

1668

W352186



De dierenarts van morgen



Veterinair loonwerker of
veterinair bedrijfsadviseur?



2006

De dierenarts van morgen
Veterinair loonwerker of
veterinair bedrijfsadviseur?

Juni 2006

“Take change by the hand before it takes you by the throat”
Winston Churchill, 1943

Dit rapport is een uitgave van Pfizer Animal Health en kwam tot stand met medewerking van de Faculteit Diergeneeskunde te Utrecht (Nederland) en Faculteit Diergeneeskunde te Gent (België).

Auteurs

M.J. van Egmond¹, R. Jorritsma², P.L.A.M. Vos², T. van Werven²,
J.J. Lievaart², D.K.H. van Dellen¹, J.P.T.M. Noordhuizen³ en H. Hogeveen²

1 Pfizer Animal Health, Nederland

2 Faculteit Diergeneeskunde, Utrecht Universiteit, Nederland

3 Faculteit Diergeneeskunde, Gent Universiteit, België

Pfizer Animal Health bv
Postbus 37
2900 AA Capelle a/d IJssel
Tel: +31 (0)10 40 64 600
E-mail: info@pfizerah.nl

Lay-out: Opraappers Communicatie bv, Doetinchem
Uitgave: Pfizer Animal Health, 2006

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	4
Samenvatting	5
Inleiding.....	6
I. Hoofdkenmerken van ondernemers en hun melkveebedrijven.....	7
I.1 Vakmanschap	8
I.2 Commercieel en marktgericht	9
I.3 Organisatie	9
I.4 Vaardig in communicatie	10
I.5 Bedrijfseconomie.....	10
I.5.1 Algemeen.....	10
I.5.2 Schaalvergroting en schaaffecten	11
I.5.3 Bedrijfseconomische resultaten bij een aantal verschillende bedrijfsgroottes in de Nederlandse melkveehouderij.....	12
I.6 Bewustzijn en attitude	15
I.7 Gedragseconomie	15
II. De rundveedierenarts: een sterkte-zwakte analyse.....	17
III. Verbeterpunten voor de rundveedierenarts	18
IV. Opties om adviesproducten te definiëren en te vermarkten.....	20
IV.1 Algemene handreikingen.....	20
IV.2 De dierenartsenpraktijk als onderneming	20
IV.3 Keuzes van dierenartsenpraktijken met betrekking tot diensten en producten	22
IV.4 Communicatievaardigheden	24
IV.5 Communicatie met klanten.....	25
IV.6 Marketing in engere zin.....	25
V. Conclusies en aanbevelingen	28
Literatuur	30
BIJLAGE A Voorbeeld van bedrijfseconomische kengetallen op EDF bedrijven	32
BIJLAGE B Websites.....	33
BIJLAGE C Voorbeeld van de uitwerking van een organisatieplan voor jongveeopfok teneinde protocollair te kunnen werken op een melkveebedrijf.....	34
BIJLAGE D Concept-marketingplan.....	35

Voorwoord

De markt van de Nederlandse rundveedierenarts verandert. Onder invloed van EU-beleid en kleinere marges voor melkveebedrijven veranderen veehouders hun wijze van bedrijfsvoering. Dit vraagt van de dierenarts andere kwaliteiten. De werkzaamheden van de dierenarts zullen voor een groter deel bestaan uit communicatie en advisering.

Dit rapport geeft de dierenarts handvatten om zijn kansen als veterinaire bedrijfsadviseur te vergroten. Een van de vragen waarop geprobeerd is antwoord te geven is: Hoe kan de dierenarts zijn vaktechnische en bedrijfsmatige kennis en kunde vermarkten op de (grotere) veehouderijbedrijven? De dierenarts versterkt zijn kansen hierop door te investeren in de benodigde vaardigheden.

Het rapport gaat in op de ontwikkelingen in de markt en de veehouder als ondernemer, behandelt de veranderingen die nodig zijn binnen een dierenartspraktijk en geeft aan hoe aan u uw toegevoegde waarde omzet in voordelen voor de veehouder.

Het rapport is tot stand gekomen dankzij een samenwerking tussen de Faculteit Diergeneeskunde Utrecht, de Faculteit Diergeneeskunde Gent en Pfizer Animal Health.

Samenvatting

De Nederlandse melkveehouderij zal in de toekomst voor een groot deel bestaan uit grote bedrijven (1 miljoen kg melk of meer). Daarmee zullen veehouders veranderen in 'ondernemer-veehouders'. De verwachting is dat deze veehouders andere eisen aan hun dierenarts gaan stellen. Om gesprekspartner van de veehouder te blijven, zal de dierenarts (tijdig) in moeten spelen op deze ontwikkelingen. Naast kennis van de sector en inzicht in de motivatie van een 'ondernemer-veehouder', heeft de dierenarts daarvoor kennis nodig van alle aspecten van het communicatieproces.

Ondernemer-veehouders hebben bepaalde overeenkomstige kenmerken, onder andere op het gebied van vakmanschap, commercie, organisatie, communicatie en gedrag. Voor dierenartsen die deze veehouder willen adviseren is het noodzakelijk om de doelstellingen, attitude, sociale normen en het gedrag van de ondernemer te kennen. Inzicht in deze kenmerken en de rol die ze spelen bij overwegingen en beslissingen van de veehouder zijn essentieel bij het vermarkten van de diensten van de dierenartsen.

Niet alleen kennis van de 'ondernemer-veehouder' is belangrijk. Ook zelfkennis is van belang. Sterke punten van de huidige dierenarts zijn onder andere de vertrouwensrelatie met de veehouder, zijn kennis en zijn beschikbaarheid. Punten die om verbetering vragen zijn onder meer de dominante houding van de dierenarts, de slechte communicatie en het onvoldoende planmatig werken. Om een volwaardig partner van de 'ondernemer-veehouder' te worden, zal de dierenarts deze en andere zwakke punten moeten verbeteren.

Het opstellen van een algemeen dierenartsenpraktijk-ondernemingsplan geeft alle medewerkers duidelijkheid over de koers. Wat voor producten en diensten willen de klanten afnemen en kunnen we deze als dierenartsenpraktijk leveren? De huidige situatie leert ons dat 'ondernemer-veehouders' producten en diensten vragen die de dierenarts niet in staat is te leveren. Dit leidt tot minder contactmomenten en mogelijk verlies van klanten. Een plan biedt helderheid en vormt de start van de aanpak. Dit rapport geeft dierenartsen handvatten om hun positie bij de 'ondernemer-veehouders' te verstevigen om wél aan de nieuwe vraag te voldoen.

Inleiding

Verscheidende recente scenario-studies laten zien dat de 'blijvers' in de melkveehouderij naar verwachting bestaan uit enerzijds (familie)bedrijven met 4 tot 8 ton melk, en anderzijds bedrijven met meer dan 8 ton melk. Naast het grote segment familiebedrijven in de sector, zullen de grotere bedrijven een ander relevant segment in de sector vormen. Melkveebedrijven met meer dan 1 miljoen kilogram melkquotum zijn gewoonlijk de grotere bedrijven met bijvoorbeeld meer dan 100 melkkoeien. Op deze bedrijven zijn ondernemers te vinden, die een andere bedrijfsstijl hanteren dan de kleinere familiebedrijven. De karakteristieken en doelstellingen van en de werkwijzen op deze typen melkveebedrijven liggen ver uiteen.

De toekomstvisie van LTO Nederland stelt dat het verwachte aantal melkveebedrijven in 2015 ongeveer 15.000 bedraagt (LTO, 2003). Deze melkveebedrijven zullen hoogstwaarschijnlijk bepaalde (hogere en of meer) eisen stellen aan de dierenartsen.

De huidige diergeneeskundige opleiding in de veterinaire bedrijfsadvisering richt zich voornamelijk op het grote segment familiebedrijven, en juist niet of nauwelijks op de grotere bedrijven van 'ondernemer-veehouders'. De auteurs zien dit als een hiaat in de opleiding van diergeneeskunde studenten, als ook in de nascholing van praktiserende dierenartsen.

De trend in de melkveehouderij is duidelijk richting grotere melkveebedrijven. De vraag die dit oproept is of de diergeneeskundige dienstverlening hieraan aangepast dient te worden (Cannas da Silva et al., 2006). Tegelijkertijd kan worden vastgesteld dat dierenartsenpraktijken die nu een of meer van deze grotere bedrijven in hun praktijkgebied hebben, op deze bedrijven juist minder vaak of niet komen, tenzij voor bijvoorbeeld medicijnleveringen.

Doel van dit rapport is te komen tot handvatten waarmee de praktiserende rundveedierenarts zich kan richten op de groep grote melkveebedrijven c.q. 'ondernemer-veehouders'.

Hierna volgend wordt eerst een karakteristiek gegeven van 'ondernemer-veehouders' (I), waarna een sterkte-zwakte analyse voor betrokken dierenartspraktijken wordt besproken (II). Tenslotte wordt bediscussieerd hoe dierenartsenpraktijken middels verbeterpunten zover kunnen komen dat zij ten volle kunnen meedraaien als veterinaire-zoötechnisch adviseur op genoemde bedrijven (III).

I. Hoofdkenmerken van ondernemers en hun melkveebedrijven

Ondernemerschap

(ontleend aan R. Bergevoet, PhD thesis, WUR, 2005)

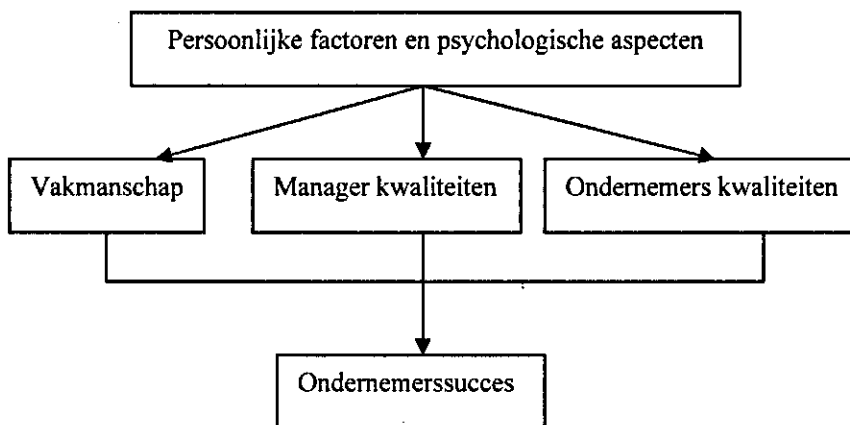
Schumpeter heeft al in 1949 gesteld: 'Een ondernemer is een man van ideeën en van actie, die de kwaliteit bezit om anderen te inspireren en die niet de grenzen van gestructureerde situaties aanvaardt. Hij is een katalysator van veranderingen, instrumenteel om nieuwe mogelijkheden te ontdekken, hetgeen de ondernemerfunctie uniek maakt'.

Hoofdkenmerken van een ondernemer zijn:

- risiconemend
- kapitaalverschaffend (uit eigen bron of extern)
- vernieuwend
- ontdekker van mogelijkheden om winst te maken
- verantwoordelijk voor het proces om nieuwe waarden te creëren
- veranderingen teweegbrengend
- besluitvormend op grond van beoordelingen
- een planner

Voor personen die een ondernemer adviseren is het absoluut noodzakelijk om de doelstellingen, attitude, sociale normen en waar te nemen gedrag van een ondernemer te kennen alvorens tot actie over te gaan.

Grafisch gezien komen de volgende kenmerken als volgt tot hun recht:



Psychologische factoren zijn bijvoorbeeld innovatief gedrag en risico-attitude. Risico-attitude moet daarbij worden gezien als gebaseerd op positief evaluerend gedrag; vandaar dat ondernemers vaak worden gezien als risiconemers. Een ander aspect is de zgn. "locus of control". Hierbij wordt ervan uitgegaan dat de uitkomsten van een besluit zelf of extern worden bepaald, beïnvloed door kennis en ervaring; ondernemers vinden meestal dat die uitkomsten met name door henzelf worden bepaald op basis van een gevoel voor de eigen doeltreffendheid met inachtneming van hun eigen risicoperceptie. Ondernemers zien vaak de juiste kansen en kiezen daar ook voor. Ze verstaan de kunst en kunde om besluiten te nemen die leiden tot het bereiken van hun doelen. Ondernemers tonen daarbij begrip

voor complexe informatie. Zij zijn in staat om situaties van samenwerking te creëren alsmede vertrouwen, bijvoorbeeld via hun connecties en contacten met gelijken. Zij vertonen overtuiging en sociaal-communicatieve vaardigheden. Deze kenmerken zijn ook te zien bij ondernemer-veehouders (Zijlstra et al., 2006). Er bestaat een zekere mate van segmentatie naar subtypen van 'ondernemer-veehouders' (Zijlstra et al., 2006) maar daar wordt in dit verband niet op ingegaan.

Het ondernemerssucces uit zich in het feit dat er multiële doelen worden bereikt; dat ondernemers vooral geïnteresseerd zijn in plezier in hun werk (zich uitend in imago; het werken met dieren; voedselveiligheid als een primair kenmerk van hun bedrijf; en in het feit dat uitdagingen kansen zijn en geen bedreigingen (Mc. Fadden, 1999) en dat zij niet steeds aan economische doelen gebonden zijn, maar eerder aan de intrinsieke aspecten van een veehouderijbedrijf. Zie in dit verband ook paragraaf I.7 over gedragseconomie.

De volgende clusters van hoofdkenmerken zijn vastgesteld voor de 'ondernemer-veehouders':

1. vakmanschap;
2. commercieel en marktgericht;
3. hoge graad van organisatie;
4. vaardig in communicatie, discussie en overleg;
5. bedrijfseconomische oriëntatie;
6. bewust van eigen kunnen en van wat anderen zouden moeten aanleveren;
7. gedragseconomische aspecten.

Elk van deze clusters kan weer nader worden gedetailleerd naar onderliggende kenmerken.

I.1 Vakmanschap

Een vakman bezit goede vaktechnische kennis en kunde, heeft gevoel voor zijn dieren en zijn bedrijf, en streeft optimale technische resultaten na. Hij/zij houdt de vinger aan de pols met behulp van onder andere economische en technische kengetallen.

Ze hebben een volledig bedrijfsverzicht, weten bewust wat er links en rechts op hun bedrijf gaande is. Zij hebben een sterke drive in hun bedrijfsvoeringacties, zoeken stabiliteit in de bedrijfsvoering zonder al te veel schommelingen of wisselingen. Deze stabiliteit trachten zij te bereiken middels optimalisatie van het aantal werknemers versus de kosten (gereflecteerd in bijvoorbeeld de afweging over de aanschaf van een trekker of een melkrobot), en het bewust elimineren van bedrijfsblindheid. Zij hebben een brede visie op de sector en op politieke ontwikkelingen in Brussel. Zij zijn kennisbelust en zoeken daarbij betrouwbaar gebleken, duurzame, kennisintensieve dienstverleners in binnen- en (zo zij dat nodig achten) buitenland. Zij hanteren daarbij hun eigen professionele netwerk. Hun bedrijfsvoeringstijl is niet direct te vinden in de sociologische bedrijfsstijlen zoals Van der Ploeg heeft beschreven (Van der Ploeg, 1993; Van der Ploeg, 1996).

Het vaktechnische opleidings- en kennisniveau van de ondernemer is relatief hoog en neemt nog verder toe, wat leidt tot een grotere mate van mondigheid van deze ondernemer. Zij kijken vooruit en maken een zo goed mogelijke inschatting van veranderingen die (lijken te) komen, waardoor zij tijd hebben om (onderdelen van) de bedrijfsvoering daarop aan te passen. Deze veranderingen kunnen betrekking hebben op de melkprijs, de politieke discussie rond de subsidies in de landbouw, de ontwikkelingen van de grondprijs of de aanpak van dierziekten. Hierin onderscheidt de ondernemer zich nadrukkelijk van de manager-veehouder of de 'vakmandoener' (Heesbeen, 2004). Vaak heeft een dergelijk ondernemer mensen in dienst op grond van hun vakmanschap of hij huurt vakmanschap in via derden. 'Passie' is een veel gehoord kenmerk van ondernemers. Overigens zijn

vakmanschap en strategisch management soms moeilijk in één persoon te combineren. Dan kan het zinvol zijn om na te gaan of deze taken onderling verdeeld kunnen worden tussen personen, afhankelijk van aanwezige competenties. Een heldere strategische visie leidt tot rust op het bedrijf, en vaak tot betere resultaten.

1.2 Commercieel en marktgericht

De ondernemers zijn sterk marktgericht, zij produceren zoveel mogelijk markt-conform zoals door kwaliteitseisen wordt vereist. Zulke kwaliteitseisen kunnen afkomstig zijn van bijvoorbeeld consumenten/retailers, de zuivelindustrie en/of de EU/overheid. In dit kader is vermeldenswaard dat de European Dairy Farmers, EDF, actief is op het gebied van de ontwikkeling van HACCP-achtige programma's voor hun melkveebedrijven.

Ondernemers zijn sterk maatschappelijk georiënteerd en kansgericht. Ze zijn daarbij niet defensief ingesteld maar vooral prospectief en gaan het gesprek aan met meerdere verschillende actoren uit het maatschappelijke debat, dat kan gaan over zaken zoals (landbouw)politiek, het milieu, dierenbescherming, natuurbeheer, etc.

Uit gebieden zoals marketing en bedrijfskunde halen deze ondernemers de principes en modi operandi voor toepassing binnen hun bedrijf en hun bedrijfsvoering. Een brede scope op de ontwikkelingen van de sector, en hun visie op de (verwachte) bedrijfsontwikkelingen, maakt hen bewust van de mogelijkheden en onmogelijkheden die de productieomgeving hen biedt.

1.3 Organisatie

Een van de succesfactoren op ondernemerbedrijven (net zoals op de grotere familiebedrijven) betreft de graad van organisatie (Van Ranst, 2006). Dat komt minstens ten dele omdat met vreemde arbeid wordt gewerkt om de operationele werkzaamheden van alledag uit te voeren conform de bedrijfsvisie. Bij voorkeur is deze vreemde arbeid voorzien van voldoende kennis van zaken, mits dat betaalbaar blijft. Gegeven dit laatste zijn er tegelijk vaak ook ongeschoolde arbeiders.

Veel van de hier bedoelde ondernemers hebben een organisatieplan 'in het hoofd' en niet op bijvoorbeeld papier. Op nog grotere bedrijven, van bijvoorbeeld 1000 of meer koeien met relatief veel vreemde arbeid, is het sterk geïndiceerd om een algemeen, gedetailleerd en helder organisatieplan op papier beschikbaar te hebben. In dat laatste worden per organisatie-eenheid de afzonderlijke doelen vastgesteld, de werkwijzen omschreven, de evaluatiepunten om de prestaties te meten gedefinieerd en aanpassingsmaatregelen omschreven voor gevallen waar dat nodig blijkt. Een van de voordelen hiervan is dat de ondernemer verantwoordelijkheden kan toewijzen aan personen die een bepaalde omschreven taak hebben binnen een bepaalde organisatie-eenheid. Een voorbeeld van een organisatie-eenheid binnen een groot melkveebedrijf is bijvoorbeeld de 'jongvee-opfok' (zie ook het uitgewerkte schema in bijlage C als voorbeeld). Ondernemers zijn individualistisch ingestelde mensen die het nut van teamwerk inzien in verband met het eindresultaat.

Een ondernemingsplan behoort tot de noodzakelijkheden op het bedrijf; een dergelijk plan wordt regelmatig geëvalueerd en bijgesteld.

I.4 Vaardig in communicatie

Ondernemers zijn sterk geïnteresseerd in communicatie. Zij spreken vlot andere ondernemers aan en bewegen zich in het algemeen sociaal gemakkelijk in de maatschappij. Zij komen soms als eigenwijs of eigenzinnig over op anderen, maar dat kan wel eens een afspiegeling zijn van hun positie en van hun kennis van zaken. Men heeft via communicatie stimuli nodig van derden om hun zienswijze tegen het licht te houden en te innoveren.

Zij zijn in het algemeen bereid om hun bedrijfsgegevens of economische cijfers op tafel te leggen voor derden, mits er sprake is van wederzijds respect en een vertrouwensrelatie.

Het zijn zeker kritisch ingestelde personen die niet onmiddellijk genoeg nemen met een antwoord op hun vraag. Ook niet met het antwoord van een adviseur; die zal zeker moeten uitleggen hoe hij tot zijn antwoord is gekomen, zodat de ondernemer vanuit zijn positie de gedachtegang van de adviseur zal kunnen volgen en afwegen of hij tot dezelfde slotsom komt. Zo niet, dan is er ruimte voor discussie. Ondernemers hebben er behoefte aan om de onderbouwing van het antwoord of advies zelf te kunnen wegen. In de communicatie over een advies moet er 'de chemie der interactie' bestaan tussen ondernemer en adviseur.

Zij blijken bij navraag behoefte te hebben aan specifiek omschreven producten en diensten van door hen omschreven deskundigen (zie ook onder I.6). Deze laatste dienen echter wel toegevoegde waarde te kunnen leveren en worden door de ondernemer daarop getoetst.

Ondernemer-veehouders doen aan Public Relations: zij zijn vaak bereid om derden voor te lichten over hun bedrijf, bedrijfsdoelen en de wijze waarop zij trachten de doelen te bereiken; ze ontvangen burgers, consumentengroepen, milieuactivisten, schoolkinderen.

I.5 Bedrijfseconomie

I.5.1 Algemeen

Economische afwegingen zijn een dagelijkse praktijk van de 'ondernemer-veehouder'. Hij is sterk kostenbewust en wil vaak besparen op (directe) kosten. De ondernemer maakt duidelijk onderscheid tussen kosten en investeringen. Cashflow heeft een prioriteit, net zoals investeringsdrang binnen de mogelijkheden van het bedrijf, en schaalgrootte c.q. schaalvergroting teneinde de kosten per schaalleenheid te kunnen beheersen.

Betreffende kosten en opbrengsten wordt veelal gekeken naar kengetallen zoals de EDF die hanteert (zie bijlage A). Voersysteem (dagopnames van gras, maïs en krachtvoer worden afgezet tegen de melkopbrengst uit ruwvoer en uit krachtvoer), productiviteitskengetallen (arbeid, land, kapitaal), kosten en opbrengsten, managementkengetallen en productiecijfers, ondernemersinkomen en familie-inkomen, en break even points per 100 kg FCM behoren tot de EDF kengetallen. Efficiëntie speelt een belangrijke rol, evenals rendabiliteit.

De kosten voor vreemde arbeid all-in worden bij voorkeur rond of op de 17 euro per uur gehouden. Adviezen van derden worden bij voorkeur gratis ingewonnen. De ondernemer is bereid ervoor te betalen als tevoren voldoende duidelijk is gemaakt wat het economische voordeel zal zijn voor de ondernemer of onderneming. Op het moment dat de informatieoverdracht is voltooid stopt hij met afname van dat product. Hij schakelt over naar nieuwe informatiebronnen. Besluitvorming op grond van adviezen zal dan ook plaatsvinden op grond van economische afwegingen en geboden kansen (zie ook onder I.6).

In bijlage B staan enkele LEI-websites weergegeven die vooral handelen over bedrijfseconomische zaken op het melkveebedrijf.

1.5.2 Schaalvergroting en schaalearscten

Rondom schaalvergroting in de veehouderij wordt een aantal begrippen gebruikt:

- schaalvergroting is te omschrijven als een toename van de **gemiddelde** bedrijfsgrootte in de tijd;
- bedrijfsvergroting is een toename van de omvang van een **individueel** bedrijf;
- schaalearscten: de verschillen in kosten en opbrengsten **per eenheid van bedrijfsgrootte**, veroorzaakt door de omvang van een bedrijf (in het engels 'economies of size').

Oorzaken van schaalvergroting

Schaalvergroting is een fenomeen dat in (bijna) alle sectoren optreedt. Er kunnen vier oorzaken voor schaalvergroting worden onderscheiden.

- Efficiënter gebruik van vaste productiefactoren. Dit kan zijn een betere benutting van productiemiddelen, een rendabeler toepassing van (arbeidsbesparende) investeringen, een betere afstemming tussen arbeid en productiemiddel en de niet evenredige relatie tussen de kosten van een productiemiddel en de capaciteit van dit middel.
- Technische ontwikkelingen. Nieuwe technische ontwikkelingen zijn niet altijd bij alle bedrijfsgrootten toepasbaar. Hierdoor profiteren grotere bedrijven meer van moderne technieken dan kleinere.
- Prijsverschillen. Grotere bedrijven hebben een betere onderhandelingspositie en daardoor aan de inkoopkant en de afzetkant meer mogelijkheden voor kwantumkortingen of -toeslagen.
- Effecten van politieke beslissingen (EU of landelijk) en beleid, resulterend in bijvoorbeeld verschillen tussen landen.

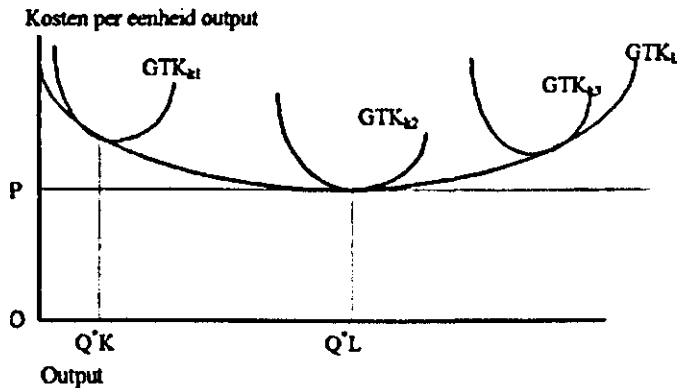
Om diverse redenen, zoals doelstellingen van de bedrijven, bedrijfsstructuur, verschil in kostenvoordeel en landbouwbeleid, is er in de landbouw veel minder schaalvergroting dan in sommige andere sectoren.

Schaalearscten

De analyse van schaalearscten vindt over het algemeen plaats aan de hand van de gemiddelde totale kostencurve (GTK), op zowel de korte (GTK_k) als de lange (GTK_l) termijn, afgezet tegen de gemiddelde waarde van de output (Figuur 1). In economisch opzicht heeft een bedrijf de optimale productieomvang wanneer de gemiddelde totale kosten per eenheid product (GTK) minimaal zijn (Tempel en Giesen, 1992). Op korte termijn wordt de optimale productieomvang van een bedrijf bepaald door de korte termijn kostencurve. De beschikbare capaciteit van een onderneming staat dan vast, waardoor alleen met de variabele inputs gezocht kan worden naar het optimale productieniveau. Dit is het punt waarbij de marginale kosten gelijk zijn aan de marginale opbrengsten. De GTK_k-lijnen geven de situatie weer bij verschillende niveaus van vaste kosten. Volgens de korte termijn visie heeft een bedrijf de optimale bedrijfsgrootte bereikt, als het zich bevindt op het laagste punt van de GTK_k-curve (Figuur 1). Dus bij situatie één (GTK_{k1}) is $Q \cdot K$ de optimale bedrijfsgrootte.

Op de lange termijn gezien, is de productiecapaciteit wel variabel. Als de korte termijn kostencurven bij toenemende omvang van de productiecapaciteit verbonden worden, gegeven bepaalde prijzen en stand van de techniek, kan een lange termijn kostencurve worden samengesteld. De optimale bedrijfsgrootte is dan bij die omvang van het vaste productieapparaat, waarbij met de laagste kosten

per eenheid product op de lange termijn wordt geproduceerd. In Figuur 1 is dit in situatie twee, bij een output van Q^*L eenheden.



Figuur 1: Optimale bedrijfsgrootte op lange en korte termijn. (Bron: Dietz et al, 1988). (De output is per tijdseenheid. K= korte termijn, L= lange termijn).

De klassieke theorie gaat ervan uit dat de GTK-curven U-vormig zijn (zoals in figuur 1). Dit houdt in dat in het traject O tot Q^*L schaalvoordelen optreden bij een toenemende bedrijfsomvang. Verdere schaalvergroting vanaf het optimale punt ($Q^*L, >$) leidt echter tot schaalnadelen, bijvoorbeeld veroorzaakt door toenemende transportkosten, een grotere complexiteit of de toegenomen kosten voor de benodigde communicatie en coördinatie. In de moderne kostentheorie overheerst echter de visie dat bij een grote productieomvang de schaalvoordelen, de schaalnadelen altijd zullen compenseren of zelfs overtreffen. De GTK-curven zullen daardoor L-vormig zijn in plaats van U-vormig. De optimale bedrijfsgrootte kan vanuit die visie niet worden bepaald, omdat de winst blijft toenemen bij bedrijfsvergroting.

1.5.3 Bedrijfseconomische resultaten bij een aantal verschillende bedrijfsgroottes in de Nederlandse melkveehouderij

In de Nederlandse melkveehouderij zijn veel bedrijfseconomische gegevens bekend. Sommige boekhoudkantoren geven jaarlijks een overzicht van bedrijfseconomische kengetallen uit en het LEI (zie bijlage B) houdt de bedrijfseconomische gegevens van bedrijven bij. Deze gegevens zijn via internet toegankelijk. Hoewel bedrijfsgrootte in dit soort overzichten vaak meegenomen wordt, zijn er niet of nauwelijks gegevens van zeer grote (meer dan 200 melkkoeien) bedrijven bekend. De resultaten die in deze paragraaf worden weergegeven zijn daarom gebaseerd op een simulatiemodel, specifiek ontwikkeld ten behoeve van grote melkveebedrijven (de Jong, 2005).

Het simulatiemodel

Het model simuleert vier bedrijven, variërend in bedrijfsomvang. Het model omvat 6 hoofdmodules (opbrengsten, voer, veegezondheid & veeverbetering, mest, duurzame productiemiddelen en arbeid). Per module worden op basis van de input, de afzonderlijke kosten en opbrengsten berekend. Hiervoor zijn in iedere module normen en richtlijnen van relevante prijs en technische uitgangspunten opgenomen.

Het simulatiemodel rekt vier soorten bedrijven door. Het eerste bedrijf is een groot gezinsbedrijf, de daaropvolgende drie zijn grootschalige bedrijven. Ter controle en validatie van het model, is er één referentiebedrijf opgenomen. De bedrijfsopzet van de simulatiebedrijven en het referentiebedrijf is weergegeven in Tabel 1. Een belangrijk verschil tussen de simulatiebedrijven en het referentiebedrijf is ongebondenheid van grond en de uitbesteding van de opfok van jongvee.

Tabel 1. Bedrijfsopzet simulatiebedrijven en referentiebedrijf

	Referentie	Familie	Simulatie		
			Groot 1	Groot 2	Groot 3
Melkkoeien (n)	112	112	500	1000	2000
Jongvee (n)	66	0	0	0	0
Opp. Cultuurgrond (ha)	66,05	1,5	4,5	8	14
Quotum (kg)	909.540	889.328	4.264.544	8.673.300	17.710.000
Melkproductie (kg/koe)	8.150	8.150	9.095	9.315	9.625
Vet %	4,37	4,40	4,22	4,19	4,14
Eiwit %	3,48	3,50	3,46	3,61	3,37

Bedrijfseconomische resultaten simulatiebedrijven

Tabel 2 geeft een samenvattend totaaloverzicht van bedrijfseconomische resultaten van de verschillende bedrijfsoorten.

Te zien valt dat het netto bedrijfsresultaat beter wordt (minder negatief) wanneer de bedrijfsgrootte toeneemt. Op basis van deze tabel kan geconcludeerd worden dat grootschalige melkveehouderij in Nederland schaalvoordelen oplevert.

De kosten per 100 kg melk op grootschalige bedrijven zijn fors lager dan op gezinsbedrijven. Hoewel de vaste en de variabele kosten beide flink dalen bij toenemende bedrijfssomvang, zijn het de vaste kosten die het belangrijkste aandeel in deze schaalvoordelen hebben. In de totale opbrengsten per 100 kg melk zijn geen significante schaaffecten te herkennen.

Voor veterinaire bedrijfsadviesing zijn vooral de variabele kosten van belang. In Tabel 3 zijn deze gegeven. In totaal zijn er ook binnen de variabele kosten nog flinke schaalvoordelen waar te nemen. Belangrijke onderdelen binnen de variabele kosten waar schaalvoordelen te behalen zijn, zijn de voerkosten en de overige kosten.

Tabel 2. Resultaten per 100 kg melk

	gezinsbedrijf	grootschalig 1	grootschalig 2	grootschalig 3
Aantal melkkoeien:	112	500	1,000	2,000
Resultaten per 100 kg melk (incl. kosten quotum)				
Netto-bedrijfsresultaat	€ 25,39-	€ 17,69-	€ 14,15-	€ 12,63-
Opbrengsten/kosten verhouding	57	65	71	73
Netto kostprijs melk	€ 58,14	€ 50,34	€ 47,86	€ 44,90
Arbeidsopbrengst	€ 17,93-	€ 11,87-	€ 9,23-	€ 8,54-
Kosten voor arbeid	€ 7,47	€ 5,82	€ 4,92	€ 4,09
Quotumopbrengst	€ 2,65-	€ 4,13	€ 7,52	€ 8,77
Kosten voor quotum	€ 22,75	€ 21,82	€ 21,66	€ 21,40
Return on Investement	€ 20,51-	€ 13,58-	€ 10,17-	€ 8,77-
Kosten voor rente	€ 4,88	€ 4,11	€ 3,98	€ 3,86
Resultaten per 100 kg melk (excl. kosten quotum)				
Netto-bedrijfsresultaat	€ 2,65-	€ 4,13	€ 7,52	€ 8,77
Opbrengsten/kosten verhouding	93	114	128	136
Netto kostprijs melk	€ 35,39	€ 28,52	€ 26,20	€ 23,50
Arbeidsopbrengst	€ 4,82	€ 9,95	€ 12,44	€ 12,87
Return on Investement	€ 2,23	€ 8,24	€ 11,50	€ 12,64

De daling van de voerkosten bij toenemende bedrijfsomvang wordt veroorzaakt door de hogere melkproductie per koe. Dat grootschalig bedrijf 2 hogere voerkosten heeft, wordt veroorzaakt door de vet- en eiwitgehalten. Grootschalig bedrijf 2 realiseert vergeleken met de andere simulatiebedrijven hoge eiwitgehalten, waardoor de DVE-behoefte in het rantsoen sterk toeneemt. Doordat DVE duur is, heeft dit bedrijf ook hogere voerkosten per kg melk.

Hierbij moet wel worden aangetekend dat wegens een gebrek aan gegevens over de kosten voor gezondheidszorg, deze normatief op € 0,80 per 100 kg gesteld zijn (oftewel € 8.000 per 1 miljoen kg melk). Per definitie zijn er dus geen schaalvoordelen voor de diergezondheid. In werkelijkheid zijn deze waarschijnlijk wel te verwachten. Zeker wanneer bedrijfsadvisering toegepast wordt, is een schaalvoordeel te verwachten. Een kengetallenanalyse, bijvoorbeeld, is onafhankelijk van de bedrijfsgrootte.

Tabel 3. Variabele kosten per 100 kg melk

	gezinsbedrijf	grootschalig 1	grootschalig 2	grootschalig 3
Aantal melkkoeien:	112	500	1,000	2,000
Variabele kosten per 100 kg melk				
Veevoer				
Ruwvoer	€ 6,50	€ 6,08	€ 6,03	€ 5,88
Krachtvoer	€ 5,23	€ 4,98	€ 5,01	€ 4,91
Overige voerkosten	€ 0,05-	€ 0,07	€ 0,26	€ 0,07
Totale voerkosten	€ 11,69	€ 11,14	€ 11,30	€ 10,86
Diergezondheid & veeverbetering	€ 1,70	€ 1,53	€ 1,51	€ 1,49
Mestafzet	€ 1,94	€ 1,95	€ 1,96	€ 1,96
Overige kosten	€ 6,00	€ 5,00	€ 4,00	€ 3,00
Totaal variabele kosten	€ 21,33	€ 19,62	€ 18,77	€ 17,31

I.6 Bewustzijn en attitude

De 'ondernemer-veehouder' staat open voor kritiek en adviezen. Het liefst zijn deze adviezen van echte, betrouwbaar gebleken deskundigen gratis. De 'ondernemer-veehouder' bezoekt verschillende seminars/congressen, maakt gebruik van internet en heeft vele informele contacten in zijn netwerk, en juist deze zijn geschikt om de gewenste adviezen uiteindelijk te verkrijgen. De invloed van internet en globalisering van de melkveehouderij moeten we in dit verband niet onderschatten. Een bedrijfsstrategie wordt bepaald aan de hand van bijvoorbeeld (buitenlandse) contacten, landbouwvoorlichting en voervoorlichting, de bank en of fiscalist, bouwfirma's, technologische ontwikkelingen, praktijkproeven. Vaak zijn deze ondernemers lid van een bestuur van een organisatie in de landbouw, kennen medewerkers van bijvoorbeeld een mechanisatiebedrijf, een voerleverancier, of zitten in een club met gelijkgerichte mensen of met ondernemers uit andere branches. Zij houden zich vaak een spiegel voor: is deze richting voor mijn bedrijf de beste? Is dit de beste oplossing voor mijn bedrijf (probleem)? Biedt dit besluit voordelen voor mijn bedrijf? Op basis van geselecteerde maatoplossingen van deskundige adviseurs maken ze een afweging die voor een belangrijk deel berust op economische gronden. Zij bepalen zelf of de uitvoerbaarheid gewaarborgd is in een dergelijk advies. Is dit niet het geval dan gaat dat ten koste van de inbreng die je hebt als adviseur op de bedrijfsvoering. Zij maken ook de afweging of een advies past in de langere termijn strategie. Als het economische voordeel groot blijkt, zullen zij geneigd zijn om de praktische uitvoerbaarheid en de langere termijn visie een lagere prioriteit te geven. Als voor een bepaald probleem geen directe oplossing voorhanden lijkt of blijkt, zullen zij zelf actief op zoek gaan naar een persoon, waar dan ook vandaan, en zijn zij bereid daarvoor te betalen. Als hij een dergelijke deskundige niet kan vinden of als een dergelijke deskundige niet bestaat, zal hij zelf iets gaan proberen.

Met adviezen van de dierenarts wordt in principe anders omgegaan (variabele kosten) dan met adviezen met betrekking tot bijvoorbeeld het kopen van een trekker. Het verschil wordt veroorzaakt door de perceptie van de veehouder of het vaste kosten of variabele kosten zijn. De dierenarts wordt veelal als kostenpost gezien, terwijl de aanschaf van een trekker gezien wordt als een investering. Zo rekent men bijvoorbeeld met kosten voor gezondheidszorg (bijvoorbeeld klauwbekappen, veeverbetering, oormerken en dierenartskosten van 1 tot 1 ½ eurocent per liter melk. Het is primair aan de (potentieel) adviseur om hem duidelijk te maken dat hetgeen geboden wordt van interesse is voor de ondernemer c.q. onderneming: het te verwachten voordeel moet zo groot zijn dat de ondernemer deze adviseur inschakelt en voor diens werkzaamheden betaalt. Daarvoor is wel nodig dat er een bepaalde chemie tussen de beide personen bestaat (een 'klik', L. van Dellen, 2004).

I.7 Gedragseconomie

Lage temperaturen voelen als koud aan als je gewend bent aan warmte. Maar dezelfde lage temperaturen kunnen als warm aanvoelen als je koude gewend bent. Hoeveel ben je bereid te betalen om je stemrecht te behouden? En, hoeveel geld zou je willen ontvangen om je stemrecht op te geven? Gewoonlijk is het bedrag dat wordt aangegeven bij de eerste vraag kleiner dan het bedrag bij de tweede vraag.

Waarom is een bepaalde melkveehouder wel genegen om de dierenarts te betalen voor diens hulp bij een serie klinische mastitisgevallen, maar is diezelfde veehouder weerbarstig als hem tegen betaling een uiergezondheidsprogramma wordt aangeboden om die mastitiden zoveel mogelijk te voorkomen?

Dit verschijnsel heeft te maken met **keuzegedrag**, met besluitvorming onder onzekerheid, en met voorkeuren. Bij besluitvorming spelen, naast rationele, ook niet-rationele argumenten een rol (Rabin, 1998; Mc. Fadden, 1999).

Het keuze-gedrag van mensen wordt namelijk beïnvloed door:

- percepties
- impressies
- emoties
- attitude
- motieven
- voorkeuren

Mensen zijn meer gevoelig voor hoe hun huidige situatie verschilt van een bepaald referentiepunt dan voor de absolute kenmerken van die situatie (zie het mastitisprobleem in de aanhef).

Mensen kiezen eerder een status quo dan veranderingen die mogelijkwerijs een verlies van goederen of gelden kunnen opleveren, zelfs als die verliezen zouden worden gecompenseerd door andere opbrengsten, vooral op de langere termijn (vergelijk: mastitisprobleem: een uiergezondheidsprogramma zou niet alleen minder mastitisgevallen opleveren, maar ook meer productie op termijn).

Dit alles is terug te voeren op de Behavioural Decision Theory van Tversky & Kahneman (Tversky et al., 1971; Tversky et al., 1974).

Met de elementen die het keuzegedrag beïnvloeden hebben we te maken als we (onderdelen van) programma's van veterinaire bedrijfsadvisering aan veehouders willen vermarkten. Kennis van de 6 invloedsfactoren hierboven en het zo goed mogelijk omgaan met die kennis in de omgang van veterinaire met veehouder, draagt bij aan een betere vermarkting van het advies.

II. De rundveedierenarts: een sterkte-zwakke analyse

Hieronder wordt een puntsgewijze samenvatting gegeven van sterke en zwakke punten betreffende dierenartsen zoals die in het veld zijn verzameld.

Als **sterke** punten van de huidige dierenarts worden genoemd:

- zijn relatie met veehouders berust op vertrouwen
- een dergelijke relatie is maar met moeite te verbreken
- heeft kennis van gezond en van ziek
- heeft actuele kennis van vruchtbaarheidszaken
- voorkomt een groot deel van de schade bij ziekten
- is vaardig in bedrijfsfertiliteit
- is altijd bereikbaar en beschikbaar (beter dan de huisarts)
- de opleiding staat hoog aangeschreven
- het is een beschermde beroepsgroep, geen losstaande personen

Als **zwakke** punten van de huidige dierenarts kunnen worden genoemd:

- te dominante houding in het algemeen, op vaktechnisch gebied in het bijzonder (alsof hij alles wel weet)
- praat teveel en luistert te weinig (slechte communicatie)
- werkt niet volgens vaste plannen, zijn advisering heeft weinig structuur, en levert geen duidelijke werkinstructies aan
- heeft beperkte kennis van voeding en van daaraan gerelateerde zaken
- heeft beperkte kennis van bedrijfsvoeringzaken, er vindt onvoldoende evaluatie van gemaakte afspraken en adviseren plaats
- weet weinig van economie op het melkveebedrijf
- heeft weinig kennis van ondernemerszaken en organisatie van het melkveebedrijf
- heeft het imago te duur te zijn (o.a. vanwege de medicijnen)
- vertelt onvoldoende aan zijn klanten wat hij kan of wat hij weet (geen marketing)
- geeft niet aan wat hij op een bedrijf zou kunnen betekenen voor de veehouder (zijn meerwaarde)
- is weinig proactief en dus te veel afwachtend (naast de telefoon)
- biedt geen on-site trainingen aan voor bedrijfsmedewerkers
- teveel wisselingen in de dierenartsenpraktijk leiden niet tot een vaste vertrouwensband
- (b)lijkt niet bereid te investeren in overleg/discussie; leeft zich slecht in

Met bovengenoemde informatie uit de diverse paragrafen van I en II, is te zien wat er bij dierenartsen verbeterd of veranderd moet worden om een volwaardig partner voor 'ondernemer-veehouders' te zijn. Tevens wordt aangegeven hoe dit tot stand kan worden gebracht.

III. Verbeterpunten voor de rundveedierenarts

De trend in de melkveehouderij is duidelijk schaalvergroting (zie I). De vraag is of de diergeneeskundige dienstverlening hieraan aangepast dient te worden. Hoe kan de dierenarts zijn vaktechnische en bedrijfsmatige kennis en kunde vermarkten op de (grotere) ondernemer-veehouderijbedrijven?

Belangrijk is de sterke punten te koesteren en de zwakke punten uit de sterkte-zwakte analyse van II te verbeteren.

Het opstellen van een **algemeen dierenartsenpraktijk-ondernemingsplan/bedrijfsplan** voor de korte (1 jaar) en lange termijn (5 jaar) geeft voor alle medewerkers duidelijkheid over de richting en koers die de dierenartsenpraktijk wil gaan.

Het voordeel van een geschreven plan is dat de emotie wat meer op de achtergrond komt en het daardoor rationeler wordt. Bovendien kan er makkelijker over worden gediscussieerd met derden. Wat zijn exact de doelen; wat ga je precies wanneer doen en hoe ga je dat doen; wie doet binnen de dierenartsenpraktijk precies wat en hoe; welke tactiek is de beste? Is iedere dierenarts in de dierenartsenpraktijk het vervolgens volledig eens met die wijze van aanpak? In Nederland bieden bijvoorbeeld het LEI en de AUV instrumenten aan waarmee ondernemingsplannen kunnen worden opgezet.

Het maximaliseren van de slagingskans van het ondernemingsplan kun je bevorderen met de volgende 7 stappen.

1. Optimalisering van de interne communicatie binnen de dierenartsenpraktijk. Zonder deze stap tevoren te zetten blijken alle navolgende activiteiten vaak al vroegtijdig te stranden! Zonodig kan externe coaching worden gezocht.
2. Uitvoering van een marktanalyse (SWOT; marktsegmentatie naar soorten klanten en hun respectievelijke wensen; empathie is noodzakelijk; analyse van aanwezige en te creëren behoeften); vervolgens formuleren van specifieke 'producten' voor specifieke klantgroepen (maatwerk).
3. Opstellen van een Plan van Aanpak voor de korte en de langere termijn. Wat te doen? Hoe uit te voeren? Door wie uit te voeren? Wat wanneer op te leveren? Hoe te evalueren? Dit plan dient SMART (specifiek/meetbaar/acceptabel/realistisch/tijdsgebonden) te zijn. Realiseer je dat voor nieuwe producten een vraag moet worden ontwikkeld en dat vergt bijna altijd meerdere bezoeken en overlegondes!
TIP: Het kan een goede investering zijn om na de inleidende gesprekken met de veehouder eens samen een (gratis?) SWOT-analyse van het melkveebedrijf te maken en dit ook samen met de veehouder te vergelijken en te bespreken. Waar liggen actiepunten, en waar de prioriteiten, en waarom?
4. Een interne, onderlinge training op de dierenartsenpraktijk over het op de juiste wijze communiceren, de goede vragen stellen, actief luisteren, bondig samenvatten en de voortgang van een gesprek bewaken. Dierenartsen bieden vaak al oplossingen voordat een probleem door de veehouder is onderkend of geadopteerd.
5. Onderdrukken van (het uiten van de aanwezige) vaktechnische kennis ten opzichte van veehouders.
6. Inkopen van trainingen in communicatievaardigheden of marketing bij organisaties buiten de veterinaire sector. Luister eerst eens rustig naar het verhaal van de veehouder. Stel gerichte vragen om de veehouder er zelf achter te laten komen dat iets wellicht een

probleem voor hem kan zijn/worden. Dit is een grotere kunst dan het aanreiken van oplossingen!

7. De externe communicatie optimaliseren middels analyse van behoeften bij verschillende soorten klanten; ontwikkelen en PR van nieuwe behoeften. Adequate mondelinge en schriftelijke communicatie.

TIP: Verhoog het aantal contactmomenten (bezoek; studiegroepen; telefoon; e-mail; etc.) met de veehouder of breng daarin regelmaat.

Om het ondernemersplan te laten slagen zijn er enkele randvoorwaarden waaraan moet worden voldaan.

Operationele diergeneeskundige zaken, zoals kalveren onthoornen of klauwen bekappen, moeten worden losgekoppeld van de adviserende zaken, desnoods door een nieuwe afspraak voor dat laatste te maken! Wees ook duidelijk naar de veehouder toe waar je mee bezig bent op een bepaald moment: met advies/coachingsactiviteiten of met curatieve diergeneeskunde.

Voorts lijkt het onontkoombaar dat er een nieuwe structuur wordt opgezet om de adviesproducten te declareren. Enerzijds biedt dit de mogelijkheid om curatieve kosten los te zien van de preventieve of advieskosten. Bovendien kan duidelijk worden gemaakt hoe de advieskosten zijn opgebouwd per 'product' of combinaties van 'producten' met of zonder korting, met of zonder de kostendeclaratie van uren besteed aan een nader uitgevoerde probleemanalyse op de praktijk.

Om de kostenperceptie van de veehouder om te buigen in een investeringsperceptie is het een mogelijkheid abonnementen van diergeneeskundige diensten en producten aan te bieden. Dit 'product' kan dan worden opgesplitst in onderdelen afhankelijk van de behoefte en percepties van de ondernemer (zie ook onder gedragseconomie, I.7)

IV. Opties om adviesproducten te definiëren en te vermarkten

Een aantal handreikingen om in uw eigen organisatie te onderzoeken hoe bepaalde processen verlopen en plannen tot succes leiden of juist op teleurstelling uitlopen.

- Algemene handreikingen
- De dierenartsenpraktijk als onderneming
- Keuzes van dierenartsenpraktijken met betrekking tot diensten en producten
- Communicatieve vaardigheden
- Communicatie met klanten
- Marketing in engere zin

IV.1 Algemene handreikingen

De dierenarts die als goede bedrijfsadviseur of -coach wil optreden, dient het ondernemerschap te begrijpen, een volwaardig gesprekspartner voor de ondernemer te zijn, in staat te zijn om goede analyses uit te voeren, tegelijk autoriteit te bezitten, mensen iets te kunnen laten uitvoeren, en commercieel ingesteld te zijn. De dierenarts dient zich de principes van marketing eigen te maken.

Marketing door de dierenarts bevat de volgende onderdelen:

- het verbeteren van communicatievaardigheden via vraagstellings-methodieken, en vergader- en discussietechnieken;
- meer inzicht in het verkrijgen van kundigheid op dit niet-veterinair technische terrein;
- marketing in engere zin (het marketing plan);
- toepassing van een en ander in de dagelijkse praktijk;
- verhoogde creativiteit van de dierenarts moet worden aangesproken;
- een regelmatige analyse van de behoeften van klanten uitvoeren;
- het ontwikkelen van behoeften bij klanten.

Het resultaat van deze actiepunten zou tegelijkertijd moeten zijn dat de positie en het werkplezier van de dierenarts verbetert. Meer kansen worden zichtbaar en eveneens benut.

Weet waar je als dierenarts en dierenartsenpraktijk staat in de bedrijfskolom!

De zuivelbedrijfskolom is in tegenstelling tot vele andere bedrijfskolommen vrij complex, met vele schakels. Van oerproducent tot consument zijn vele spelers actief. Om de 'ondernemer-veehouder' optimaal van dienst te kunnen zijn, zijn kennis en contacten met deze spelers van doorslaggevend belang voor het vermarkten van producten en diensten. De kracht van mogelijke samenwerking met de verschillende spelers zorgt voor een beter eindresultaat voor een ieder.

IV.2 De dierenartsenpraktijk als onderneming

De dierenartsenpraktijk is een commerciële onderneming vanwege het feit dat er dierenartsen zelfstandig werken in een tak van handel of bedrijf, voor eigen rekening en risico (entrepreneur).

Naast vakinhoudelijke aspecten kenmerkt de huidige dierenartsenpraktijk zich door een veelheid aan management aspecten. Managen betekent in dit verband het leiden, besturen van de praktijk.

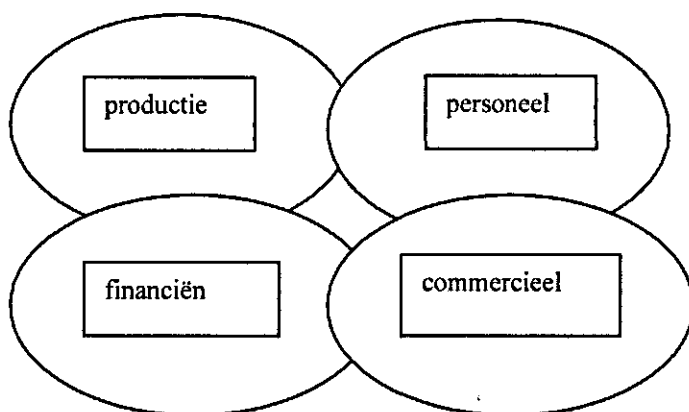
Voorwaarden voor het managen zijn, dat er:

- strategisch inzicht in de bedrijfsvoering van een dierenartsenpraktijk aanwezig is (of wordt ingehuurd);
- een goed netwerk van contacten bestaat;
- coaching van alle medewerkers plaatsvindt, op de juiste manier feedback naar de medewerkers geven is daar een onderdeel van;
- kennis en kundigheid aanwezig is voor een goede conflicthantering;
- communicatie op een hoog niveau geschiedt, ofwel dat vooraf voor alle medewerkers de doelstellingen en verwachtingen duidelijk zijn (open, positief en structureel).

Voor een correcte uitvoering van managementactiviteiten dient de dierenartsenpraktijk antwoorden te formuleren op de volgende vragen:

- Wat vindt men dat er onder het de taken en activiteiten van het management valt?
- Wat leveren deze zaken de dierenartsenpraktijk op?
- Welke kennis, kundigheid en attitude zijn nodig om dit te kunnen uitvoeren?
- Welke tijdsbelasting is ermee gemoeid en vindt men dit het waard?
- Wie wil en wie doet welke taken in dit verband?
- Hoe creëer je hierin het juiste teamwork? (team = together each achieves more)

Management in een dierenartsenpraktijk kent 4 hoofdruubrieken die interactief met elkaar zijn verbonden:



Onder productie worden onder andere de adviesproducten van de dierenartsenpraktijk verstaan, zoals werkinstructies en protocollen als ook on-sitetrainingen voor medewerkers op het melkveebedrijf, handelingen en diergeneesmiddelen. Het onderdeel 'commercieel' betreft bijvoorbeeld de vraag: hoe benader je als dierenartsenpraktijk je klanten.

Een onderdeel van het personele management betreft ondermeer de vraag hoe het nascholingsplan voor de dierenartsenpraktijk moet worden ingericht voor de eerstkomende 3 of 5 jaar, rekening houdend met de hiaten in de bestaande organisatie met betrekking tot bijvoorbeeld:

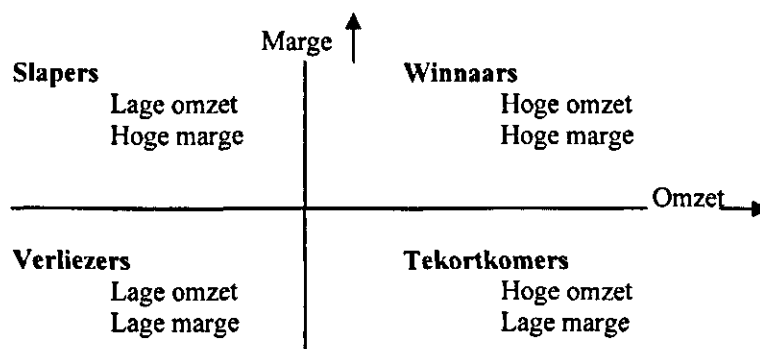
- personeelswerving en -selectie
- persoonlijk ontwikkelingsplan
- carrière planning
- noodzaak voor bijscholing (wie welke cursus wanneer en waarom; hoe onderling complementair te maken)

Het heeft weinig zin dat alle rundveedierenartsen allemaal dezelfde cursussen gaan volgen. Het is meer kosteneffectief om daar een specifiek plan voor op te stellen dat beantwoordt aan de doelstellingen van de praktijk en tegelijkertijd zoveel mogelijk tegemoet komt aan de verschillende wensen van de collegae. Een nadere differentiatie in de nascholing is daarmee op zijn plaats: de een zal zich meer richten op uiergezondheid en melkwinning, terwijl de ander zich meer richt op communicatie/marketing, en weer een ander zich vooral richt op personeels aanname en financieel management. Deze differentiatie komt de klanten ten goede.

IV.3 Keuzes van dierenartsenpraktijken met betrekking tot diensten en producten

Dierenartsenpraktijken hebben in het algemeen meerdere producten en diensten die zij leveren aan hun klanten. De vraag die elke dierenartsenpraktijk zich regelmatig kan stellen is of de geleverde producten en diensten nog passen in de doelstellingen zoals geformuleerd in het ondernemingsplan van de dierenartsenpraktijk. Naast omzet en marge spelen andere redenen zoals: emotie; investeringsplan; strategie; lange termijn; etc een rol in de besluitvorming om een dienst te blijven aanbieden of juist uit het assortiment te nemen.

In onderstaand 'segmentatieschema' wordt weergegeven waar de diensten van dierenartsen (-praktijken) zich bevinden, al naar gelang hun activiteiten (Van Dellen, et al., 2004).



Deze overwegingen zijn per dierenartsenpraktijk uniek!

Wat voor de ene praktijk een winnaarsproduct is, kan voor een andere praktijk een product of dienst zijn om juist afscheid van te nemen.

Als voorbeeld de gezelschapsdieren spoedkliniek in Amsterdam; het bestaansrecht van deze kliniek is het aanbod van spoedpatiënten. Daartegenover staan andere gezelschapsdierenpraktijken in Amsterdam die het behandelen van spoedpatiënten juist als een verliezer zien en deze dienstverlening bewust afgestoten hebben.

Andere voorbeelden zouden kunnen zijn:

- slapers: behandelingen van subklinische mastitis tijdens de lactatie.
- winnaars: vruchtbaarheidsadvisering.
- verliezers: spoedvisites.
- tekortkomers: generieke diergeneesmiddelen.

Suggestie:

Vul voor uzelf c.q. uw eigen praktijk eens in, in welk kwadrant de verschillende producten en diensten zouden moeten worden ondergebracht.

Voorbeelden van (modernere) producten en diensten in een rundveepraktijk zijn:

- ontwerpen van bedrijfsspecifieke hygiëneprotocollen;
- ontwerpen van bedrijfsspecifieke protocollen op het terrein van bijvoorbeeld infectieziekten (Biosecurity Plans, BAMN 2000), uiergezondheid, klauwgezondheid, kalveropfok. Deze protocollen voldoen aan de criteria van Good Agricultural Practice en Good Dairy Farming practice zoals opgesteld door de FAO in Rome (FAO, 2003);
- ontwerpen en toepassen van specifieke programma's ter ondersteuning van de kwaliteitszorg op melkveebedrijven (bijvoorbeeld SWOT-analyses's en HACCP-achtige programma's (Cannas da Silva et al., 2006));
- opstellen en uitvoeren van specifieke on-site trainingsprogramma's op te definiëren gebieden voor bedrijfsmedewerkers.

Met behulp van **segmentatie** van de producten en diensten die je als praktijk vermarkt kun je een bedrijfsplan maken, waarin de bijbehorende strategie en tactieken worden omschreven. Op deze wijze kunnen we structureel de werkzaamheden en beloningen plannen en uitvoeren en geven we richting aan onze eigen onderneming.

Voor de praktijkvoering is het van belang je te realiseren dat producten en diensten een bepaalde **mate van elasticiteit** kennen. Een voorbeeld van een elastisch product is een vliegpreis; naarmate de prijs van de vliegpreis daalt, neemt de vraag toe. Een voorbeeld van een inelastisch product is een openhartoperatie; ongeacht of het product nu duurder dan wel goedkoper wordt, blijft vraag en aanbod gelijk. De producten/diensten die je als dierenarts vermarkt, kun je op de dezelfde manier verdelen en mogelijk daarop mede je prijsbeleid afstemmen.

Een **omgevingsanalyse** is van cruciaal belang voor een dierenartsenpraktijk: weet waar je staat en weet waar je voor staat. Weet ook wat je wel kunt en wat je niet kunt, etaleer dat dan ook. Let op ontwikkelingen in de markt in de meest brede zin, en bezie of je die wel of niet moet volgen, en wat de gevolgen van het een of het ander voor de dierenartsenpraktijk zullen zijn op de korte en langere termijn. Een omgevingsanalyse is nuttig om je managementactiviteiten in de dierenartsenpraktijk correct te kunnen definiëren.

We zullen ons moeten realiseren dat er meerdere krachten van invloed zijn op de praktijk. Tot zulke krachten behoren onder meer de *maatschappelijke omgevingsfactoren* (aversie van de publieke opinie tegen intensieve veehouderij), de *technologische factoren* (bijvoorbeeld het wel en wee van de melkrobot), *wettelijke en semi-wettelijke factoren* (bijvoorbeeld ARBO; wet op de diergeneesmiddelen; EU regelgeving; kwaliteitsborging in de zuivel- of vlees sector; veterinaire kwaliteitsregelingen). Op deze krachten heeft de dierenarts geen directe invloed, terwijl hij er wel

mee geconfronteerd wordt. Over het algemeen is op tijd anticiperen op deze veranderingen een goede strategie.

IV.4 Communicatievaardigheden

Hieronder wordt niet de vlotte babbel verstaan, maar aspecten van **interne en externe communicatie**:

- vraagstellings-, vergader- en discussietechnieken
- conflicthantering
- luistervaardigheden
- coaching van medewerkers

Deze aspecten komen terug als we met de 'veehouder-ondernemer' om de tafel zitten om erachter te komen wat hij precies van de dierenartsenpraktijk verwacht en waar onze toegevoegde waarde voor hem zou kunnen liggen (behoeften-analyse). Als we dat kunnen achterhalen, zijn we in staat om een product te definiëren dat hem aanspreekt omdat het tegemoetkomt aan zijn doelen, wensen en eisen. Dergelijke producten en diensten kunnen we ten volle in rekening brengen en toch de klant tevreden stellen.

Een boodschap dient eerst intern (interne communicatie) te worden gecommuniceerd, voordat we naar buiten (externe communicatie) kunnen treden met onze boodschap (Eelkman-Rooda DC, 2006).

De Amerikaanse psycholoog Maslow heeft een groot aantal behoeften terug gebracht naar 8 **basisbehoeften** van mensen. Elk mens is gevoelig voor een of meer van de onderstaande behoeften:

Veiligheid zoeken	<i>geen risico zoeken</i>
Saamhorigheid	<i>trend volgend</i>
Gemak	<i>handig</i>
Vooruitgang	<i>technologische verbeteringen</i>
Iets nieuws doen	<i>trendsetter</i>
Genot	<i>arbeidsvreugde</i>
Exclusiviteit	<i>prestige zoekend</i>
Voordeel behalen	<i>winst/geld</i>

Wil je de communicatieboodschap zo effectief mogelijk uitdragen, dan is het raadzaam om te onderzoeken voor welke basisbehoeften je communicatie-partner gevoelig is. De meeste klanten in de dierenartsenpraktijk worden op dezelfde manier behandeld, onafhankelijk van hun individuele behoeften. Wil je een maximaal aantal tevreden klanten, dan zul je de individuele behoefte van elke afzonderlijke klant in kaart moeten brengen.

IV.5 Communicatie met klanten

Wat speelt zich tijdens het communicatieproces af in het onderbewustzijn van je klant? Met de **AIDA formule** kun je meten waar de klant zich bevindt in het communicatieproces.

De AIDA formule:

- A: Attention → aandacht ontwikkelen voor het product/dienst
- I: Interest → interesse opwekken zodat de klant er dieper op in wil gaan
- D: Desire → sterk verlangen om het product of dienst af te nemen
(beslismoment)
- A: Action → daadwerkelijk overgaan tot afname van dienst/product

Let wel, afhankelijk van het product of dienst kan er onderscheid worden gemaakt tussen simpele en complexe communicatie. In geval van meer complexe communicatie komt het vaak voor dat het AIDA proces meerdere contactmomenten vergt. Dus het is van groot belang, dat je je realiseert bij elk contactmoment waar je was gebleven in het AIDA-proces, om de voortgang en een positief resultaat te waarborgen. Het aan de man brengen van het product bedrijfsadvisering lukt meestal niet in een enkel gesprek. Mocht je de verkoop van dit product willen stimuleren, dan is een degelijk plan en een goede monitoring van de voortgang in het communicatieproces van essentieel belang om de gestelde doelstelling te behalen. Te vroeg aanbieden van de oplossing tijdens het communicatieproces zorgt voor een onbevredigend resultaat voor beide partijen!

Bij een goede communicatie met klanten komen verschillende technieken van pas, zoals vergadertechnieken, groepspresentaties, omgaan met conflicten, behoefteanalyse bij veehouder, advies- en coachingsgesprekken, inspelen op de marktvraag. Over deze ontdekkeren zijn er vele, kortdurende, cursussen te volgen. Daarom worden ze niet verder uitgewerkt in dit rapport.

IV.6 Marketing in engere zin

Met marketing wordt hier zowel de interne als de externe marketing bedoeld (Van Dellen, et al., 2004). Interne marketing is gericht op efficiënt teamwork; daarover is in voorgaande paragrafen al een en ander besproken. Er kan pas worden begonnen met externe marketing op het moment dat het interne marketingproces succesvol is verlopen. Is dit niet het geval dan zijn de resultaten van de externe marketing over het algemeen bedroevend en zeer demotiverend voor de initiatiefnemers.

Bij de externe marketing gaat het om de volgende zaken:

- Identificeren van de doelgroep(en), de klanten
- Definiëren van het pakket aan instrumenten waarmee de klanten worden benaderd (producten/diensten; distributie; communicatie; prijs)
- Vaststellen van de doelen van marketing (omzet; winst; marktaandeel)
- Vaststellen van de te leveren diensten (aard; afnemers; maatwerk; modus operandi)
- Uitvoering van een SWOT-analyse van het bedrijf van de klant

Doelgroepen kunnen worden gekenschetst op grond van *sociaal-economische kenmerken* (leeftijd; inkomensniveau; opleiding; beroep; status; beroepsmatige doelstellingen), van *geografische kenmerken* (regio; land; klimaat), van *psychologische kenmerken* (spontaniteit; creativiteit; eergevoel; status), en van *koopgedrag kenmerken* (merkenvast; gevoelig voor prijs en service;

koopmotieven; motivatie om producten/diensten af te nemen). Dit noemt men profileren. Zie ook de klapper Easy-Vet (AUV/Fac Diergeneeskunde/Groep Rund KNMvD).

Marketing van diensten wordt bepaald door de aard van de dienstverlening (bijvoorbeeld veterinaire bedrijfsadvisering betreffende ondersteuning van gezondheids- en productiemanagement op melkveebedrijven), het feit dat deze moet zijn gebaseerd op een continue relatie met de klant, en dat het maatwerk dient te zijn afgestemd op de (te creëren) behoeften en wensen van deze klant. Het moet, met andere woorden, toegevoegde waarde hebben voor deze klant. Besluitvorming van de klant om al dan niet te participeren in zulke programma's geschiedt niet altijd op rationele, economische gronden (zie ook onder I.7). Een veehouder zal meer en eerder gemotiveerd zijn om in geval van een bedrijfsprobleem (bijvoorbeeld te veel klinische mastitis of te weinig drachtigheden) actie te ondernemen en geld uit te geven om dit probleem op te lossen, dan dat hij bereid is om zulke problemen te voorkomen en daaraan geld uit te geven (zie I.7).

Door je in te leven in het werkelijke probleem van de ondernemer, ben je in staat na spontane contactmomenten je imago te veranderen van een kostenpost naar een meedenker (*problem solver*). Door je contactmomenten met de betrokken ondernemers te intensiveren en empathie te tonen, zorgt dit voor een betere relatie en komt de prijs voor je product/dienst niet meer op de eerste plaats!

Het is uiterst verstandig om een **marketingplan** op te stellen met behulp van de hierboven genoemde aandachtspunten. Hieronder worden doelstellingen van zo'n marketingplan aangegeven, en wordt tevens ingegaan op enkele punten uit de zogenaamde **marketingmix**. Zie ook een aantal websites in bijlage B.

Doelstellingen van een marketingplan zijn:

- Overall strategie (wat?) voor het komende jaar en de vijf opvolgende jaren.
- De bijbehorende tactieken (hoe?)
- Taakverdeling (wie?)
- Evaluatie en bijsturing per kwartaal
- Hebben we onze doelen bereikt (evaluatie)

Marketingmix (de vier P's) en de tactieken (hoe?):

- Product
 - Welke producten/diensten levert de dierenartsenpraktijk
- Plaats
 - Hoe vindt distributie van producten/diensten plaats
- Prijs
 - De beloning voor de geleverde prestatie (product/dienst) afgestemd op de interne en externe factoren
- Promotie
 - Som van de geplande activiteiten voor bevordering van de verkoop van de producten voor het komende jaar

Daarnaast zijn er twee aanvullende aspecten (P's) die in de marketingmix van de dierenartsenpraktijk een zeer belangrijke rol spelen:

- Personeel
 - Wie doet wat wanneer (taakverdeling)
- Positie
 - Waar staan we als dierenartsenpraktijk in de markt
 - Waar willen we naar toe de komende 1-5 jaar
 - Hoe willen we dat de klant naar ons kijkt

Het opstellen van een marketingplan voor de korte (1 jaar) en lange termijn (5 jaar) geeft voor alle medewerkers duidelijkheid over de richting en koers die de dierenartsenpraktijk wil gaan. Er staat eveneens in wie, wat, wanneer zal doen. Een goed marketingplan kenmerkt zich door eenvoud, helderheid en gebruiksvriendelijkheid, zodat het uitnodigt tot dagelijks gebruik. Bijlage D geeft een concept-marketingplan dat als raamwerk kan worden gebruikt.

Over marketing zijn vele cursussen en boeken beschikbaar. Daarom wordt het niet verder uitgewerkt in dit rapport.

V. Conclusies en aanbevelingen

De dierenartspraktijk en de dierenarts moeten investeren in nieuwe vaardigheden om volwaardig gesprekspartner te zijn van de groep 'ondernemer-veehouders'. Vanwege de grote variatie tussen dierenartsen is hiervoor geen algemeen geldend traject te beschrijven. Wel is een stappenplan te geven. Elke dierenarts dient daarbij voor zichzelf na te gaan wat zijn positie is en welke positie hij graag zou wensen in het veld, wat hij hiervoor moet investeren, met welke prioriteit en hoe, teneinde een goede gesprekspartner voor de gekozen doelgroep te zijn.

5 Stappenplan

- Stap 1** Doe een zelf-evaluatie met de SWOT-tabel van p.18. Inventariseer dan in hoeverre je de kenmerken van de ondernemer kent. Met de uitkomsten kun je zien, in welke gebieden bijscholing nodig is (zie de tabel op p.28 als extra hulp). De eerste elementen voor bijscholing zijn waarschijnlijk communicatie; conflict-beheersing; marketing, organisatie & management; en ondernemerschap.
- Stap 2** Volg de cursussen [stap 1] en tracht tegelijkertijd die cursussen in praktijk te brengen op een tevoren geselecteerd melkveebedrijf, waarvan de ondernemer bereid is als je sparringpartner te fungeren. Hij evalueert jou en je vorderingen op deze gebieden.
- Stap 3** Kies een veehouder die je begint uit te vragen over zijn ondernemersstrategie, doelstellingen, werkwijze, en voorts over zijn bedrijfsdoelen, sterke/zwakke punten op het bedrijf, en zijn behoeften/wensen. Pas de AIDA methode toe in je contacten met deze veehouder (sparring partner). Evalueer wat je goed doet en wat niet.
- Stap 4** Doe nogmaals een zelf-evaluatie met de tabel op p.28. Als er nog teveel hiaten zijn in je profiel, moet je verder investeren in ontwikkeling van je vaardigheden.
- Stap 5** Als voorgaande stappen juist zijn doorlopen (d.w.z. de hiaten zijn in voldoende mate gevuld) kun je gaan implementeren in de praktijk. Dat betekent dat je zoekt naar ondernemers bij wie je denkt je adviesproduct te kunnen vermarkten. Na die voorselectie, begin je met het gehele adviserings-/coachingstraject, zoals in dit document omschreven. Pas als je enkele van deze veehouders duurzaam aan je hebt gebonden, is het traject geslaagd. Als dat niet zo is, zul je in dit stappenplan een of meerdere stappen terug moeten zetten, en doorstarten.

In het schema op de volgende pagina staat een en ander samengevat weergegeven. voor de benadering van, met name, 'ondernemer-veehouders'.

De dierenarts-adviseur/coach moet zich terdege realiseren dat hij ten aanzien van 'ondernemer-veehouders' een **vraagmarkt** betreedt en niet langer een aanbodmarkt! Een juiste prijs-kwaliteitsverhouding van door hem op verzoek geleverde diensten is medebepalend voor het te behalen succes.

De auteurs hopen dierenartsen met dit artikel voldoende ideeën te hebben aangereikt en handvatten te hebben verstrekt om het proces van advisering van 'ondernemer-veehouders' terdege voor te bereiden, aan te vangen en in gang te houden. Gezien de kennis en kunde van de dierenarts verwachten we dat de veranderingen in de melkveehouderij de dierenarts vooral kansen biedt. Het is echter wel van belang tijdig het roer om te gooien.

Kenmerken Ondernemer-veehouder:

- * vernieuwend
- * nieuwe opties om winst te maken
- * kritisch en risico-nemend
- * kapitaalverschaffend
- * veranderingen teweegbrengend
- * besluitvorming op grond van technische beoordelingen
- * processtimulerend om nieuwe waarden te creëren
- * zeer communicatief
- * een planner
- * vele connecties (netwerk)
- * multiple doelen kunnen worden bereikt
- * heeft vele ideeën en houdt van actie
- * inspirerend
- * aanvaardt niet makkelijk grenzen aan structuren
- * is niet bang om ongebaande paden te betreden

Kenmerken Veterinair Adviseur:

- * begrijpt ondernemerschap
- * kan goed luisteren
- * heeft empathie
- * is vaktechnisch terdege en breed onderlegd
- * communicatief sterk
- * investeert in vele contactmomenten voor overleg en discussie en kan goed samenvatten
- * hanteert principes van marketing
- * heeft als dierenartsenpraktijk een ondernemings-plan
- * is bekend met gedragseconomische aspecten van besluitvorming
- * analytisch sterk
- * sterk in keuze van producten en diensten
- * commercieel ingesteld
- * vertoont grote creativiteit, denkt mee om oplossingen te vinden die de veehouder passen
- * gaat actief en met passie op zoek naar nieuwe mogelijkheden om problemen op te lossen
- * heeft (be)handelingen los van advisering gemaakt
- * volgt voortgaand, een complementaire nascholing (bijv economie; voeding; management; marketing)
- * vertoont niet-dominante, meer paritaire attitude
- * definieert producten en diensten als maatwerk
- * is in staat om veterinaire advisering als vaste i.p.v. variabele kosten geboekt te krijgen



Conflicthantering; AIDA



Communicatie



Marketing

Cursussen en vaardigheidstrainingen, en andere investeringen om matching mogelijk te maken.

Literatuur

- BAMN, 2000. An introduction to infectious disease control on dairy farms (biosecurity) & Biosecurity on dairies. Two reports of the Bovine Alliance on Management and Nutrition, AFIA, Arlington VG, USA
- Bergevoet RHM, 2005. Entrepreneurship of Dutch dairy farmers. PhD thesis Wageningen Universiteit, Wageningen
- Cannas da Silva J, Noordhuizen JPTM, Vagneur M, Bexiga R, Gelfert CC, Baumgartner W. 2006. Veterinary dairy herd health management in Europe: constraints and perspectives. *The Veterinary Quarterly* 28 (1) 23-32
- De Jong J, 2005. Grootschalige melkveehouderij in economisch perspectief. MSc thesis dept Farm Management, Wageningen Universiteit, Wageningen
- Dellen D van, Egmond M van. 2004. Communicatie & Management. Cursusmap studenten diergeneeskunde van cursussen te Dronten
- Dellen L van. 2004. Goede diergezondheid van doorslaggevende betekenis voor rendement. In: Beter Boeren. Studiedag van de Groep Geneeskunde van het Rund (KNMvD), Gezondheidsdienst en Intervet, 14 en 15 september 2004
- Eelkman-Rooda DC, 2006. Communicatie: management problematiek binnen de dierenartsenpraktijk draait om communicatie. *Dier-en-Arts* nr 6/7
- FAO, 2003. Good Agricultural Practice. Annex bij de COAG/6, FAO, Rome, Italië
- Heesbeen A, 2004. Advies dierenarts is altijd geld waard. In: Beter Boeren. Studiedag van de Groep geneeskunde van het Rund, Gezondheidsdienst en Intervet, 14 en 15 september 2004
- LTO 2003. LTO visie Toekomst van de veehouderij in maatschappij en markt, Den Haag
- McFadden D, 1999. Rationality for Economists? *Journal of Risk & Uncertainty* 19:1-3
- Ploeg JD van der, 1993. Over bedrijfsstijlen in de melkveehouderij. *Boerderij* nr 78, 48-49
- Ploeg JD van der, 1996. Labor markets and agricultural production. Westview Press, Boulder CO, USA
- Rabin M, 1998. Psychology and Economics. *Journal of Economics Literature* 36 (1) 11-46
- Ranst B van. 2006. Groot melkveebedrijf vraagt strakke structuur en administratie. *Veeteelt* juni 2006, 84-85
- Tversky A, Kahnemann D. 1971. Belief in the law of small numbers. *Psychol. Bulletin* 76: 105-110

Tversky A, Kahnemann D. 1974. Judgement under uncertainty: heuristic and biases. Science 185: 1124-1131

Zijlstra J, Kortstee HJM, Beldman ACG, Dellen L van, 2006. Mensen en Koeien: organiseren om te groeien. Rapport van de werkgroep Organiseren voor Groei, Wageningen UR, Animal Sciences Group, LEI en ACCON-AVM. www.asg.wur.nl

BIJLAGE A**Voorbeeld van bedrijfseconomische kengetallen op EDF bedrijven**

Redenen voor verschillen in kosten en opbrengsten– EDF Analyse 2003
(Weergave in euro's zonder BTW)

	Dairy Farm X	EDF average (158 farms)
Farm Data		
No. cows	139	133
Milk output (FCM/year)	1151	1013
Returns from dairy	93%	92%
Growth of own quota	68%	67%
Percentage of quota rented	0	5
Feeding system		
Forage area (ha)	93	99
Grassland (% of forage area)	50	60
Land rented (% of forage area)	62	43
Grazing or 100% indoor	G	-
Grass intake (kg/day)	40,6	34,1
Corn silage intake (kg/day)	25,0	19,5
Concentrate intake (kg/day)	5,6	6,0
Concentrate intake (tons/cow/year)	1,55	2,30
Milk out of non-concentrate feed (kg FCM/year)	5162	3231
Prices		
Milk price (per kg FCM)	33,1	31,7
Cull cow price (per kg)	0,5	0,7
Male calf price (per animal)	84	119
Land rents (per ha)	440	311
Quota purchase price (per kg)	17,0	13,9
Quota rent price (per kg)	-	0,08
Concentrate price (per ton)	160	190
Productivity		
Labour productivity (KG FCM/h)	218	162
Land productivity (tons FCM/ha)	12,4	19,9
Capital productivity (kg FCM/1000 euro)	1760	1976
Capital input (per cow)	4701	4617
Milk yield		
	8271	7832
Fat content %	4,5	4,1
Milk protein content %	3,5	3,3
Herd management		
First calving age (months)	24,0	26,3
Time between calvings (days)	390	396
Average age of cows (years)	4,0	-
Culling rate dairy cows	31%	31%
Heifer production	105%	125%
Milking system (2 times; 3 times; robot)	2 times	-

Reproduced by courtesy of EDF

BIJLAGE B**Websites****Enkele websites van het LEI betreffende economische cijfers van melkveebedrijven**

Over inkomsten, kostprijsberekeningen, saldi en dergelijke:

<http://www.verantwoordeveehouderij.nl>

www.lei.dlo.nl/nl/content/agri-monitor/pdf/juni2004Melkvee%20teleurstellend%202004.pdf

www.lei.dlo.nl/binternet/showtable.exe?aktie=vindtoon&bj=1996/97&ej=1999/00&language=NL&Valuta=2&publicatieID=1&kiestabel=3.02

www.lei.dlo.nl/binternet/showtable.exe#3

www.lei.dlo.nl/publicaties/PDF/2001/1_xxx/1_01_02.pdf (kosten gezondheidszorg)

Enkele websites over marketing en aanbevolen literatuur

www.zibb.nl

www.envision-sbs.com

www.kvk.nl

www.leren.nl (rubriek economie en financiën)

Daffy, Chr. 1996. Once a customer, always a customer. Oak Tree Press. ISBN 1-86076-034-1

Griffin, J. 1995. Customer loyalty: how to earn it, how to keep it? Lexington Books. ISBN 0-02-912977-X

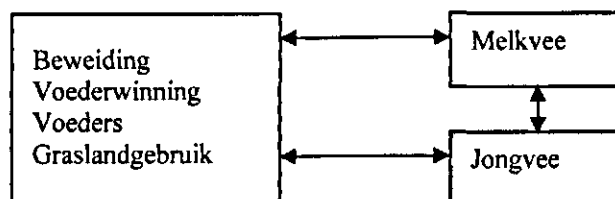
Horowitz, J. 1987. Klanten winnen, klanten houden. Kluwer. ISBN 90-2001-2855-8

Thomassen, J.P. 1996. Buitengewone service- en tevredenheidsgaranties. Kluwer. ISBN 90-267-2435-7

Wiersema, F. 1997. Customer intimacy. Harpers Collins Publishers. ISBN 0-00-255821-1

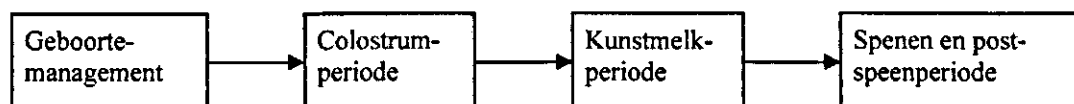
BIJLAGE C

Voorbeeld van de uitwerking van een organisatieplan voor jongveeopfokteneinde protocollair te kunnen werken op een melkveebedrijf:

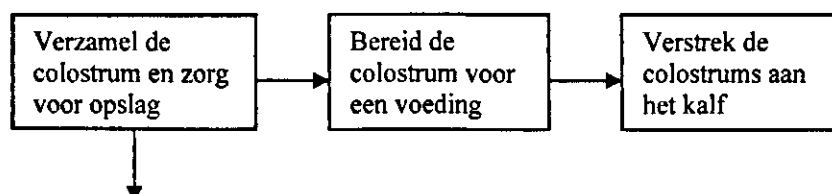


Algemene bedrijfsorganisatie met 3 business-units die onderling interacties vertonen.

Jongvee-opfok kan hieruit vervolgens nader worden gespecificeerd voor de eerste paar maanden:



Vervolgens kan de colostrumperiode bijvoorbeeld weer nader worden gespecificeerd:



Stel je operationele management-activiteiten vast voor elk onderdeel uit de schema-serie:

1. definieer de doelstellingen voor colostrum (kwaliteit; kwantiteit; soort opslag)
2. bepaal welke activiteiten er dienen plaats te vinden (wat; waarmee; hoe)
3. stel vast welke de kritische managementpunten inzake voorgaande zijn
4. stel vast hoe je evaluaties doet; welke technische parameters hanteer je
5. pas zonodig bij elke evaluatie doelen of werkwijzen aan

BIJLAGE D
Concept-marketingplan

2005 Marketingplan Melkvee

DAP “De Vierspan”

Nergenshuizen

Opgemaakt door: Gerrit P. Datum: 31-12-2004

Goedgekeurd door: De Maatschap Datum:

Goedgekeurd door: Datum:

Marketingplan

Missie: het klantgericht, kostenbewust en op tijd leveren van diensten en diergeneesmiddelen van hoge kwaliteit d.m.v. innovatie, teamwerk en optimale inzet.

STRATEGISCHE EN TACTISCHE SAMENVATTING

1.1 Belangrijke doelen (Specifiek, Meetbaar, Haalbaar, Relevant, en Tijdsgebonden)

Omzet 2003: € 800.000 in het rundvee segment (2003)

De Vierspan wil van de 5 belangrijkste aandachtsgebieden groeien van € 640.000 naar € 702.000 in 2004.

1.2 S.W.O.T. Analyse

STERKTEN	ZWAKTEN
➤ Vlakke organisatie ➤ Goede band met veehouder ➤ 2 rundveespecialisten	➤ Geringe marketing kennis ➤ Weinig cijfermatig naar buiten ➤ Teamwerk is matig
KANSEN	BEDREIGINGEN
➤ Grotere bedrijven ➤ Meer runderen per bedrijf ➤ bedrijfsbegeleiding	➤ Minder bedrijven ➤ Andere spelers ➤ Géén vaste protocollen

1.3 Strategie en Invoering

SUCCESFACTOREN	STRATEGISCHE EN TACTISCHE ELEMENTEN VOOR SUCCES
Uiergezondheidsbegeleiding	Actief benaderen van veehouders SCC > 250.000
Fertiliteit uitbouwen	Focus op de "blijvers"
Jongvee opfokmodule	Afkalfleeftijd terugdringen

II. SITUATIE ANALYSE

80% van de hoofdproblemen bij rundvee:

- uiergezondheid:
 - klinische mastitis
 - subklinische mastitis
 - droogzetten
- fertiliteit
- klauwproblemen
- jongvee

2.1 Markt Analyse

2.1.1 Markt Potentieel – Aandachtsvelden

20.000 runderen

12.000 melkgevende runderen

Product	Aandachtsgebied	Huidig % behandeld	% te behandelen	2004 % te behandelen dieren
Dieren #				
12.000 melkvee	Subklinische mastitis	1%	30%	5%
	Klinische mastitis	30%	30%	30%
	Droogzetten	80%	100%	80%
	Fertiliteit	30%	60%	35%
	Klauwproblemen	30%	50%	30%
8.000 jongvee	Jongvee	10%	100%	30%

2.1.2 Groeiverwachting in de toekomst

Totaal: € 640.000

Per aandachtsgebied	NU	VERWACHTING
Subklinische mastitis	€ 6.000	€ 30.000
Klinische mastitis	€ 225.000	€ 225.000
Droogzetten	€ 75.000	€ 75.000
Fertiliteit	€ 200.000	€ 210.000
Klauwproblemen	€ 120.000	€ 120.000
Jongvee	€ 14.000	€ 42.000
Totaal	€ 640.000	€ 702.000

2.2 Trends die mogelijk de strategie beïnvloeden

- Aantal bedrijven neemt af
- Aantal runderen per bedrijf neemt toe
- Behandeling curatief wordt meer door veehouder gedaan
- Aantal verrichtingen dierenartsen daalt

2.3 Distributie

% inkomsten NU	% inkomsten Toekomst (2004)
55% inkomsten arbeid	50%
40% inkomsten apotheek	35%
5% inkomsten advisering	15%

2.4 Aandachtsgebieden 2000 t/m 2004

Aandachtsgebied	2000	2001	2002	2003	2004
Subklinische mastitis	€ 1.500	€ 4.100	€ 2.500	€ 6.000	€ 30.000
Klinische mastitis	€ 245.000	€ 225.000	€ 255.000	€ 225.000	€ 225.000
Droogzetten	€ 65.000	€ 75.000	€ 75.000	€ 75.000	€ 75.000
Fertiliteit	€ 160.000	€ 155.000	€ 160.000	€ 200.000	€ 210.000
Klauwproblemen	€ 90.000	€ 100.000	€ 110.000	€ 120.000	€ 120.000
Jongvee	€ 12.000	€ 11.000	€ 12.000	€ 14.000	€ 42.000
Praktijk	€ 573.500	€ 570.100	€ 614.500	€ 640.000	€ 702.000

III. MARKETING MIX

3.1 Producten

- Subklinische mastitis
- Klinische mastitis
- Droogzetten
- Fertiliteit
- Klauwproblemen
- Jongvee

3.2 Prijspolitiek

- Grote klanten (> € 10.000,-- omzet) 10% korting
- Jaarcontract klanten 90% normale uurtarief (€ 100,00/uur)
- Afname diergeneesmiddelen > € 600,00 per order inkoop prijs + 35%

3.3 Positionering

- Adviezen
- Verrichtingen
- Diergeneesmiddelen

3.4 Promotie

Product Branding

- Introductie behandelplannen

Promotie

- Mailing
- Nieuwsbrief
- Studieclub (continue)

Seizoensgebonden acties

- Longwormbestrijding bij jongvee

Advertising and Direct Mail

- Naar geselecteerde doelgroep, progr. G.D., templates, stroomschema's

Public Relations

- Contact met lokale pers en andere ref. bronnen

Praktijk Branding Initiatieven

- Praktijk kleding, logo

Training en Opleiding

- Assistenten opleidingsprogramma
- P.A.O
- Opleiding door derden
- Marketing cursus dierenartsen

Veldproeven

- Waar mogelijk proeven op gebied van de geleverde producten
- Uitbouwen jongvee opfok advies → meer werk

Tentoonstellingen

- Presentatie via open dag

Database

- Typering klanten
- Concurrentie profiel
- Info verstrekken

Internet and E-Commerce

- Website – links naar partners

Concurrentie Strategie

- Gemeenschappelijke projecten
- Gebruik maken van de profielen

Vemarkten adviezen

- Verbreden van bedrijfsadvisering
- Ontwikkelen van praktijkpakketten

IV. BESTEDINGEN

4.1 Budget /personeel

Promotie activiteiten	Budget	Wie	Kwartaal			
			1	2	3	4
Introductie behandelplan Subklinische mastitis	€ 150	Jan S.	X	X		
Mailing + nieuwsbrief	€ 650	Gerrit P.		X		X
Lezing studieclubs	€ 450	Jan S.	X		X	
Seizoensactie jongvee enten	€ 350	Victor R.			X	
Introductie beslisboom metritis	€ 450	Victor R.			X	X
Invoering service apotheek	€ 1.200	Gerrit P.		X	X	
Cursus marketing practici	€ 1.300	Victor R. Jan S	X	X		
Totaal	€ 4.550					

4.2 Tijdsverantwoording per aandachtsgebied

Aandachtsgebied	Praktijk		Totale besteding promotie (€)
	NU	5 JAAR	
Subklinische mastitis	5%	10%	2.000
Klinische mastitis	5%	10%	800
Droogzetting	5%	10%	-
Fertiliteit	75%	55%	1.200
Klauwproblemen	5%	5%	500
Jongvee	5%	10%	2.000
Totaal	100%	100%	6.500



Pfizer Animal Health

Pfizer Animal Health
Postbus 37, 2900 AA Capelle a/d IJssel
T 010 4064600 F 010 4064217
info@pfizerah.nl www.pfizerah.nl

© Pfizer Animal Health 2006 DA/NL/0606/OP

CD INHOUD