherapiebranche.

Om tot een conclusie te komen wordt eerst gekeken naar personeelsbemiddeling, de fysiotherapiebranche, de concurrenten en de financiën. Per onderwerp zijn de volgende conclusies te trekken:

Personeelsbemiddeling

Fysio Job Solutions zal zich focussen op de diensten detacheren en werving & selectie. Uit de interviews blijkt dat detacheren, uitzenden en werving & selectie de diensten zijn waar het meeste behoefte aan is. Fysiotherapiepraktijken gaan over op personeelsbemiddeling als zij voor een langere periode afwezig zijn, dus door zwangerschap, vakantie etc. Voor deze langere periodes is detacheren een geschikte optie.

Toch kan er overwogen worden om na enige tijd, wanneer het bedrijf een klantenbestand heeft opgebouwd en winst gaat maken, ook de dienst uitzenden te gaan aanbieden. Daar is kennelijk ook vraag naar en markt voor, aangezien de concurrenten zich hierop focussen.

Fysiotherapiebranche

De mogelijkheden op de markt zijn goed te noemen. Er zijn genoeg kansen. Er is veel vraag naar fysiotherapie en de vraag blijft groeien. Hierdoor zal ook de vraag naar goed personeel stijgen. Ook in de confrontatiematrix is te zien dat er voldoende kansen in de markt liggen tegenover het geringe aantal bedreigingen.

Concurrenten

Er is redelijk wat concurrentie op de markt. Vooral Fysion is erg bekend. De concurrenten hebben al wat ervaring opgedaan en hun naam vastgelegd. Dit moet Fysio Job Solutions ook doen. Fysio Job Solutions moet zich onderscheiden door uitstraling en gemak van de website. Ook onderscheidt Fysio Job Solutions zich door de focus op een andere dienst dan uitzenden. Toch schijnt uitzenden rendabel te zijn, anders zal niet elke concurrent zich hierop richten. Het bedrijf moet ervoor zorgen dat de kwaliteit en service worden waargemaakt waardoor de hogere prijs gevraagd kan worden.

In de concurrentieanalyse komt naar voren dat de concurrenten niet alle vacatures kunnen invullen. Door het geven van presentaties op Hogescholen, kunnen er alvast toekomstige fysiotherapeuten aan het bedrijf verbonden worden. Hierdoor kunnen de vacatures sneller ingevuld worden.

Financiën

De financiële kosten zijn erg hoog in vergelijking met de omzet. Na drie jaar gaat het liquiditeitssaldo geleidelijk omhoog. Het eerste jaar wordt een verlies gemaakt van circa €30.000.

Naar verwachting zal de onderneming de eerste twee jaar verlies draaien en het derde jaar zal een kleine winst opleveren. De lening van €50.000 kan nog niet worden afgelost, daar is nog een aantal jaar voor nodig. Ik wil adviseren om te proberen om de kostenkant te verlagen. De personeelskosten zijn erg hoog, wellicht dat een auto van de zaak verandert kan worden in kilometervergoeding. Ook kan overwogen worden om het personeelslid voor vier dagen per week in dienst te nemen. De promotiekosten kunnen ook verlaagd worden. Wellicht is het een optie om te adverteren in

FysioPraxis op een kwart pagina in plaats van een halve pagina, of twee keer adverteren in plaats van drie keer. Ook wil ik aanraden om het tarief bij Google Adwords lager te zetten.

Om terug te komen op de doelstelling betreffende de mogelijkheid om een personeelsbemiddelingsbureau binnen de fysiotherapiebranche op te zetten kan het volgende geconcludeerd worden:

- Er is voldoende vraag vanuit de markt aanwezig. Ook willen fysiotherapeuten de administratieve rompslomp vermijden en tijdelijk, flexibel en goed personeel. Fysio Job Solutions moet ervoor zorgen dat een goede kwaliteit en service geleverd wordt, zodat de hogere prijs gerechtvaardigd blijft. De financiële kosten zijn erg hoog, echter zal er vanuit de vraagzijde voldoende werk beschikbaar zijn.

Op basis van deze analyse wordt verwacht dat het rendabel is om een personeelsbemiddelingsbureau op te starten binnen de Nederlandse fysiotherapiebranche.

Bronnenvermelding

Boeken

Baarda, D.B., P.M. de Goede, *Basisboek Methoden en Technieken*, 4^e druk, Wolters-Noordhoff, 2007

Hoogland, W., R. Dik, *Rapport over rapporteren*, 5^e druk, Wolters-Noordhoff, 2006

Kempen, Piet, Jimme Keizer, *Competent afstuderen en stagelopen*, 3^e druk, Wolters-Noordhoff, 2006

Kleijn, Henk, Fred Rorink, *Verandermanagement*, 2^e editie, Pearson Education, 2009

Koetzier, Wim, Peter Epe, *Investeren & financieren*, 2^e druk, Wolters-Noordhoff, 2003

Koetzier, Wim, Peter Epe, *Kosten & opbrengsten*, 2^e druk, Wolters-Noordhoff, 2003

Kotler, Philip, Gary Armstrong, *Marketing de essentie*, 7^e druk, Pearson Education, 2007

Plattel en Partners te Baarn, *Het ondernemingsplan, van idee tot succesvolle onderneming*, 2^e druk, SDU uitgevers, 2003

Soest, E. van, *Personeelsbemiddeling*, 2^e druk, Uitgeverij Lemma BV, 2003

Artikelen

Algemeen Dagblad; *Steeds meer bedrijven payrollen*, 27 november 2010

De telegraaf; *Kort financieel* (werving & selectie), 6 november 2010

Nivel; *Jaarcijfers 2009 en trendcijfers 2003-2009 fysiotherapie*, M.K. Kooijman, I.C.S. Swinkels, C.J. Leemrijse, C. Veenhof

Nivel; *Op één lijn. Toekomstverkenning eerstelijnszorg 2020*. Houten, 2005, Bakker DH de, Polder JJ, Sluijs EM, Treurniet HF

Nivel & Prismant; *Behoefteraming fysiotherapeuten 2002-2015*, C.J. Vugts, L.F.J. van der Velden, L. Hingstman, F. van der Velde, W. van der Windt

Websites

<http://nvbf.fysionet.nl>

<http://www.allesovermarktonderzoek.nl>

<http://www.cbs.nl>

<http://www.defysiotherapeut.com>

<http://www.eur.nl>

<http://www.flexmarkt.nl>

<http://www.fydalo.nl>

<http://www.fysiojob.nl>

<http://www.fysion.nl>

<http://www.fysionet.nl>

<http://www.fysioprofs.nl>

<http://www.fysioversa.nl>

<http://www.kvk.nl>

<http://www.marktonderzoekers.nl>

<http://www.missmag.nl>

<http://www.mkb servicedesk.nl>

<http://www.nationaalkompas.nl>

<http://www.nivel.nl>

<http://www.rabobank.nl>

<http://www.rivm.nl>

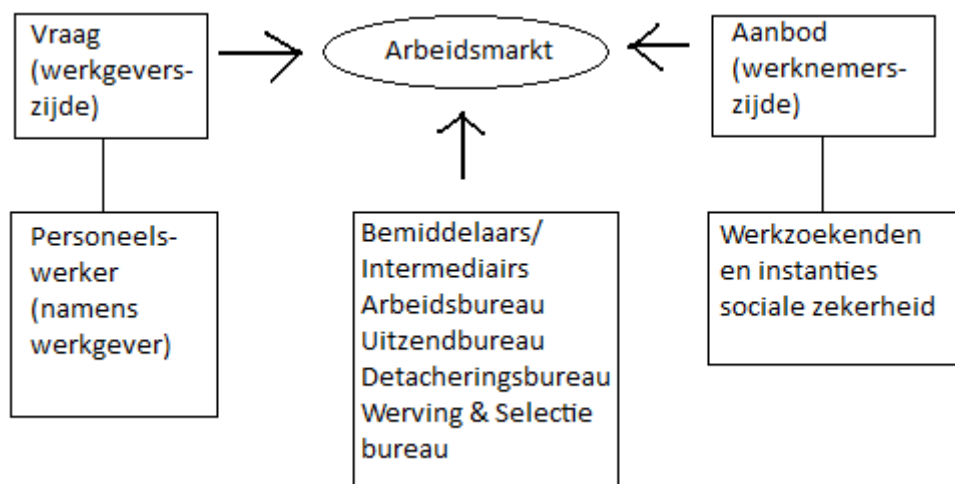
<http://www.zember.nl>

<http://www.zorgatlas.nl>

Appendix I

Personeelsbemiddeling

Volgens Erik van Soest, auteur van het boek Personeelsbemiddeling, kan het begrip personeelsbemiddeling gedefinieerd worden als het tot overeenstemming brengen van een werkgever en werknemer, waarbij de overeenstemming gericht is op de totstandkoming van een arbeidsverhouding. Er kan dus gezegd worden dat de bemiddelaar vraag en aanbod op de arbeidsmarkt tot elkaar brengt.



Figuur: De positie van personeelsbemiddelaars op de arbeidsmarkt

Detachering

Detachering is het uitleenen van werknemers aan een derde partij⁶³. Het inhuren van personeel gebeurt vaak op basis van langdurige overeenkomsten. De werknemer wordt op opdrachtbasis weggezet, dit kan verschillen van één dag tot fulltime en van eenmalig tot een aantal maanden/jaren. Het detacheringsbureau is de werkgever en loopt daardoor de werkgeversrisico's bij ziekte en ontslag.

Voordelen:

- Gemakkelijk en snel aan hoogopgeleid personeel komen;
- Brede kennis arbeidskrachten, in de meeste gevallen hebben ze al ervaring opgedaan in verschillende bedrijven;
- Tijdelijk extra personeel;
- Flexibele arbeidskrachten voor de duur van een project;
- Geen werkgeversverplichtingen;
- Administratieve lasten uit handen;
- Kandidaat wordt door bemiddelaar betaald in geval van ziekte of geen werk.

Nadelen:

- Het is voor een bepaalde periode, dus niet per direct opzegbaar;

⁶³ <http://www.mkb servicedesk.nl/753/wat-detachering.htm>

- Het is duurder, omdat het detachingsbureau de werkgeversrisico's draagt. Een deel van het risico zal verdisconteerd worden in de opslag die zij op het uurtarief hanteert;
- Een detacheerder moet altijd ingewerkt worden;

Uitzenden

Een uitzendbureau bemiddelt tussen mensen die werk zoeken (uitzendkracht) en bedrijven die mensen nodig hebben (inlener). Zodra de uitzendkracht wordt uitgezonden naar een bedrijf komt hij/zij in dienst bij het uitzendbureau. De kandidaten worden uitgezonden op oproepbasis.

Voordelen:

- Er kan per uur worden opgezegd door kandidaat en/of werkgever;
- Er hoeft geen uurgarantie worden opgegeven;
- Geen administratieve handelingen;
- Geen loondoorbetalingverplichtingen bij ziekteverzuim;
- Flexibele arbeidskrachten;
- Geen werkgeversrisico's en –verplichtingen.

Nadelen:

- Doorgeven hoeveel uur gewerkt (meestal kandidaat);
- Minder gemotiveerd personeel;
- Kwalitatief minder personeel;
- Kandidaat krijgt geen salaris als er geen werk is.

Werving & Selectie

Werving en selectie verwijst naar het proces van aantrekken, selecteren en aanstellen van de geschikte kandidaat voor een baan. Er wordt meestal bemiddeld in vaste banen. De kandidaat komt gelijk in dienst bij de opdrachtgever.

Voordelen:

- Meer commitment;
- De beste kandidaat wordt geselecteerd;
- Tijdbesparend, de voorselectie wordt gedaan.

Nadelen:

- Relatief dure fee (20%);
- Administratie en verzekeringen;

De Telegraaf

6 november 2010 zaterdag

kort financieel

SECTION: *FINANCIELETELEGRAAF; Blz. 27*

LENGTH: *131 woorden*

AMSTERDAM - Nederlandse managers zijn echte mensenmanagers en van al hun taken houden zij zich het liefst bezig met werving en selectie. Maar liefst 68% van hen beschouwt recruitment naar eigen zeggen als een hobby.

Met name het voeren van sollicitatiegesprekken is veruit favoriet onder deze groep. Zo blijkt uit onderzoek van Proconnect. Vooral het intermenselijke contact tijdens de sollicitatiegesprekken en het gaandeweg ontdekken van de persoonlijkheid van de kandidaten maakt werving en selectie leuk, volgens de managers. Minder aantrekkelijk is het actief zoeken naar geschikte kandidaten. De meerderheid wijst dit aan als het meest vervelende onderdeel van recruitment en besteedt dit dan ook liever uit. Ook kan men weinig enthousiasme opbrengen voor het opstellen van vacatures.

Detavast

Detavast is een combinatie van detachering en werving & selectie. De werknemer werkt eerst voor een bepaalde tijd op detacheringbasis bij de werkgever. De opdrachtgever/werkgever kan de kandidaat beoordelen/uitproberen. Dit is een soort proeftijd. Als de kandidaat na deze proeftijd bevalt komt hij/zij in vaste dienst.

Voordelen:

- Proeftijd verlenging;
- De beste kandidaat wordt geselecteerd;
- Spreiding werving & selectie fee. De fee wordt verrekend over de uren en niet in één keer.

Nadelen:

- Duurder dan werving & selectie;
- Niet alle kandidaten willen op deze manier starten.

Payrolling

Payrollen is het ter beschikking stellen van werknemers aan opdrachtgevers, waarbij de opdrachtgevers zelf verantwoordelijk zijn voor de werving, selectie en begeleiding van werknemers⁶⁴. Bij payrolling geeft een bedrijf zijn werkgeverschap uit handen en komt het personeel in dienst van de betreffende payroll-onderneming. De payroll-aanbieder neemt het personeel op papier in dienst en wordt hiermee juridisch werkgever⁶⁵. Er vindt geen bemiddeling plaats, de kandidaat komt in dienst.

Voordelen:

- Minder risico bij bijvoorbeeld ziekte, dan hoeft je niet door te betalen;
- Werving en Selectie van personeel in eigen hand;
- Geen salaris- en personeelsadministratie;
- Je weet vooraf wat jouw personele kosten zullen zijn, zodat je daar rekening mee kunt houden in jouw berekeningen;
- Het contract is flexibeler, bijvoorbeeld niet gebonden aan drie arbeidscontracten gevolgd door een vast contract.

Nadelen:

- Je betaalt voor de diensten van de payrolling. De kosten worden hoger. De omrekenfactor is 1,7.

AD/Algemeen Dagblad

27 november 2010 zaterdag

⁶⁴ Algemeen Dagblad, 27 november 2010, Steeds meer bedrijven payrollen

⁶⁵ <http://www.mkb servicedesk.nl/162/wat-payrolling.htm>

Steeds meer bedrijven payrollen

SECTION: ALGEMEEN DAGBLAD - ECONOMIE; Blz. 25

LENGTH: 306 woorden

houten Payrollen, het uitbesteden van de personeelsorganisatie en de salarisadministratie, wordt steeds populairder. Tot ongenoegen van de vakbonden, want het is slecht voor de positie van de werknemers, vinden ze.

Bonden vrezen voor positie van werknemers

„Payrollen ondermijnt de rechtspositie, arbeidsvoorwaarden en pensioenen van werknemers, schrijft Marcel Nuyten, bestuurder van FNV Bondgenoten in een artikel in Het Financieele Dagblad. Het artikel verscheen op de dag van het Nationale payroll-congres.

Volgens de Vereniging van Payroll Ondernemingen (VPO), de bedrijven die de taken van andere bedrijven op zich nemen, is het aantal payroll-krachten dit jaar gestegen naar 144.000 ofwel zo'n 2 procent van de beroepsbevolking. Onderzoeksbureau EIM verwacht dat dit aantal volgend jaar zal toenemen naar 180.000. Er is een aparte cao voor de payroll-ondernemingen, maar FNV Bondgenoten voelt er weinig voor om die opnieuw af te sluiten. De vakbonden zien er geen brood meer in, aldus Marcel Nuyten.

Volgens voorzitter Jeu Claes van de VPO kiezen bedrijven vooral voor het uitbesteden om verlost te worden van de salaris- en personeelsadministratie. „Payrollen is het ter beschikking stellen van werknemers aan opdrachtgevers, waarbij de opdrachtgevers zelf verantwoordelijk zijn voor de werving, selectie en begeleiding van werknemers.

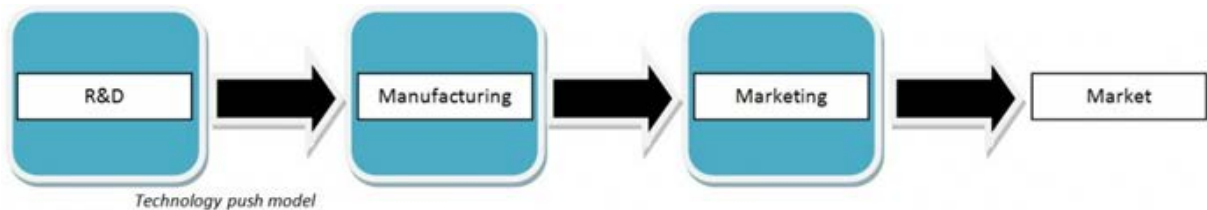
Volgens Nuyten is daar op zichzelf niets mis mee, maar leidt het in de praktijk tot ontduiken van cao's. Volgens hem werd vier jaar geleden begonnen met het afsluiten van een VPO-cao met de bedoeling dat het iets anders zou zijn dan de uitzend-cao. Volgens Nuyten is payrollen inmiddels geworden tot een variant op het uitzenden van personeel. Payrollers verdienen volgens hem minder dan andere werknemers binnen een bedrijf en kunnen ook minder aanspraak maken op sociale voorzieningen.

Appendix II

Soorten ideeën volgens Plattel en Partners

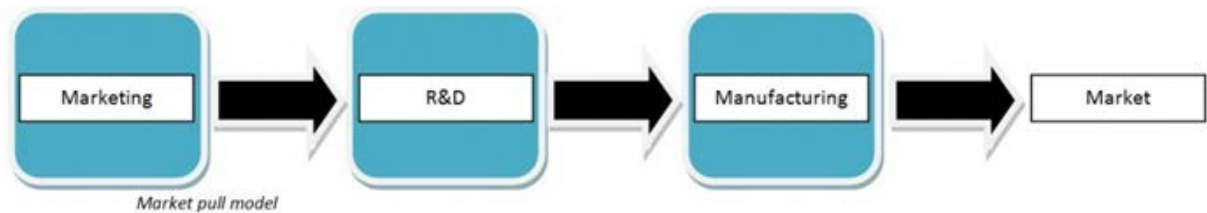
'Technology Push'-ideeën

Er wordt eerst een idee ontwikkeld en daar worden klanten voor gezocht. Voor de ontwikkelde technologie moet een nieuwe markt gecreëerd worden. De ideeën kunnen gebaseerd zijn op een nieuw product/dienst of kunnen ontstaan uit ontevredenheid over een bestaand product/dienst. Hieronder is het Technology push model⁶⁶ schematisch weergegeven.



'Marketing Pull'-ideeën

Er wordt een behoefte vanuit de markt ontdekt. Voor deze behoefte wordt een oplossing gevonden. Het idee is geïnitieerd vanuit de markt. In het figuur hieronder is het Marketing pull model⁶⁷ schematisch weergegeven.



'Doe-het-beter'-ideeën

Dit concept is niet op een nieuw idee gebaseerd. Er wordt bij dit concept naar gestreefd om dat van anderen simpelweg te overtreffen. Voorbeelden hiervan zijn een scherpere prijs, een hogere kwaliteit of een betere service bieden.

⁶⁶ <http://blog.robodijk.nl/business/product-ontwikkeling-technology-push-vs-market-pull/>

⁶⁷ <http://blog.robodijk.nl/business/product-ontwikkeling-technology-push-vs-market-pull/>

Appendix III

Modellen interne analyse

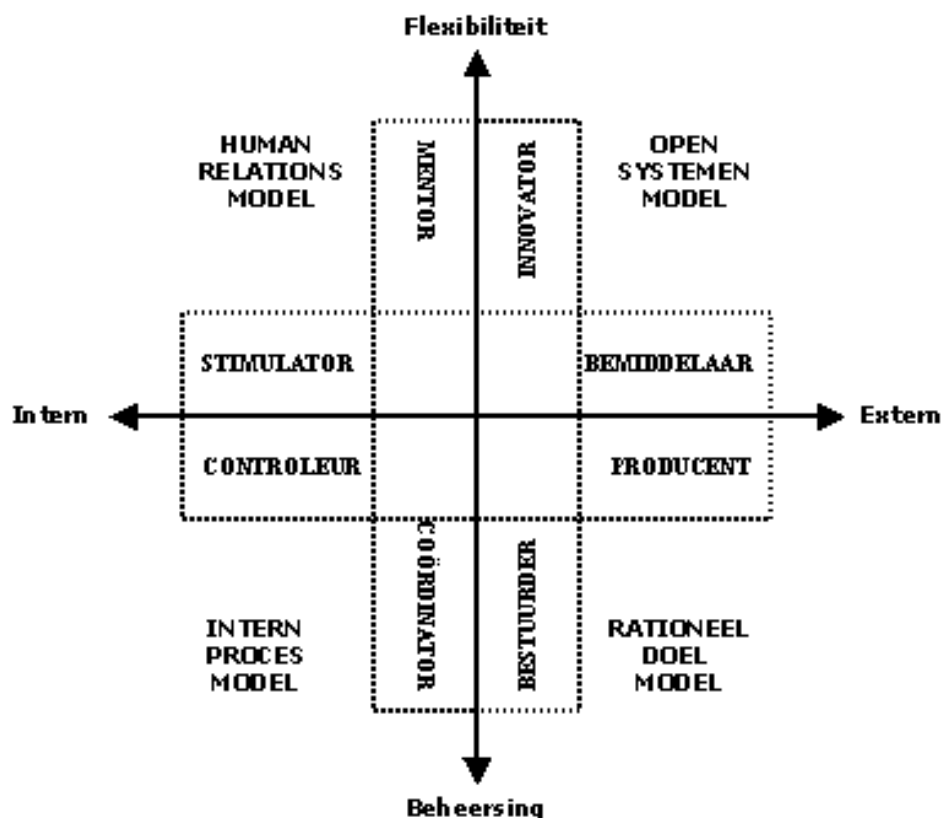
III.I Typen organisaties

Kleijn en Rorink onderscheiden, gebaseerd op de hoofddoelstelling, drie typen organisaties.

1. Profitorganisaties; Het maken van winst is de belangrijkste doelstelling. Winst wordt omschreven als een vergoeding voor het beschikbaar stellen, door de eigenaren, van risicodragend kapitaal.
2. Non-profitorganisatie; Diensten worden geleverd in het 'algemeen maatschappelijk belang'. Er is geen winstogmerk. Voorbeelden zijn ziekenhuizen, gemeenten, bibliotheken etc. Als de instelling gesubsidieerd wordt door de overheid is er sprake van not-for-profitorganisaties.
3. Not-for-profit-only-organisaties; Organisaties met een maatschappelijk doel en een winstogmerk. Voorbeelden zijn energiebedrijven, de ANBW etc.

III.II Managementmodellen en -rollen van Quinn

Voor de managementrollen zijn er vier hoofdstromen te onderkennen binnen een organisatie. Elk van de vier managementmodellen beschikt over twee typerende managementrollen.



(Bron: <http://www.interimmers.com/asen/Interimmers/Prod/por.nsf/AP/Rol0?OpenDocument>)

Rationeel doel model; Frederick Taylor is de grondlegger van dit model. Het draait bij dit model om ondernemen, productiviteit, beheersing, winst en het is extern gericht. Dit wordt bereikt door te sturen op het gedrag van medewerkers en door een duidelijke richting aan te geven. Managementrollen die van toepassing zijn op het rationeel doel model, zijn:

- Producent; Kenmerken van deze rol zijn taakgericht, productief, tijd- en stressmanagement, betrokken bij de organisatie. De producent zorgt ervoor dat gestelde doelen behaald worden.
- Bestuurder; Deze rol heeft een visie en stelt plannen en doelen. De bestuurder kan effectief delegeren, heeft duidelijke verwachtingen, organiseert en geeft instructies.

Intern proces model; Grondleggers van dit model zijn Henri Fayol en Max Weber. Kenmerken van dit model zijn beheersing, continuïteit, stabiliteit en intern gericht. Door middel van procedures, routines, regels, tradities en structureren wordt dit bereikt. De volgende twee managementrollen zijn van toepassing op het intern proces model:

- Coördinator; Deze rol wordt gekenmerkt door een goede projectmanager, kan heldere taken ontwerpen en houdt verschillende zaken tegelijk in het oog. De coördinator richt zich op de structuur van een onderneming en de verschillende processtromen daarbinnen.
- Controleur; Weet wat er binnen een organisatie speelt. Deze rol wordt gekenmerkt door het in de gaten houden van het functioneren van zichzelf, de groep en de organisatie. Dit wordt gedaan door het letten op details, analyseren en inspecteren.

Human-relations model; Elton Mayo is één van de grondleggers van dit model. Centraal staan bij dit model de flexibiliteit, motivatie en inzet van de medewerkers. Het is internergericht en medewerkers voelen zich betrokken bij de organisatie. De volgende managementrollen zijn van toepassing op dit model:

- Stimulator; Deze rol wordt gekenmerkt door het stimuleren van teambuilding, onderling vertrouwen, samenwerking, laat medewerkers meepraten en lost conflicten op.
- Mentor; De mentor heeft inzicht in zichzelf en anderen. De rol richt zich op ontwikkeling van de medewerkers, mensenkennis, communicatie en eerlijkheid. Het beste in de medewerkers wordt naar boven gehaald.

Open systeem model; De grondleggers van dit model zijn o.a. Katz en Kahn. Dit model is extern gericht en de organisatie moet concurreren in een onvoorspelbare, complexe omgeving. Kenmerken die naar voren komen zijn flexibiliteit, innovatie en creativiteit. De managementrollen die bij dit model horen zijn:

- Innovator; Kenmerken van deze rol zijn creativiteit, aanpassen, leven met veranderingen etc. Belangrijke trends en veranderingen in de omgeving worden herkend. Er wordt ook omgegaan met onzekerheden en risico's. De innovator constateert een behoefte in de markt en vult deze in.
- Bemiddelaar; De bemiddelaar is bezig met het opbouwen en handhaven van een machtspositie. Belangrijke elementen zijn imago, reputatie en presentatie. De bemiddelaar onderhandelt en presenteert zijn ideeën.

III.III Configuratietheorie van Mintzberg

Mintzberg onderscheidt zes configuraties die de organisatiestructuur weergeven. De configuratievormen moeten niet gezien worden als onveranderbaar, de samenhang tussen de verschillende configuratiekenmerken kunnen veranderen waardoor de structuur kan veranderen.

De zes configuraties die onderscheiden worden zijn:

1. Simpele structuur; Een voorbeeld is een onderneming in de pioniersfase. Kenmerken zijn weinig midden- en ondersteunend kader, coördinatie gebeurt door de top, structuur is organisch, slank en flexibel.
2. Machinebureaucratie; Voorbeelden zijn autofabrieken en verzekeringsmaatschappijen. Kenmerken zijn massafabricage, relatief eenvoudige producten, de formele coördinatiemacht ligt bij de top en weinig ruimte voor democratie, inspraak en invloed.

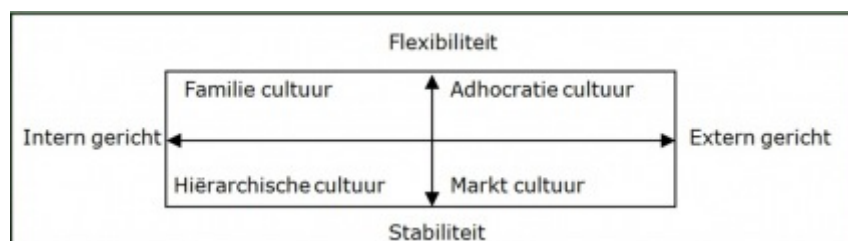
3. Professionele bureaucratie; Voorbeelden zijn ziekenhuizen, accountantskantoren en advocatenkantoren. Kenmerken zijn groot deel van de macht ligt bij professionals/specialisten, grote ondersteunende staf, democratisering en autonomie
4. Divisiestructuur; Voorbeelden zijn multinationals. Deze structuur is een overkoepelde structuur. Kenmerken zijn diversificatie van producten,
5. Adhocratie; Kernbegrippen zijn een organische, lerende organisatie, opbouw van expertise en werken met projecten. Kenmerken zijn effectiviteit gaat boven efficiëntie, taakspecialisatie, gemiddeld/hoog opleidingsniveau en expertise.
6. Missionaire structuur; Voorbeelden zijn Greenpeace en Leger des Heils. Belangrijke onderdelen zijn de cultuur, huisstijl, indoctrinatie en ideologie. Verder is de missie flexibel en is er weinig staf aanwezig.

III.IV Situationeel leiderschap van Hersey en Blanchard

Hersey en Blanchard onderscheiden vier soorten leiderschapsstijlen. Deze leiderschapsstijlen worden beïnvloed door de mate van ondersteuning en sturing. Hieronder worden ze alle vier omschreven.

1. Instrueren; Bij deze stijl is er weinig ondersteuning en veel sturing nodig. Het management vertelt gedetailleerd wat er moet gebeuren en hoe het moet gebeuren. De medewerker is niet bekwaam en niet gemotiveerd.
2. Overtuigen; Bij deze stijl is veel ondersteuning en veel sturing nodig. Er wordt samen besproken wat en hoe dit moet gebeuren. De medewerker is enigszins bekwaam en gemotiveerd.
3. Overleggen; Bij deze stijl is er veel ondersteuning en weinig sturing nodig. Overleggen wordt ook el ondersteunen/coachen genoemd. De medewerker is bekwaam en weinig gemotiveerd.
4. Delegeren; Bij deze stijl is weinig ondersteuning en weinig sturing nodig. De medewerkers beschikken over deskundigheid (bekwaam) en motivatie.

III.V Organisatieculturen volgens Quinn en Cameron



(Bron: <http://transitiemanagement.wordpress.com/2011/04/13/modellen-voor-het-meten-van-cultuur-en-waarden>)

Quinn en Cameron onderscheiden vier soorten organisatieculturen. Hieronder wordt per organisatiecultuur een korte omschrijving gegeven.

Familiecultuur; Kenmerkend voor deze organisatiecultuur zijn de vriendelijke werkomgeving, goede interne verhoudingen, flexibiliteit, open communicatie en teamwork. De organisatie wordt gezien als een familie en de managers worden gezien als mentoren en stimulators. Er wordt voor het personeel gezorgd en het bedrijf is klantgevoelig.

Adhocratiecultuur; Kenmerkend voor deze organisatiecultuur zijn de externe positionering, flexibiliteit, individualiteit, creativiteit en innovatie. De managers worden gezien als innovator of bemiddelaar en de werkomgeving is dynamisch.

Marktcultuur; Kenmerkend voor deze organisatiecultuur zijn de externe positionering, stabiliteit, beheersbaarheid, doelgerichtheid en competitiviteit. Concurrentie bevordert de productiviteit. De

managers worden gezien als producent en bestuurder. Centraal in deze organisatiecultuur staan marktleiderschap, concurrerende prijsstelling en productiviteitsverbetering.

Hiërarchiecultuur; Kenmerkend voor deze organisatiecultuur zijn goede verhoudingen, intern gericht, stabiliteit en beheersbaarheid. De managers worden gezien als coördinator en controleur. De werkomgeving wordt getypeerd als gestructureerd en het soepel functioneren van de organisatie wordt in stand gehouden.

Appendix IV

Vragenlijst

ALGEMEEN

1. Hoelang werkt u al als fysiotherapeut?

2. Werkt u binnen de 1e, 2e of 3e lijn?
☐ 1e lijn: fysiotherapeutische praktijk ☐ 2e en 3e lijn: verpleeghuis, revalidatiecentrum, ziekenhuis, instelling voor verstandelijk gehandicapten of verzorgingshuis.

3. Werkt u fulltime of parttime?
☐ Fulltime ☐ Parttime, namelijk uur per week.

4. Hoeveel zitting/patiënten heeft u gemiddeld per week?
☐ 0 - 25 ☐ 25 - 50 ☐ 50 - 75 ☐ 75 - 100 ☐ Anders...

5. Hoeveel weken per jaar bent u afwezig door vakantie, ziekte etc?

5.1 Wat gebeurt er dan met de praktijk?

6. Hoe wordt het momenteel opgelost als u afwezig bent?
☐ De praktijk gaat dicht ☐ Een collega neemt het over ☐ De afspraken worden verzet ☐ Anders...

DE MARKT

7. Heeft u veranderingen binnen de markt/branche opgemerkt? Vergeleken met 5 á 10 jaar geleden?

- ☐ Ja --> Ga verder met vraag 7.1
- ☐ Nee --> Ga verder met vraag 7.2

7.1 Zo ja, wat zijn de meest opvallende veranderingen?

7.2 Zo nee, zou u graag dingen zien veranderen?

8. Hoe worden nieuwe fysiotherapeuten geworven?

- ☐ Stage
- ☐ Vacature
- ☐ Bemiddelingsbureau
- ☐ Via netwerk
- ☐ Anders...

9. Wordt het moeilijker of makkelijker om goed nieuw (vast of tijdelijk) personeel te werven?

- ☐ Moeilijker --> Ga verder met vraag 9.1
- ☐ Makkelijker --> Ga verder met vraag 9.2

9.1 Waardoor/Waarom is het moeilijker geworden?

9.2 Waardoor/Waarom is het makkelijker geworden?

PERSONEELSBEMIDDELING

10. Heeft u weleens samengewerkt met een personeelsbemiddelingbureau?

- ☐ Ja --> Ga verder met vraag 10.1
- ☐ Nee --> Ga verder met vraag 10.2

10.1 Waarom heeft/had u hier behoefte aan?

10.2 Waarom heeft/had u hier geen behoefte aan?**11. Wanneer gaat een fysiotherapiepraktijk over op personeelsbemiddeling?****11.1 Wat zijn de tegen argumenten?****12. Op een schaal van 1 tot 5 (1 - helemaal niet belangrijk; 5 - heel belangrijk). In hoeverre zijn de volgende onderwerpen van belang als u over gaat op personeelsbemiddeling?**

Flexibele arbeidskrachten	1	2	3	4	5
Tijdelijk extra personeel	1	2	3	4	5
Het werven van contracten met werknemers	1	2	3	4	5
Salarisadministratie uitbesteden en juridische ondersteuning	1	2	3	4	5
Personeelsadministratie uitbesteden	1	2	3	4	5
Geen werkgeversverplichtingen	1	2	3	4	5
Arbeidskrachten op oproepbasis	1	2	3	4	5
Arbeidskrachten op projectbasis	1	2	3	4	5
Arbeidskrachten in vaste dienst	1	2	3	4	5
Werving & Selectie in eigen hand	1	2	3	4	5
Kandidaat eerst uitproberen (proeftijd verlenging) voordat hij/zij in vaste dienst genomen wordt	1	2	3	4	5
Verspreiding bemiddelingsfee	1	2	3	4	5
Voorselectie laten uitbesteden (tijdsparend)	1	2	3	4	5
Beste kandidaat wordt geworven	1	2	3	4	5
Geen loondoorbetalingsverplichtingen bij ziekteverzuim	1	2	3	4	5

13. Op een schaal van 1 tot 5 (1 - helemaal geen behoefte; 5 - veel behoefte). In hoeverre heeft u behoefte aan de volgende concepten?

Detacheren	1	2	3	4	5
Uitzenden	1	2	3	4	5
Werving & Selectie	1	2	3	4	5
Detavast	1	2	3	4	5
Payrolling	1	2	3	4	5

13.1 Kunt u uitleggen waarom u meer behoefte heeft aan het één dan het ander?**13.2 Als men steeds (helemaal) geen behoefte aanvinkt. Waarom heeft u geen behoefte/interesse in deze diensten?**

- ☐ Het is te duur
- ☐ Kan zelf aan personeel komen
- ☐ Anders...

14. Bent u weleens tegen personeelsproblemen aangelopen?

- ☐ Ja --> Ga verder met vraag 14.1
- ☐ Nee --> Ga verder met vraag 15

14.1 Zo ja, hoe heeft u dit opgelost?**BEMIDDELINGSBUREAU****15. Hoe zou u een bemiddelingsbureau betalen?**

- ☐ Eenmalige betaling
- ☐ No cure, no pay
- ☐ Vast bedrag
- ☐ Salarisafhankelijk
- ☐ Anders...

16. Op een schaal van 1 tot 5 (1 - absoluut niet acceptabel; 5 - heel acceptabel). In hoeverre vindt u het volgende een acceptabele fee?

2 * bruto maandsalaris (= bemiddelingsfee, komt bovenop loon) -> Werving & Selectie	1	2	3	4	5
2.1 * bruto maandsalaris (werkgeverslasten en salaris werknemer zitten hierin verwerkt) --> Uitzenden	1	2	3	4	5
65% van het tarief dat de fysiotherapeut krijgt --> Detacheren	1	2	3	4	5
1.7 * bruto maandsalaris (werkgeverslasten en salaris werknemer zitten hierin verwerkt) --> Payrolling	1	2	3	4	5
2.5 * bruto maandsalaris (= bemiddelingsfee, komt bovenop loon) --> Detavast	1	2	3	4	5

17. Kunt u aangeven in hoeverre u de volgende personeelsbemiddelingbureau's (her)kent en/of u ermee heeft samengewerkt.

	(Her)kent		Samengewerkt	
Fysion	Ja	Nee	Ja	Nee
Fysioprofs	Ja	Nee	Ja	Nee
Fydalo	Ja	Nee	Ja	Nee
Fysioversa	Ja	Nee	Ja	Nee
Fysio Job	Ja	Nee	Ja	Nee

17.1 Als er is samengewerkt; Hoe heeft u de samenwerking ervaren?

17.1.1 Op een schaal van 1 tot 3 (1 - niet aan verwachting voldaan; 3 - aan verwachting voldaan). Kunt u aangeven in hoeverre de volgende elementen aan uw verwachtingen/eisen voldeden?

Kandidaten	1	2	3
Service	1	2	3
Prijs	1	2	3
Snelheid	1	2	3

17.1.2 Kunt u dit verder uitleggen?

--

17.2 Als het personeelsbemiddelingbureau wordt herkend, maar er is niet mee samengewerkt; Waarom heeft u besloten niet samen te werken?

--

Mogen wij u eventueel benaderen?

- ☐ Ja --> Ga naar volgende vraag
- ☐ Nee --> Einde

Contactgegevens

Bedrijf	
Contactpersoon	
Telefoonnummer	
E-mail adres	

Bedankt voor uw medewerking!

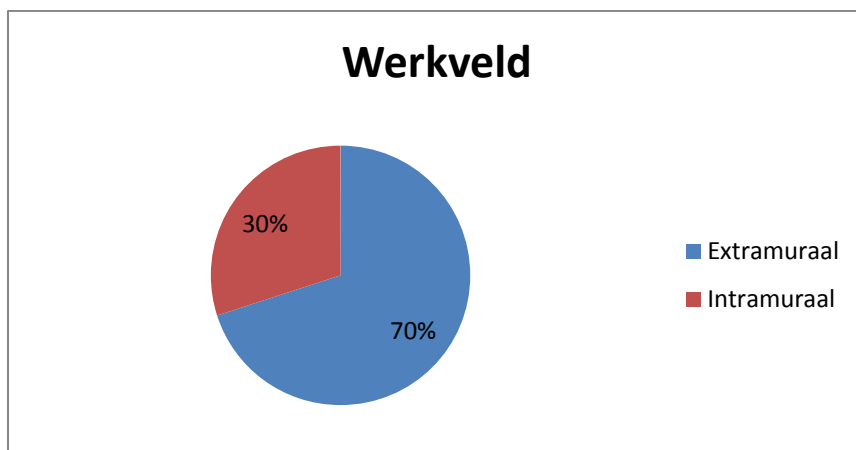
Appendix V

Uitkomsten interviews

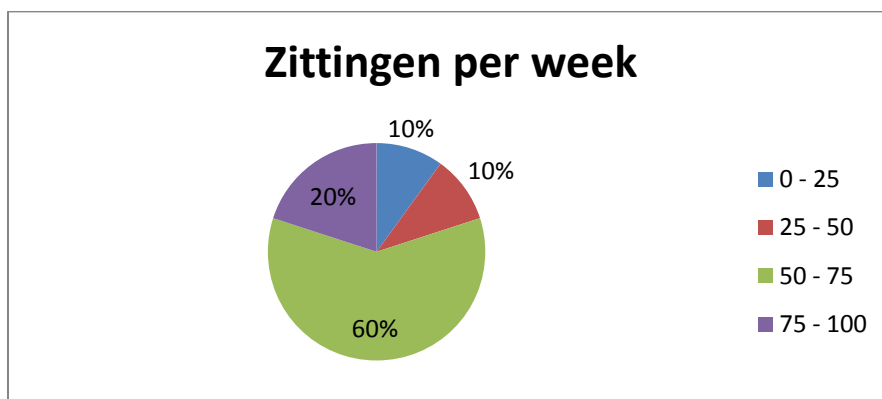
Beeld geïnterviewde fysiotherapeuten

De geïnterviewde fysiotherapeuten verschillen van ervaren tot net begonnen. Er zijn jonge, net begonnen fysiotherapeuten en oudere, ervaren fysiotherapeuten ondervraagd. Allen zijn eigenaar van een fysiotherapiepraktijk.

Er zijn 10 fysiotherapeuten ondervraagd, 7 hiervan werken in de extramurale sector.



De meeste ondervraagde fysiotherapeuten werken fulltime en hebben tussen de 50 en 75 zittingen per week.

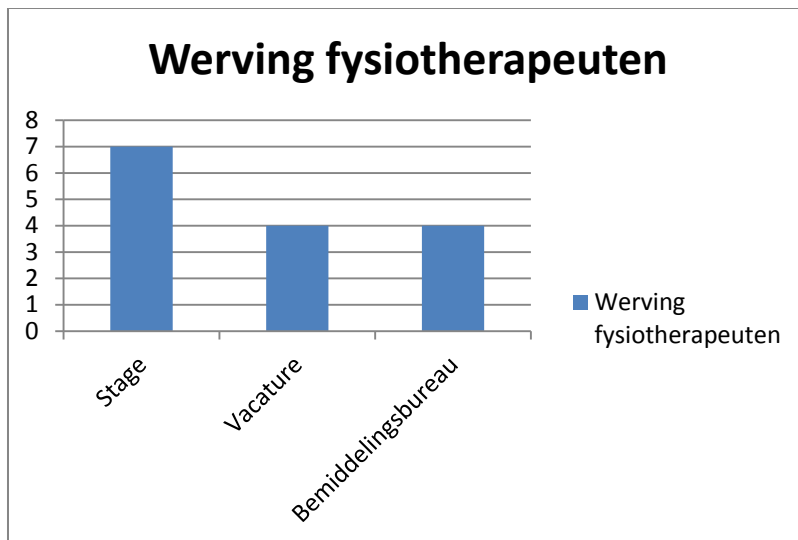


Gemiddeld is een fysiotherapeut 5 weken afwezig in een jaar. Af en toe wordt er in die periodes gebruik gemaakt van uitzendkrachten, vaak nemen collega's het over en soms wordt de afspraken verzet.

Beeld van de markt

Alle geïnterviewde fysiotherapeuten gaven aan dat zij veranderingen in de markt opgemerkt hebben. De grootste verandering is het hebben van kwaliteitseisen. Ook de contracten met zorgverzekeraars zijn nieuw, zij bepalen het tarief dat vergoed wordt.

De meeste nieuwe medewerkers/fysiotherapeuten worden geworven via een stage.

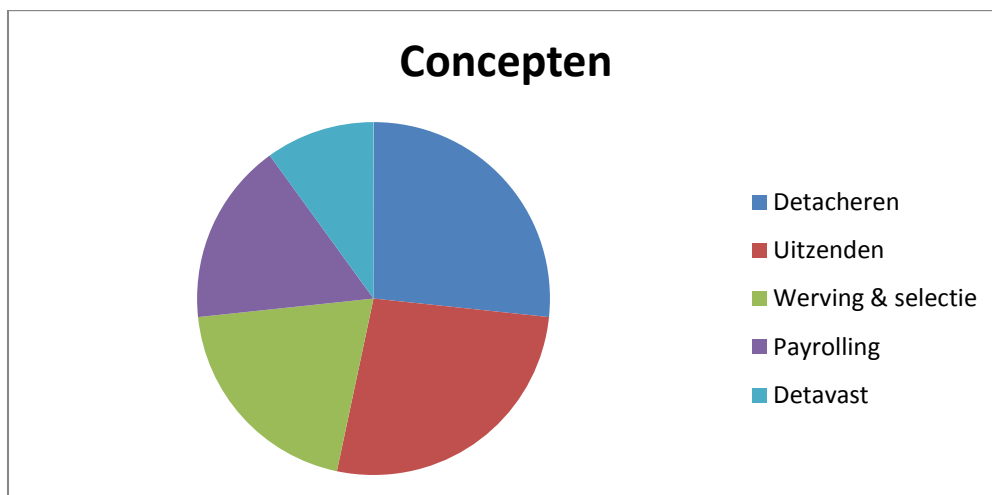


Beeld van de personeelsbemiddelingsbureaus

De voordelen die gegeven worden betreft het samenwerken met een personeelsbemiddelingsbureau zijn; het is gemakkelijk, er wordt per uur betaald, geen administratieve rompslomp en hoeft niet zelf kandidaat te zoeken.

Het grootste nadeel dat gegeven wordt is de prijs.

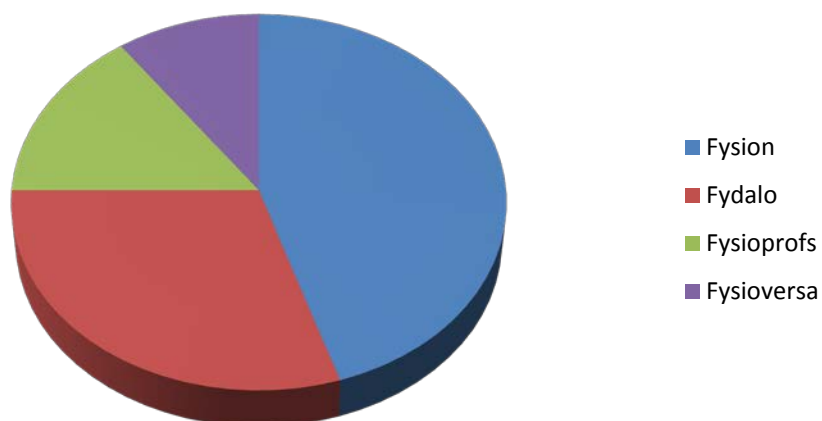
Hieronder is in een figuur weergegeven in hoeverre er behoefte is aan de verschillende concepten van personeelsbemiddeling. Hieruit is te concluderen dat detacheren en uitzenden het meest populair zijn, gevolgd door werving & selectie.



Als het tarief per concept wordt genoemd, blijkt dat detacheren het vaakst wordt gekozen, gevolgd door payrolling.

Om een indruk te krijgen over de naamsbekendheid van de naaste concurrenten, is er een lijstje met namen voorgelegd aan de geïnterviewde fysiotherapeuten. Zij konden aangeven of de naam bekend was in hun oren/ogen. Op deze manier hebben we een duidelijke indruk gekregen over de naamsbekendheid. Fysion blijkt de meeste naamsbekendheid te hebben, gevolgd door Fydalo, Fysioprofs en Fysioversa.

Naamsbekendheid concurrenten



Een aantal van de ondervraagden heeft samengewerkt met Fysion en Fydalo. Zij vertelden dat de kwaliteit nogal kan verschillen. Wel vonden ze de personeelsbemiddelingsbureaus behulpzaam en ze leverden een goede service. De snelheid viel ook nog wel eens tegen. Zo vertelde een ondervraagde fysiotherapeut dat zij in de wintermaanden al hadden aangegeven iemand nodig te hebben voor de zomermaanden, echter was er in de zomermaanden nog geen kandidaat gevonden. Sommigen vertelden dat zij vonden dat de kandidaat te weinig verdiende in vergelijking met wat zij betaalden. Zo betaalde de fysiotherapeut bijvoorbeeld €40 per uur aan het bemiddelingsbureau, en verdiende de kandidaat €25 per uur. De marge van €15 vonden zij te veel. Een andere fysiotherapeut vertelde dat zij een aantal goede kandidaten had gekregen, de laatste twee waren echter wat minder. Dit had tot gevolg dat ze sindsdien niet meer met een bemiddelingsbureau gewerkt hebben. Tegenwoordig lossen ze de 'problemen' intern op, met collega's onderling.

Appendix VI

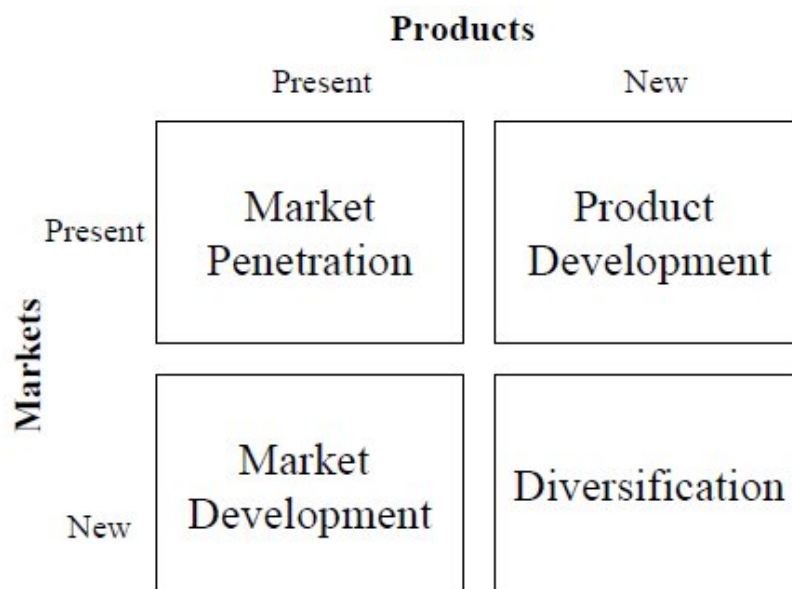
Strategische opties

V.I Groeistrategieën van Ansoff

Ansoff onderscheidt vier soorten groeistrategieën:

1. Marktpenetratie; De onderneming focust zich met bestaande producten/diensten op bestaande markten.
2. Productontwikkeling; De onderneming blijft op de huidige markt opereren, maar bewerkt deze markt met nieuwe producten/diensten.
3. Marktonwikkeling; De onderneming biedt bestaande producten/diensten op nieuwe markten aan.
4. Diversificatie; De onderneming betreedt nieuwe markten met nieuwe producten/diensten.

Hieronder is de strategie van Ansoff schematisch weergegeven.



(Bron: http://community.tradekey.com/article-237/ProductMarket_Growth_Matrix.html)

V.II De generieke strategieën van Porter

Porter heeft drie soorten generieke strategieën ontwikkeld.

1. Kostenleiderschap; Deze strategie gaat er vanuit dat de onderneming kostenleider kan zijn. Dan is men in staat om de laagste prijs te vragen en hiermee concurrenten te overtreffen. Lage kosten kunnen verkregen worden door schaalvoordelen, lage arbeidskosten en/of technologische procesvernieuwing.
2. Differentiatiestrategie; Deze strategie is gebaseerd op het behalen van concurrentievoordelen doordat de onderneming zich onderscheidt van haar concurrenten door differentiële voordelen te bieden. Dit betreft de kritische succesfactoren binnen de markt. Voorbeelden zijn goede service, hoge kwaliteit, leverbetrouwbaarheid, innovatief vermogen enz.

3. Focusstrategie; Deze strategie gaat er vanuit dat er één specifiek segment afnemers bediend wordt. Wil de onderneming bijvoorbeeld wel of niet de hele markt bedienen. De focusstrategie is eigenlijk een segmentatiestrategie.

In het figuur hieronder zijn de generieke strategieën van Porter schematisch weergegeven. Volgens Porter is het de bedoeling dat er duidelijk voor één van de bovenstaande strategieën gekozen wordt. Als er door de onderneming geen duidelijke keuze gemaakt wordt, dan ontstaat er een stuck-in-the-middlefenomeen. Er zullen dan geen uitzonderlijke prestaties mogelijk zijn.

	Lagekostenstrategie	Differentiatiestrategie
Gehele markt	Kostenleiderschap	Differentiatie
Één segment	Stuck-in-the-middle Focus	

(Bron: <http://www.intemarketing.nl/marketing-modellen/porter-concurrentiestrategie%C3%ABn>)

V.III Strategie volgens Hamel & Prahalad

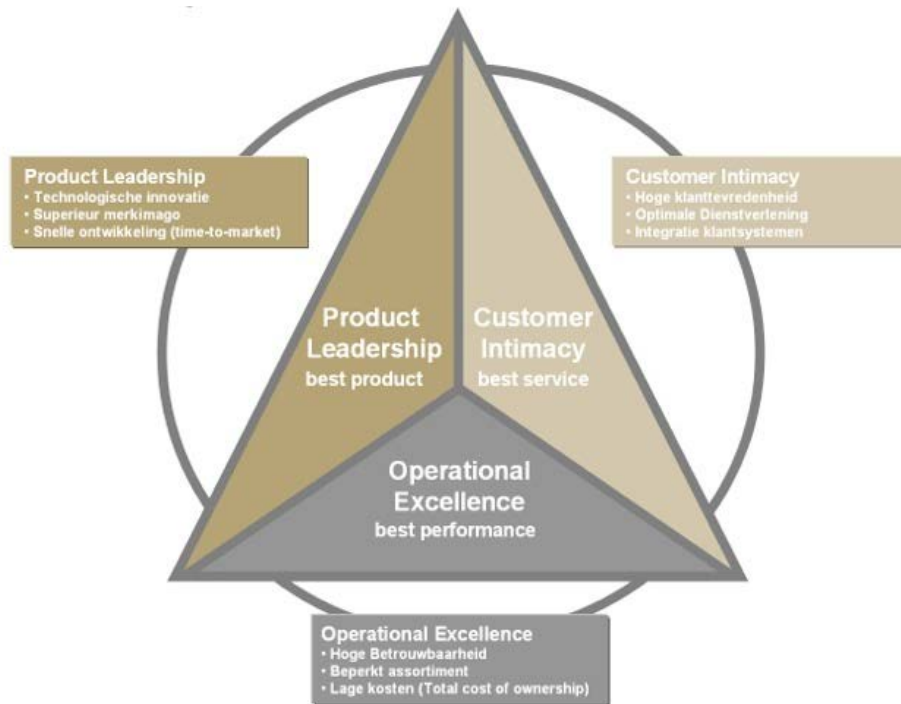
Deze strategie betreft kerncompetenties. Concurrentievoordeel moet worden gezocht in de vaardigheden van het bedrijf zelf. Het doel van strategie is het scheppen van nieuwe concurrentieruimte. De strategie is gebaseerd op de concurrentiepositie van morgen. Op korte termijn hangt de concurrentiepositie af van de prijs/kwaliteit verhouden, op lange termijn is deze afhankelijk van de kerncompetenties.

V.IV Waardestrategieën volgens Treacy & Wiersema

Treacy & Wiersema hebben drie waardestrategieën ontwikkeld. Er wordt aangenomen dat een onderneming zich niet bezig houdt met één van deze strategieën, maar dat binnen de onderneming een dominante strategie aanwezig is met één of twee onderliggende strategieën.

1. Kostenleiderschap (operational excellence); Er wordt een combinatie van prijs, kwaliteit en koopgemak geboden waar de concurrentie niet aan kan voldoen. De kernwoorden van deze strategie zijn lage prijs en probleemloze service.
2. Productleiderschap (product leadership); De onderneming is bezig met het verleggen van grenzen van producten en dienstverlening. Er wordt voortdurend geïnnoveerd en er komen regelmatig innovatieve producten en diensten op de markt. De kernwoorden van deze strategie zijn innovatie en dienstverlening.
3. Klantenpartnerschap (customer intimacy); De onderneming bouwt een nauwe band op met de klant en haar specifieke wensen. Er wordt voortdurend geïnvesteerd in klantenbinding. De kernwoorden van deze strategie zijn maatwerk en flexibel gedrag.

Hieronder is de waardestrategie van Treacy & Wiersema schematisch weergegeven.



(Bron: http://123management.nl/0/010_strategie/a120_strategie_06_hoe_ontwikkel.html)

Appendix VII

Confrontatiematrix

Fysio Job Solutions

Sterktes		Zwaktes	
S1	Ondernemingservaring	Z1	Geen naamsbekendheid
S2	Goede BackOffice (OTYS)	Z2	Niet veel ervaring fysiotherapiebranche
S3	Commercieel	Z3	Leeftijd ondernemer (perceptie klant)
S4	Website	Z4	
S5	Snel schakelen		

Kansen		SK Strategieën		ZK Strategieën	
K1	Groeiende vraag naar fysiotherapeuten	SK1	Goede doorlinking naar website bijvoorbeeld via Google	ZK1	Door geen naamsbekendheid zullen fysiotherapeuten niet snel naar je toestappen
K2	Verbreiding gebied extramurale sector	SK2	Door goede backoffice sneller kandidaat aan vacature koppelen	ZK2	Ervaring binnen fysiotherapiebranche
K3	Concurrenten kunnen niet alle vacatures invullen	SK3	Door commercieel gericht wel vacatures invullen	ZK3	
K4	Gat fitness en fysiotherapie steeds kleiner	SK4	Snel schakelen van fitness- naar fysiotherapiebranche	ZK4	

Bedreigingen		SB Strategieën		ZB Strategieën	
B1	Daling aantal solopraktijken	SB1	Inspelen op veranderende markt	ZB1	
B2	Mogelijk overschot aan fysiotherapeuten	SB2	Klantenbestand werknemers vergroten	ZB2	

Appendix VIII

Belformat

Voorstellen: Goedemiddag, u spreekt met van

Opzoek naar: Extra personeel voor in de zomer.

Wat wil ik weten:

- Werkwijze;
- Hoelang bestaat bedrijf al (wanneer opgericht);
- Waar is het bedrijf gevestigd?
- Hoeveel mensen werken er binnen het bedrijf?
- Welke dienst (uitzenden, detacheren, werving & selectie, payroll, detavast) komt het meeste voor?
- Welk tarief wordt er gerekend?
- Vaste vraag; Als de vacature in week 18 wordt opgestuurd, hebben jullie dan in juli/augustus een geschikte kandidaat.

	Fysion	Fysioprofs	Fydalo	Fysioversa
Opgericht	1995	2003	2009	2010
Vestiging	Huis ter Heide & Hoorn	Emmen	Alphen a/d Rijn	Elst
Werkzaam personeel	7	5	5	2
Dienst	Uitzenden / detacheren	Uitzenden / payroll	Uitzenden	Uitzenden
Tarief	€30 / €40	1,9 / 1,8 x brutoloon	€27 / €34	€34 / €36

Appendix IX

Offertes promotie

VIII.I Offerte BOOOM



Fysio Job Solutions
T.a.v. Jacqueline van der Linden
Marshallaan 2
2625 GZ Delft

Klantnummer : 123
Offertenummer : 12345
Offertedatum : 18 mei 2011

Beste Jacqueline,

Hierbij biedt ik onderstaande offerte aan, waarin ik een kostenindicatie geef van de ontwikkeling van een logo, huisstijl, slogan en website t.b.v. Fysio Job Solutions. Tevens geef ik in deze offerte een specificatie van de drukwerkkosten.

Grafische Vormgeving en Drukwerk :			
-	Briefpapier 90 grams / enkelzijdig FC	> 1000 stuks :	99.00 euro
-	Visitekaartjes 400 gr. / enkelzijdig FC / UV-Lak	> 500 stuks :	89.00 euro
-	EA5 envelop / venster en plakstrip / enkelzijdig FC	> 1000 stuks :	129.00 euro
-	A5 Brochure / 250 gr MC Satin	> 1000 stuks :	149.00 euro
-	Ontwerp logovoorstellen / Grafisch ontwerp huisstijl / Slogan :		520.00 euro
-	Layout Brochure :		195.00 euro +
Totaal Vormgeving :			1181.00 euro
Ontwerp en Layout website :			
-	Ontwerp en Layout Template :		260.00 euro
-	Digitalisatie en opbouw paginastructuur voor ontwikkeling HTML :		520.00 euro +
Totaal website :			780.00 euro
* Alle in deze offerte vermelde prijzen zijn exclusief BTW à 19%.			

Bijzonderheden :

Gewenste fotografie en evt. bewerking hiervan voor de brochure zal t.z.t. besproken worden en is niet berekend in de offerte. Voor de website geldt dat de paginastructuur door de opdrachtgever opgegeven wordt en per subpagina de teksten in Word-bestand worden aangeleverd. Voor alle grafische onderdelen is dezelfde werkwijze van kracht en dienen alle gegevens en teksten te worden aangeleverd in een digitaal bestand.

Deze offerte is op maat gemaakt voor Fysio Job Solutions. Door derden kunnen er aan deze offerte geen rechten ontleend worden.

Wij vertrouwen erop u met deze offerte naar behoren te hebben geïnformeerd en zien uw opdracht met interesse tegemoet.

Met vriendelijke groet,
Joeri Smith

VIII.II Offerte OTYS



Aanbieding:

Op basis van een multisite voor Fysio Job Solutions

	Eenmalige kosten	Jaarlijkse kosten	Totaal
Bouw website, uitgaande van huidige design	€ 1.700,00		
Hosting kosten voor multisite		€ 300,00	
Licentiekosten voor extra website		€ 750,00	
Totaal	€ 1.700,00	€ 1.050,00	€ 2.750,00

Appendix X

Liquiditeitsbegroting

Jaargang 2, 2012-2013;

Liquiditeitsbegroting	September	Oktober	November	December	Januari	Februari	Maart	April	Mei	Juni	Juli	Augustus
Liquide middelen	6.755	2.991	173	4.924	1.472	6.223	3.405	587	4.909	1.458	-503	4.676
Ontvangsten uit omzet												
Ontvangsten uit verkoop	14400	12960	20400	14400	20400	12960	12960	18960	14400	15840	21840	17280
Ontvangen BTW over verkoop	2.736	2.462	3.876	2.736	3.876	2.462	2.462	3.602	2.736	3.010	4.150	3.283
Totale ontvangsten	17136	15422	24276	17136	24276	15422	15422	22562	17136	18850	25990	20563
Uitgaven												
Personeel	4.915	4.915	4.915	4.915	4.915	4.915	4.915	4.915	4.915	4.915	4.915	4.915
Inhuur personeel	10800	9720	10800	10800	10800	9720	9720	9720	10800	11880	11880	12960
Huisvesting	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Promotie	1.150	100	100	911	100	100	100	100	911	100	100	100
Verzekeringen	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Aflossing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2500
Rentekosten	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1250
Onvoorziene kosten	168	63	63	144	63	63	63	63	144	63	63	63
Betaald BTW over verkoop	3337	2912	3118	3287	3118	2912	2912	2912	3287	3323	3323	4240
Totale uitgaven	20.900	18.240	19.526	20.587	19.526	18.240	18.240	18.240	20.587	20.811	20.811	26.558
Saldo BTW	-601	-450	758	-551	758	-450	-450	690	-551	-313	827	-957
Totaal ontvangen - uitgaven	-3.764	-2.818	4.750	-3.451	4.750	-2.818	-2.818	4.322	-3.451	-1.961	5.179	-5.995
Liquiditeitssaldo	2.991	173	4.924	1.472	6.223	3.405	587	4.909	1.458	-503	4.676	-1.319

Jaargang 3, 2013-2014;

Liquiditeitsbegroting	September	Oktober	November	December	Januari	Februari	Maart	April	Mei	Juni	Juli	Augustus
Liquide middelen	-1.319	-5.050	161	-1.339	3.601	2.101	173	5.384	3.884	9.252	8.181	7.538
Ontvangsten uit omzet												
Ontvangsten uit verkoop	14400	21840	17280	23280	17280	15840	21840	17280	24720	18720	20160	26160
Ontvangen BTW over verkoop	2.736	4.150	3.283	4.423	3.283	3.010	4.150	3.283	4.697	3.557	3.830	4.970
Totale ontvangsten	17136	25990	20563	27703	20563	18850	25990	20563	29417	22277	23990	31130
Uitgaven												
Personeel	4.915	4.915	4.915	4.915	4.915	4.915	4.915	4.915	4.915	4.915	4.915	4.915
Inhuur personeel	10800	11880	12960	12960	12960	11880	11880	12960	14040	14040	15120	15120
Huisvesting	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Promotie	1.125	75	75	610	75	75	75	75	610	75	75	75
Verzekeringen	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Aflossing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2500
Rentekosten	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1250
Onvoorziene kosten	166	61	61	114	61	61	61	61	114	61	61	61
Betaald BTW over verkoop	3332	3317	3523	3635	3523	3317	3317	3523	3840	3728	3933	4646
Totale uitgaven	20.867	20.778	22.063	22.764	22.063	20.778	20.778	22.063	24.049	23.348	24.634	29.096
Saldo BTW	-596	832	-239	789	-239	-308	832	-239	857	-171	-103	325
Totaal ontvangen - uitgaven	-3.731	5.212	-1.500	4.940	-1.500	-1.928	5.212	-1.500	5.368	-1.072	-643	2.034
Liquiditeitssaldo	-5.050	161	-1.339	3.601	2.101	173	5.384	3.884	9.252	8.181	7.538	9.572