

Rendementsverbetering in Dierenkliniek Rijen

Joliete van Overbeek

Jeroen Sterenborg van Dierenkliniek Rijen ziet zichzelf niet als het gezicht van zijn praktijk. Dat is zijn personeel. Net zo min vindt hij zichzelf de beste dierenarts. "Als mijn mensen maar de beste zijn." Sterenborg is eigenaar van de praktijk, maar hij voelt zich geen baas. Wel wil hij graag dat 'zijn' sfeer in de praktijk hangt: een open sfeer die ieders betrokkenheid uitstraalt en tevreden klanten oplevert.

Met grenzeloos enthousiasme 'runt' Jeroen Sterenborg deze prachtig geoutilleerde praktijk. Hij studeerde af in 2000 en nam in 2003 deze gezelschapsdierenkliniek in Rijen over. Binnen vijf jaar ontwikkelde de kliniek zich van een eenmanspraktijk tot een kliniek met vier dierenartsen en vijf paraveterinair. Deze groei vond plaats dankzij forse investeringen in goede apparatuur, uitstekende medewerkers en de juiste klantenkring, is Sterenborgs' overtuiging.

PRAKTIJKVISIE

Dierenkliniek Rijen richt zich vooral op de interne geneeskunde. Sinds een



Dierenkliniek Rijen is gevestigd in een indrukwekkend nieuw pand. (Foto: Joliete van Overbeek)

jaar heeft de kliniek de beschikking over veel kennis en kunde op het gebied van anesthesiologie, cardiologie, echocardiografie en echografie. Dit trekt van heinde en verre de klanten die op zoek zijn naar deze gerichte benadering. Ook komen er steeds meer klanten die vanuit andere praktijken worden doorverwezen voor gericht onderzoek en behandeling.

"Bij ons is de diagnosestelling heel belangrijk en we gaan ervoor om exact te onderzoeken wat de patiënt mankeert", vertelt Sterenborg. "Als de diereigenaar een duidelijk verhaal hoort, begrijpt hij de rekening ook beter. Maar de eigenaar bepaalt hoe ver we gaan."

Toch vindt Sterenborg dat hij nog te veel praat vanuit de portemonnee van de klanten en te vaak bij voorbaat zelf begint over de hoogte van de kosten. Hij wil naar de situatie dat de dierenarts vooral de mogelijkheden benadrukt en pas over de kosten praat als de diereigenaar ernaar vraagt. "Wij zeggen wat er allemaal kan, maar leggen de keuze bij de klant. Laat de klant zelf maar aangeven wanneer de kosten te hoog zijn. Dat gebeurt ook bij de loodgieter, de garage of de keukenzaak. Waarom zou een dierenarts dat dan niet moeten doen? Ik heb vaak genoeg ervaren dat de klant eigenlijk op nóg hogere kosten had gerekend."

Volgens Sterenborg is de prijselasticiteit van de vraag in de diergeneeskunde relatief inelastisch. "Mensen zijn bereid veel meer geld uit te geven voordat het moment komt waarop ze besluiten te stoppen met het investeren in de gezondheid van hun dieren. Van dat gegeven maken dierenartsen te weinig gebruik."

MELKKOE

Sterenborg heeft grote moeite met de manier waarop collega's van hem omgaan met vaccinaties. Hij noemt vaccinaties de melkkoe van veel praktijken. "Het is belangrijk dat een

'RENDEMENTSVERBETERING IN DE PRAKTIJK'

In het kader van het gezamenlijke project van de VVA en de KNMVD om het management van dierenartsenpraktijken te ondersteunen, is het *Tijdschrift voor Diergeneeskunde* een artikelreeks gestart met als titel 'Rendementsverbetering in de praktijk'. In deze artikelen wordt steeds een doorsnee dierenartsenpraktijk beschreven, met de nadruk op de pogingen van die praktijk om het rendement te verbeteren. Reageren? Mail naar merijnjansen@knmvd.nl.

dierenarts zijn meerwaarde verkoopt. Die ligt niet in het uitvoeren van vaccinaties. Dierenartsen hebben kennis en vaardigheden die een ander niet heeft. Dáárvoor moeten mensen betalen."

Inmiddels maken twee dierenasiels in de omgeving gebruik van de diensten van Dierenkliniek Rijen. Sterenborg doet de asiels er vooral bij omdat hij het werk leuk vindt. "Je moet wel reële tarieven rekenen en je wordt er zeker niet rijk van."

KOSTPRIJSBEREKENING

Sterenborg heeft in de computer een kostenramingsprogramma. Desondanks vindt hij een goede berekening van de kostprijs lastig. "Alle artikelen die we gebruiken voor bijvoorbeeld een operatie, zetten we erin en dan komt er een bedrag uit. Maar hoe verwerk je de kosten van bijvoorbeeld het pand en de operatieapparatuur? Vroeger huurden we een pand, nu bezitten we zelf een groot pand. Dat maakt verschil."

Ook Sterenborg heeft, net als veel andere dierenartsen, de neiging om klanten te matsen. Bij de sterilisatie van een kat krijgt de eigenaar bijvoorbeeld standaard een flesje Metacam mee. "Als wij korting geven of iets gratis meegeven, staat dat altijd vermeld op de rekening, inclusief het bedrag waarvoor het in de computer staat. Onze rekeningen zijn buitengewoon gespecificeerd", vertelt

Sterenburg. "Alles wat je doet, moet op de rekening staan."

ONDERNEMERSCHAP

Ondanks zijn prachtige onderneming vindt Sterenburg zichzelf geen goede ondernemer. Als hij zijn hypotheek maar kan betalen en kan investeren in de praktijk. Toen Sterenburg de praktijk overnam, was zijn inkomen begroot op 40.000 euro bruto. En dat was met gemak te halen. Als beginnende dierenarts was Sterenburg daar tevreden mee. Hij is bijzonder verrast over de omzetstijging die hij sinds de start in 2003 heeft gerealiseerd.

Hij houdt zich nooit echt bezig met wat hij verdient, zegt hij. Hij kijkt vooral naar de 'cashflow' en wordt blij van de groei van zijn praktijk. Zolang er geplust wordt in de omzet – en dat gebeurt nog steeds – gaat het goed. En zolang de 'cashflow' goed is, vertrouwt hij erop dat het accountantsrapport een positief beeld zal laten zien.

Met de toename van het werk kwam er ook meer personeel en een nieuw pand. Daarmee steeg niet alleen de omzet explosief, ook de kosten vlogen omhoog, met name op het gebied van personeel en huisvesting. En nu de praktijk 'volwassen' is, dreigt de rek er een beetje uit te raken.

"Ik heb een enorm kostenplaatje op mijn nek genomen", beaamt Sterenburg. "Ik heb een dure hobby: investeren." Hij bouwt een mooi nieuw pand, investeert in goede collega's en koopt moderne apparatuur.

REM

Mocht het inkomen van Sterenburg achteruitgaan, dan moet de rem op de kosten. Maar hoewel hij beseft dat het dan misschien al te laat is, vindt hij het lastig om daar nu al mogelijke maatregelen voor te bedenken. "Maar het mag niet ten koste gaan van mijn personeel, want dat wordt de nekslag voor mijn praktijk."

Sterenburg vindt het makkelijker om aan te geven waar mogelijkheden liggen om de omzet te vergroten. Hij denkt aan het nabellen van klanten om de klantenbinding te stimuleren, het regelmatig laten terugkomen van pups, herinneringen sturen wanneer



De ruime ontvangsthuis met balie is niet alledaags ingericht. (Foto: Jollette van Overbeeke)

klanten niet hebben gereageerd op de entkaartjes, et cetera. En hij wil nóg meer een verwijskliniek worden en uit een nog groter gebied klanten trekken.

TARIEVEN

Om het rendement te verbeteren, maar ook vanwege het soort diergeeneeskunde dat hij levert, meent Sterenburg dat het tijd wordt om zijn tarieven aan te passen. Maar dat vindt hij heel lastig, vooral vanwege de concurrentie. Het bepalen van de tarieven gaat niet gestructureerd. Veel gaat op gevoel, waarbij hij zich laat leiden door de vraag waar Dierenkliniek Rijen uniek in is en in welke handelingen hij wordt vergeleken met zijn collega's. "Met sterilisaties en castraties moeten we concurreren; die voeren wij daarom voor een lager uurtarief uit dan eigenlijk zou moeten."

PERSONEEL

De kliniek kent een platte hiërarchie. Het personeel is bijzonder betrokken, vooral door de open houding van Sterenburg. Hij is bovenal een van de collega's en geeft hooguit aan waar ze met de praktijk naartoe gaan. Steren-

borg heeft er grote moeite mee dat medewerkers van een dierenartsenpraktijk-assistenten en dierenartsen-zo weinig betaald krijgen. "Ik heb een goed inkomen en heb zelf niets te klagen. Maar ik vind dat ook het personeel goed beloond moet worden. Als beroepsgroep moeten we daarvoor zorgen. De salarissen zijn nu te laag, terwijl de inzet van onze medewerkers enorm is. Ik vind het heel terecht dat je laat merken dat je ze waardeert. Ook de overuren moeten worden betaald. De houding van collega's die zeggen: 'Daar doen wij niet aan', klopt niet!"

Jeroen Sterenburg gelooft niet in een maatschap. "Loodgieters stappen ook niet in een maatschap. Ik geloof veel meer in een goede waardering van het personeel. En dus geen houding van 'voor jou tien anderen'. Door vaak genoeg 'dank je wel' te zeggen, houd je de medewerkers gemotiveerd. Waardering is belangrijk. De groei van mijn praktijk heb ik voor een groot deel te danken aan mijn medewerkers. Daar kan geen maatschaplid tegenop."

Jollette van Overbeeke is freelance journalist.