

DIERGEENEESKUNDIG MEMORANDUM

PERIODIEK TIJDSCHRIFT
NEGEN EN VIJFTIGSTE JAARGANG
OKTOBER 2012-02



Het gebruik van kostprijs in de dierenartspraktijk

SPONSOREN:



DIERGEENEESKUNDIG MEMORANDUM

De Stichting Diergeneeskundig Memorandum, opgericht in 1953, is een onafhankelijke stichting zonder winstoogmerk en stelt zich ten doel aan dierenartsen in binnen- en buitenland voorlichting te geven van wetenschappelijke en commerciële aard op veterinair gebied.
Ter uitvoering van haar doelstelling is zij uitgeefster van het tijdschrift „Diergeneeskundig Memorandum”

De exploitatie van dit tijdschrift wordt, naast de abonnementen, financieel mogelijk gemaakt door :
Alfasan Diergeneesmiddelen B.V. te Woerden
Dechra Veterinary Products B.V. te Bladel
Elanco Animal Health
VetZ B.V. te Sliedrecht

De abonnementsbijdrage voor Benelux wordt jaarlijks geïnd via een automatische incasso.
Voor het buitenland wordt een factuur verzonden.

De abonnementsstarieven zijn :

Benelux :	ex BTW	6%BTW	incl. BTW
Automatische incasso	€ 28,30	€ 1,70	€ 30,-
Factuur	€ 33,02	€ 1,98	€ 35,-
Buitenland :	€ 37,26	€ 2,24	€ 39,50

Extra exemplaren of oudere uitgaven kunnen worden besteld d.m.v. een betaling à € 15,- op onze rekening onder vermelding van het gewenste nummer.

Redactiecommissie:

J. Goudswaard, voorzitter

J. Schrooyen, secretaris

Mw. M.B. Franse-Blok (Alfasan Diergeneesmiddelen)

Mw. C. de Mûelenaere (Elanco Animal Health)

J. Hulsen (Vetvice)

Mw. L.M. Overduin

G. Bosch (Dechra Vet. Products)

Redactie- en Administratieadres:
Halderheiweg 11, 5282 SN Boxtel
tel.: 0411-676822

fax: 0411-671595

e-m: de.em@12move.nl

website: de-em.nl

Rabobank Boxtel 1688.49.674

BIC RABO NL2U IBAN NL50 RABO 0168 8496 74

Verklaring:

De Redactie en uitgeefster aanvaarden geen aansprakelijkheid voor schade, welke direct of indirect- het gevolg mocht zijn van gebleken onjuistheden in de inhoud van de in dit tijdschrift opgenomen artikelen. Niets uit dit tijdschrift mag worden vervaelvoudigd en/of openbaar worden gemaakt door middel van druk, microfilm of op welke andere wijze ook, zonder schriftelijke toestemming van de Redactie.

Opmaak en druk: Leonard Nijmegen bv



Het gebruik van kostprijs in de dierenartspraktijk

**Dr. Ir. Henk Hogeveen
Marjolein Derks, DVM
Anton Beijer, DVM
Merijn Jansen, DVM MScBA
Simon van de Berg, BSc**

Zorgeloos genieten...

100% vlooienvrij in 4 uur



Maandelijks tablet
2 op de 3 eigenaren geven
de voorkeur aan een tablet*



- Comfortis®: gemakkelijk toe te dienen
kauwtablet, begint vlooien te doden
binnen de 30 minuten
- Werkt systemisch. Kan niet afgespoeld,
afgeschud of afgewreven worden
- Met Comfortis® hoeft de hond niet
afgezonderd te worden van het gezin
onmiddellijk na de behandeling.

Comfortis®
(spinosad) kauwtabletten voor honden

©2012 Elanco, een divisie van Eli Lilly and Company Limited. Comfortis is een geregistreerd handelsmerk van Eli Lilly and Company Limited. BXCACCMF00015
* Enquête uitgevoerd door Elanco Companion Animal Health onder 6.000 hondeneigenaren verspreid over West-Europa (feb 2012).

1. **BENAMING VAN HET DIERGENEESMIDDEL** Comfortis 270 mg kauwtabletten voor honden, Comfortis 425 mg kauwtabletten voor honden, Comfortis 665 mg kauwtabletten voor honden, Comfortis 1040 mg kauwtabletten voor honden, Comfortis 1620 mg kauwtabletten voor honden, Spinosad 2. **INDICATIE(S)** Honden: Behandeling en preventie van vlooiensbesmetting (*Ctenocephalides felis*). Het preventieve effect tegen nieuwe besmettingen is een resultaat van de activiteit tegen volwassen vlooien en de reductie van hun productie aan vlooieneitjes. Deze activiteit werkt door tot 4 weken na een eenmalige toediening van het product. Het veterinaire medicinale product kan gebruikt worden als onderdeel van een behandelingsstrategie voor de beteugeling van Vlooiënallergie Dermatitis (FAD). 3. **CONTRA-INDICATIE(S)** Niet gebruiken bij honden jonger dan 14 weken. Niet gebruiken bij overgevoeligheid voor de werkzame bestanddelen of een van de hulpstoffen. 4. **DIERSOORT(EN) WAARVOOR HET DIERGENEESMIDDEL BESTEMD IS** Honden. 5. **DOSERING VOOR ELKE DOELDIERSOORT, WIJZE VAN GEBRUIK EN TOEDIENINGSWEG(EN)** Voor oraal gebruik. Het diergeneesmiddel moet in overeenstemming met de onderstaande tabel worden toegediend, om zeker te zijn van een dosering van 45 – 70 mg/kg lichaamsgewicht. Lichaamsgewicht (kg) hond* Aantal tabletten en sterkte van tablet (mg spinosad) 3,9 - 6,0 = 1x 270 mg, 6,1 - 9,4 = 1x 425 mg, 9,5 - 14,7 = 1x 665 mg, 14,8 - 23,1 = 1x 1040 mg, 23,2 - 36,0 = 1x 1620 mg, 36,1 - 50,7 = 1x 1620 mg tablet + 1x 665 mg tablet, 50,8 - 72,0 = 2x 1620 mg tabletten. De overblijvende insectendodende eigenschappen van het product blijven doorgaan tot wel 4 weken na een enkele toediening. Als vlooien terugkomen in de vierde week, kan het behandelingsinterval met 3 dagen verkort worden. Raadpleeg uw dierenarts voor informatie voor de optimale tijd om te beginnen met de behandeling met dit product. 6. **BIJWERKINGEN** De vaakst waargenomen bijwerking is braken, dat het meest gewoonlijk voorkomt in de eerste 48 uur na dosering. Dit braken wordt het waarschijnlijkste veroorzaakt door een lokaal effect op de dunne darm. Op de dag van, of de dag volgend op de toediening van spinosad met een dosis van 45 – 70 mg/kg lichaamsgewicht, was het voorkomen van braken bij de veldonderzoeken 5,6%, 4,2% en 3,6% na respectievelijk de eerste, tweede en derde maandelijkse behandeling. Het voorkomen van braken na de eerste en tweede behandeling was hoger (8%) bij honden met een dosering aan de bovenkant van de doseringsband. Bij het merendeel van de gevallen was braken van voorbijgaande aard, mild en vereiste geen symptomatische behandeling. Andere bijwerkingen waren ongevoel en zelden voorkomend en wel sloomheid, anorexie, diarree, ataxie en epileptische aanvallen. Indien u ernstige bijwerkingen of andersoortige reacties vaststelt die niet in deze bijsluiter worden vermeld, wordt u verzocht uw dierenarts hiervan in kennis te stellen. **NUMMER(S) VAN DE VERGUNNING(EN) VOOR HET IN DE HANDEL BRENGEN** EU/2/10/115/001 - 010 Registratienummers NL: 270 mg; REG NL 106815, 425 mg; REG NL 106816, 665 mg; REG NL 106817, 1040 mg; REG NL 106818, 620 mg; REG NL 106819 (UDA)

Voor nadere inlichtingen Nederland



Tel. klantenservice:
+31 (0)30 - 60 25 952

Fax:
+31 (0)30 - 60 25 999



Eli Lilly Nederland B.V.
Postbus 379, 3990 GD Houten
elanco_benelux@lilly.com

Voor nadere inlichtingen België



Tel. klantenservice:
+32 (0)14 - 75 13 35

Fax:
+32 (0)14 - 61 17 21



S.A. Eli Lilly Benelux N.V.
Antwerpsesteenweg 51 bus 1, 2350 Vosselaar
elanco_benelux@lilly.com

Elanco

Van de Redactie

Een volledig ander DM nummer ligt hier voor u dan u in de afgelopen jaren gewend was. De redactie van het Diergeneeskundig Memorandum streeft er weliswaar naar om een zo groot mogelijke diversiteit in de te behandelen onderwerpen te bereiken, maar het is al vele jaren gebruikelijk geweest om de nadruk te leggen op diersoortgerichte (egel, duif, ezel, vissen, etc.) publicaties dan wel behandeling van orgaansystemen van de patiënten, waar u gewoonlijk mee heeft te maken. Denk hierbij aan de publicaties in de afgelopen jaren over o.a. tandheelkunde, huidaandoeningen, oogheelkunde, cardiologie paard en hond en –het als laatst uitgegeven nummer- mastitis bij het rund.

Toch zijn in de afgelopen jaren ook publicaties verschenen over meer “algemene” onderwerpen, zoals toxicologie, laboratoriumonderzoek, klinische immunologie, reiniging en desinfectie, laparotomie, medische beeldvorming, enz. Toch hadden al deze onderwerpen wel te maken met hetzij diagnostiek hetzij therapie. Vaak zullen zowel dierenartsen met een praktijk voor gezelschapsdieren als collegae met een praktijk voor landbouwhuisdieren c.q. de gemengde praktijken interessante informatie tegenkomen in dergelijke DM nummers.

Ditzelfde hopen we- als redactie- te bereiken met deze bijzondere uitgave over kostprijsberekening in de veterinaire praktijk. Iedere praktiserende collega heeft hiermee te maken, al vanaf het moment dat zij/hij een praktijk wil beginnen dan wel over wil nemen. We weten nog allemaal dat banken vroeger in de rij stonden om een beginnend practicus geld te lenen, doch tegenwoordig wordt een grondig financieel plaatje verwacht inclusief visie en missie van de startende dierenarts t.a.v. zijn/haar toekomstige praktijk.

Er is de afgelopen decennia ook zeer veel veranderd in de diergeneeskundige praktijk : specialisatie, enorme schaalvergroting, enz. Dit heeft tot gevolg gehad dat het “managen” van deze praktijken niet meer zo maar “uit de losse pols” kan gebeuren. Leest U in deze uitgave maar de vele persoonlijke verslagen van verschillende auteurs t.a.v. het financieel/economisch management van hun praktijk. Vaak heeft men proefondervindelijk en dus ook via “schade en schande” moeten leren.

Onlangs lazen we in het Tijdschrift voor Diergeneeskunde nog het gezegde : “ Wie zijn eigen toekomst niet bepaalt, krijgt haar toegevoegd”. Dat gold, volgens de auteurs, niet alleen voor individuele mensen maar ook voor praktijken. Naast missie en visie ten aanzien van uw praktijk is een goed economisch praktijkmanagement van essentieel belang. Dit DM probeert U hierbij te helpen. U moet wellicht even “doorbijten” in de eerste hoofdstukken : kennis van een aantal basisbegrippen(bijvoorbeeld kapitaalgoederen, diensten, vaste/variabele kosten, productiekosten, enz..) is essentieel voor een goed begrip van de daarop volgende hoofdstukken. De auteurs hebben echter ook de moeite genomen om in alle hoofdstukken voorbeelden en intermezzo’s te beschrijven waardoor de stof levendig blijft voor de lezer. De redactie is alle auteurs en speciaal de eindredacteur, collega Marjolein Derks, erg dankbaar voor hun inzet en voor de praktische wijze waarop ze de problemen hebben behandeld : het is geen DM geworden, dat theoretisch door economen is geschreven, maar een DM van dierenartsen voor dierenartsen. Dit nummer zal in de komende jaren ongetwijfeld vaak ter hand worden genomen in uw praktijk en mogelijk als achtergrond- informatie bij de colleges in managementsvakken aan de Faculteit Diergeneeskunde worden gebruikt.

Jubileum D.M.

In 2013 bestaat de Stichting Diergeneeskundig Memorandum 60 jaar. Ter gelegenheid daarvan is een prachtig Jubileumboek in voorbereiding dat aan alle abnomenthouders gratis wordt toegestuurd.

U bent natuurlijk benieuwd naar de inhoud van dit boek. De auteurs zijn druk aan het schrijven en de redactie kan derhalve nog niet volledig opening van zaken geven, maar de titel kunnen we al wel openbaar maken :

“Bijzondere Gezelschapsdieren”. Veel aandacht zal worden besteed aan kliniek, diagnostiek, therapie, enz. bij deze dieren, waarmee U geregeld in uw praktijk word geconfronteerd.

Het boek zal ook los verkrijgbaar zijn. Momenteel is nog niet in te schatten wat de verkoopprijs zal zijn maar we doen ons best om dit tegen een aantrekkelijke prijs aan te bieden.

Inhoudsopgave

De auteurs	6
Inleiding	9
Hoofdstuk 1. Kosten in de dierenartsenpraktijk	11
1.1 Overzicht van basisbegrippen	11
1.1.1 Goederen versus diensten	11
1.1.2 Productiemiddelen	11
1.1.3 Kosten	11
1.1.4 Productiekosten	13
1.2 Waarderen	13
1.2.1 De betekenis van waarderen	13
1.2.2 Waarderen in een veterinaire praktijk	13
1.2.3 Het berekenen van waarde: waardebegrippen	14
1.2.4 Waardering en cointinuiteit	15
1.3 Kostenbegrip in financiële rapportage	15
1.4 Kosten; en de opbrengsten dan?	18
Hoofdstuk 2. Kostprijs, prijselasticiteit en investeringen	19
2.1 De noodzaak van kostprijsberekeningen in de praktijk	19
2.2 Prijselasticiteit	25
2.2.1 Effecten van prijselasticiteit	27
2.3 Investerings	29
2.3.1 Casus	31
Hoofdstuk 3. Waarom schatten mag	35
3.1 Inleiding	35
3.1.1 Algemene gedachten	35
3.1.2 Hoe nu verder?	35
3.2 Basis van het onderzoek	37
3.2.1 Opbouw van het onderzoek	37
3.2.2 Illustraties uit het onderzoek – wat is nu de belangrijkste groep kosten?	39
3.2.3 Wat is het verschil bij schatten?	39
3.2.4 Welke lessen kunt u hieruit leren?	41
3.2.5 Adviezen voor de praktijk	41
3.3 Literatuurverwijzingen	
Hoofdstuk 4. Het roer om... een persoonlijk relaas	45
Hoofdstuk 5. De kostencalculator; grip op de praktijk?	51
5.1 Inleiding	51
5.2 Aanleiding	51
5.3 Projectopbouw	53
5.4 Een kostencalculator voor en door praktici	53
5.5 Praktijkcijfers	55
5.6 Quick Scan	55
5.7 De toekomst	56

De Auteurs

Dr. Ir. Henk Hogeveen
Marjolein Derks, DVM
Anton Beijer, DVM
Merijn Jansen, DVM MScBA
Simon van de Berg, BSc



Dr. Ir. Henk Hogeveen

Henk Hogeveen is opgegroeid op een melkveebedrijf en afgestudeerd aan Wageningen Universiteit in 1989 met scripties op het gebied van epidemiologie (Cysteus ovariële follikels) en economie van diergezondheid (de waarde van bedrijfsbegeleiding). Van 1989 tot 1994 heeft hij op de Faculteit Diergeneeskunde promotieonderzoek gedaan naar automatisch diagnose van mastitisproblemen. Daarna heeft hij bij een aantal onderzoeksinstituten gewerkt op het gebied van diermanagement, automatisering, melkkwaliteit en diergezondheid. Sinds 2001 werkt hij tussen Wageningen Universiteit (leerstoelgroep Bedrijfseconomie) en de Faculteit Diergeneeskunde (Departement Gezondheidszorg Landbouwhuisdieren). Zijn onderzoeksveld is het management en de economie van diergezondheid, waarover hij veelvuldig publiceert in wetenschappelijke tijdschriften, proceedings van congressen en vaktijdschriften. Toen Henk in 2002 verantwoordelijk werd voor het economie onderwijs aan de Faculteit Diergeneeskunde was dit onderwijs onder andere gericht op de economie van het boerenbedrijf wat eigenlijk grote overlap had met de economie van de dierenartsenpraktijk. Plannen om het onderwijs te verbreden werden gesmoord in een curriculumverandering waarin economie onderwijs ten dienste kwam te staan van de bedrijfsdiergeneeskunde. De mogelijkheid om in het volgende nieuwe curriculum keuzevakken aan te bieden werd aangegrepen voor de ontwikkeling van het vak Economische beginselen voor de dierenartsenpraktijk, wat Henk Hogeveen samen met Henk Vaarkamp opgezet heeft, ondersteund door Marjolein Derks.



Marjolein Derks, DVM

Marjolein Derks startte haar studie diergeneeskunde in 2002. Al snel had ze bijzondere interesse in de economie van de diergeneeskunde. Dit heeft tijdens de studie geresulteerd in een onderzoekstage naar het rendement van veterinaire bedrijfsbegeleiding op melkveebedrijven. Na haar afstuderen in 2010 heeft zij dit onderzoek voortgezet als promotieonderzoek.

Naast het doen van onderzoek probeert Marjolein ook studenten te enthousiasmeren voor economie. Samen met Henk Hogeveen coördineert ze zowel in de bachelor als in de masterstudie Diergeneeskunde een keuzevak “economie van de dierenartspraktijk”, waarin aandacht wordt besteed aan kostprijs, investeringen en jaarcijfers.



Anton Beijer, DVM

Mag ik mij even voorstellen: Anton Beijer, geboren 1957 te Zwolle in een ondernemersgezin. Gehuwd met dierenarts Jantsje Hoekstra, twee kinderen en drie huisdieren (twee rode katers en een Duitse Staande Korthaar). Hobby's: sportvliegen, kleiduiven schieten, beleggen, fotografie en bergen (zomers trektochten en kamperen, winters skiën en hotel) en als het maar even vriest: schaatsen op natuurijs.

Ik ben in 1982 Cum Laude afgestudeerd Faculteit Diergeneeskunde Utrecht. Na 2 jaar in de gemengde rundvee-varken praktijk en een paardenkliniek te hebben gewerkt ben ik sinds 1984 in Drachten werkzaam in een eigen gezelschapsdierenkliniek met 3 collegae en 10 assistentes.

Mijn bestuurlijke ervaring en interesses beslaan zowel de veterinaire vakinhoudelijke richtingen (oud secretaris werkgroep Vogels GGG, oud (vice)voorzitter Wetenschappelijke redactie TvD) als ook belanmgstelling voor de meer bedrijfsmatige kant van het veterinaire vak (oud secr. werkgroep automatisering GGG, extern docent praktijk management Fac. Diergeneeskunde, Voorzitter werkgeversorganisatie BPW). Ik publiceer regelmatig over financieel-economische praktijkmanagement onderwerpen in het Tijdschrift voor Diergeneeskunde en het Blad Dier en Arts. Daarnaast organiseer ik samen met John Woudstra (Beta Services) op persoonlijke titel de jaarlijkse Nationale Tarieven Enquête. Last but not least heb ik een aantal jaren geleden de eer gehad het geschenk ter Onderscheiding der KNMvD ontvangen en op dit moment heb ik zitting in de Ledenraad van de KNMVD.



Merijn Jansen, DVM MScBA

Volgde zijn opleiding tot dierenarts aan de Faculteit Diergeneeskunde van de Universiteit Utrecht en studeerde begin 2005 af. Voor zijn afstudeerscriptie deed hij onderzoek naar de organisatiecultuur van tien grote gemengde dierenartspraktijken in Nederland, met het model van de concurrerende waarden. Na zijn afstuderen ging hij aan de slag als dierenarts bij diergeneeskundig centrum Het Westelijk Weidegebied, te Harmelen. Eind 2006 maakte hij de overstap naar het bedrijfsleven en deed hij ervaring op bij zowel de Retail als farmaceutische industrie. In deze

periode startte hij zijn studie bedrijfskunde aan de Radboud Universiteit van Nijmegen, die hij in 2011 afrondde. Binnen een gezamenlijk project van de KNMvD en VvAA was Merijn vanaf 2010 verantwoordelijk voor de organisatie van een aantal bedrijfseconomische projecten voor dierenartsen, zoals de ontwikkeling van een kostencalculator en quick scan. Ook werkte hij mee aan de ontwikkeling van het nieuwe veterinaire verdienmodel. Na de afronding van dit project startte hij afgelopen zomer als business projectmedewerker directie bij de Gezondheidsdienst voor Dieren in Deventer.



Simon van de Berg, BSc

Simon van de Berg startte zijn studie diergeneeskunde in 2008, in het toen vrij nieuwe Bachelor-Master systeem. Al tijdens de bachelor heeft hij zich naast het reguliere curriculum toegelegd op het management & economie technische aspect van de diergeneeskunde: onder andere door het volgen van het keuzevak “economische beginselen in de diergeneeskunde” en het schrijven van zijn bachelor thesis “Price elasticity and veterinary medicine”. Uit de drang deze economische kennis te delen kwam uit eigen initiatief een artikel tot stand in het tijdschrift voor diergeneeskunde, wat in juli 2011 gepubliceerd is. Ook vòòr de universiteit was ondernemerschap en innovatie duidelijk aanwezig. Dit is onder andere te zien in het starten van scorpei.com in 2006: Een tot 2012 onderhouden platform dat doormiddel van advertentie contracten en sponsoring gratis beschikbaar was, gevuld door content van Simon zelf en gebruikers.

Deze passie voor economie, management en kennisdeling heeft na de bachelor in zijn master een uitlaat gevonden in onder andere het keuzevak “inleiding in de bestuur en organisatiekunde” aan de faculteit Recht Economie Bestuur en Organisatie van de UU. Vervolgens is hij, naar aanleiding van zijn masterthesis “Een model voor kostprijsberekening binnen de diergeneeskunde”, begin 2012 een veterinaire consultancy bureau begonnen voor praktici met economische vragen: SVDB Kwadraat. Hierbij is de masterthesis zelf, de presentatie hierover en het resulterende kostprijsmodel kosteloos en vrijelijk beschikbaar gemaakt via zijn web-

Inleiding

Een Diergeneeskundig Memorandum met een heel andere inhoud dan u gewend bent. Geen kennis die u klinisch kunt toepassen voor een nog betere patiëntenzorg en dienstverlening, maar een DM geheel toegewijd aan economie. Waarschijnlijk niet uw favoriete vak tijdens de opleiding. De afgelopen jaren is echter de aandacht voor economische aspecten van de dierenartspraktijk sterk toegenomen. En niet zonder reden: veel dierenartspraktijken zien de omzet stijgen, maar de netto opbrengst (winst) dalen. Met andere woorden: de kosten stijgen in de praktijk sneller dan de baten.

Als je, zoals wij, dan eens vraagt aan een dierenarts hoe het kan dat de baten achterblijven bij de kosten, komt in veel gevallen hetzelfde verhaal naar voren. Samengevat komt het in onze ogen op het volgende neer: cijfers zijn saai, concurrentie is eng en klanten zijn leuk. Wel erg kort door de bocht natuurlijk, maar ga maar na bij uzelf: is het uw hobby om de jaarcijfers door te spitten? Kiest u er na grondig doorrekenen voor om boven de prijs van de buurman te gaan zitten (of misschien eronder)? En de koffietijd bij die ene gezellige veehouder, berekent u die helemaal door?

Uit onderzoek voor de Honours Class “Maatschappelijk Verantwoord Veterinair Ondernemen” blijkt eens te meer dat veel dierenartsen hun prijs nog baseren op de prijs van de nabijgelegen praktijken. Een absurde

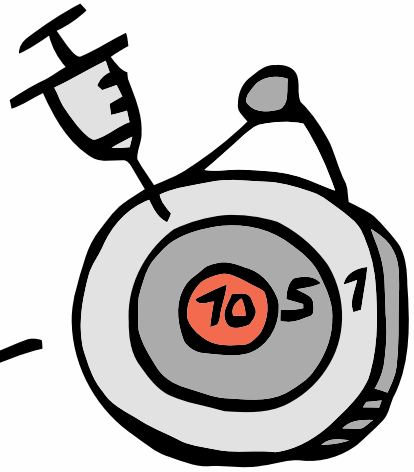
situatie, omdat a) de vaste lasten tussen de praktijken enorm kunnen verschillen en b) onderzoek heeft uitgewezen dat de belangrijkste drijfveer voor de meeste van uw klanten niet de prijs is. Dat betekent natuurlijk niet dat u nu de prijzen tot in het oneindige kunt laten stijgen, maar ook niet het andere uiterste: dat u onder de kostprijs gaat werken.

Maar, horen we u vragen, wat is die kostprijs dan? Hoe bereken ik die? En als ik de kostprijs weet, hoe bepaal ik dan mijn prijzen? Voor sommige producten willen klanten misschien wel veel meer betalen dan voor andere. Om u hierin te ondersteunen is deze editie van het Diergeneeskundig Memorandum opgesteld. In het eerste deel van dit DM wordt, een beetje saai, de theorie rond kosten, kostprijs en prijsbeleid beschreven (met toepasselijke voorbeelden, dat wel). Ook wordt kort aandacht besteed aan het rekenen aan een nieuwe investering. In het tweede deel worden de theoretische verhalen ondersteund door toepassingen uit de praktijk. Uiteindelijk zal afgesloten worden met een beschouwing voor de toekomst.

Als auteurs hopen wij van harte dat u de informatie in dit DM goed kunt gebruiken. Natuurlijk bent u met vragen en/of opmerkingen altijd welkom bij ons!

*Henk Hogeveen
Marjolein Derks*

Wat dat kost?



Hoofdstuk 1. Kosten in de dierenartsenpraktijk

Henk Hogeveen en Gerard Giesen

Iedere dierenartsenpraktijk is een onderneming en iedere dierenartseigenaar is daarom in principe een ondernemer. Ondernemen is het nemen van beslissingen en de “echte” ondernemers nemen dit soort beslissingen bewust. Bijna alle beslissingen die genomen worden hebben, direct of indirect, invloed op de financiële resultaten van de praktijk. Een overzicht en afweging van de kosten en baten van een beslissing is daarom belangrijk voor de praktijkvoering.

In dit hoofdstuk wordt aandacht gegeven aan de definitie van kosten. Daarnaast wordt uitgelegd waarom kosten voor uw praktijk relevant zijn en worden enkele (reken)voorbeelden uitgewerkt.

1.1 Overzicht van basisbegrippen

In dit hoofdstuk wordt gewerkt met een aantal technische begrippen. Om verwarring te voorkomen en de hoeveelheid uitleg in de tekst tot een minimum te beperken worden deze begrippen eerst kort toegelicht.

1.1.1 Goederen versus diensten

Dierenartspraktijken leveren zowel goederen als diensten aan de klant. Het onderscheid ligt in het feit dat een goed tastbaar is, terwijl een dienst dit niet is. Technisch gezien is echter bij beide sprake van input en output. Wanneer in deze tekst gesproken wordt van goederen, worden hiermee in principe goederen *en* diensten bedoeld.

1.1.2 Productiemiddelen

Goederen zijn te verdelen in consumptie- en kapitaalgoederen. Kapitaalgoederen zijn goederen, nodig om consumptiegoederen te kunnen produceren. Het consumptiegoed kaas bevat onder andere het kapitaalgoed melk. Ook de machine waarin de melk gekarnd wordt is een kapitaalgoed. Het totaal van kapitaalgoederen wordt *kapitaal* genoemd. Kapitaal is één van de vier *productiemiddelen*. De andere drie zijn *natuur*, *arbeid* en *ondernemerschap*.

Productiemiddelen kunnen onderling uitwisseling hebben. Kapitaal kan deels vervangen worden door arbeid en vice versa. De productiemiddelen kunnen ook doorvertaald worden naar de dierenartspraktijk. Het praktijkgebouw staat op een perceel grond: natuur. Er werken dierenartsen, paraveterinair en assistentes: arbeid. In de praktijk is allerlei instrumentarium aanwezig om het dier nauwkeurig te kunnen onderzoeken: kapitaalgoederen. De praktijk wordt bestuurd door een ondernemer: ondernemerschap.

Belangrijk om in het hoofd te houden is de dynamiek tussen verschillende productiemiddelen: voor de producent van stethoscopen is uw stethoscoop een kapitaalgoed. Voor u is dit echter een kapitaalgoed. Een ander voorbeeld hiervan is de melkkoe: ze kan onder het kopje natuur geplaatst worden, maar binnen het melkveebedrijf is zij ook zeker een kapitaalgoed.

1.1.3 Kosten

De centrale definitie van het begrip ‘kosten’ luidt: “*de in geld uitgedrukte offers die noodzakelijk zijn voor het behalen van het gewenste doel*”. Binnen deze definitie kan een verder onderscheid gemaakt worden in:

- *Vaste* versus *variabele* kosten. Vaste kosten zijn de kosten die een praktijk onafhankelijk van het aantal geleverde producten of diensten moet maken, zoals de maandelijks rentelasten of de maandelijks afschrijvingslasten. Variabele kosten zijn de kosten die veranderen als de praktijk meer producten of diensten gaat leveren, zoals loonkosten of materiaalkosten
- *Directe* versus *indirecte* kosten. Directe kosten zijn de kosten die direct zijn toe te schrijven aan een product of dienst, zoals de inkoop van een bepaald diergeneesmiddel of de hechtdraad. Ook de kosten van sommige apparatuur zijn direct toe te rekenen aan een product of dienst, zoals een röntgenapparaat. Indirecte kosten zijn kosten die via een *verdeelsleutel* over producten of diensten verdeeld worden, zoals gebouwkosten, schoon-

Eenvoudig, betrouwbaar en stabiel – Software voor efficiënt praktijkbeheer



*easy***VET**

easyVET is de software voor eenvoudig en efficiënte informatiebewerking in de diergeneeskunde. Praktijkmanagement, zoals u het altijd al had willen hebben. Alle functies op de juiste plekken, intuïtief en eenvoudig te bedienen. Arbeidsstappen, processen en taken sluiten perfect op elkaar aan. All-inclusive-systeemkaarten maken de gehele behandelingsregistratie op een centrale plek mogelijk. Optimale workflow en de grootst mogelijke flexibiliteit staan voor een zeer efficiënte behandeling in alle bereiken: bij kleine dieren, grote dieren en paarden, in kleine praktijken en grote praktijken, stationair en onderweg.

maakkosten en niet te vergeten de tijd van de dierenarts

1.1.4 Productiekosten

De centrale definitie van het begrip ‘productiekosten’ luidt zoals reeds gezegd: *“de in geld uitgedrukte offers die noodzakelijk zijn voor de productie van een goed”*. Deze definitie omvat de drie stappen waar het bij het rekenen aan kosten om draait:

1. Bepaald moet worden welke offers noodzakelijk zijn voor de productie. Dit betreft de *fysieke* hoeveelheden van de benodigde productiemiddelen.
2. Aan deze offers moet een prijskaartje worden gehangen.
3. Offers die voor de productie niet noodzakelijk zijn moeten worden uitgesloten. Het is niet eenvoudig om aan te geven welke offers wel en welke niet noodzakelijk zijn. In het algemeen geldt: alle offers die niet per sé nodig zijn voor de totstandkoming van de productie worden als overbodig aangemerkt.

1.2 Waarderen

1.2.1 De betekenis van waarderen

Vanuit economische theorie heeft een goed waarde als *“het in enige mate kan bijdragen aan de bevrediging van behoeften”*. Behoeftbevrediging wordt gezien als het hoofddoel van de mens: indien mogelijk zal daarbij altijd gekozen worden voor de hoogste opbrengst tegen de laagst mogelijke kosten. Een goed dat daar niet aan bijdraagt is voor de rationele mens dus “waardeloos”.

Waarde is niet constant; het kan verschillen tussen en ook binnen individuen. Stel bijvoorbeeld, u werkt in een dierenartspraktijk als gezelschapsdierenarts. Uit uw database heeft u vijftig hondeneigenaren geselecteerd die hun hond de afgelopen twee maanden hebben laten ontwormen en vijftig eigenaren die dit een jaar geleden hebben laten doen. U hebt hen gevraagd hoeveel geld ze over hebben voor het nu laten ontwormen van hun hond. Waarschijnlijk is de eerste groep minder bereid te betalen dan de tweede groep: je hond een keer laten ontwormen is nuttig, dat gelijk daarna een tweede maal doen al een stuk minder nuttig. De waarde van een product of dienst is dus afhankelijk van o.a. de frequentie.

Naast frequentie kunnen ook andere verschillen een rol spelen: iemand die een half jaar geleden zijn huisdier heeft verloren aan een heftige worminfectie zal waarschijnlijk meer geld over hebben voor een ontwormingskuur bij zijn nieuwe huisdier dan de gemiddelde hondeneigenaar.

Samengevat is “waarde”: *“de hoeveelheid geld die een individu op dit moment onder deze omstandigheden overheeft voor een goed.”*

1.2.2 Waarderen in een veterinaire praktijk

Binnen de praktijkvoering in de dierenartspraktijk kan het waarderen van goederen veel voordeel opleveren. Wanneer je als praktijk weet wat de voordelen en nadelen zijn van een beslissing kan besluitvorming worden vergemakkelijkt. In het vorige voorbeeld, van de ontwormingskuur, kwam naar voren dat waarde niet altijd objectief te meten is. Hoe kan het dan toch als goed hulpmiddel ingezet worden? Daarvoor wordt in eerste instantie de volgende aanname gedaan: *“de dierenartspraktijk is een onderneming die te allen tijde uit is op winstmaximalisatie”*.

Onder deze aanname kan de waarde van kapitaalgoederen worden gebaseerd op het effect op de winst. Dit waardeoordeel is objectief: via een nuchter rekensommetje kan de ondernemer bepalen welke waarde een bepaald productiemiddel voor zijn praktijk vertegenwoordigt.

Voorbeeld

Een dierenartsenpraktijk denkt na over de aanschaf van een röntgenapparaat. De ondernemer denkt met dit apparaat 2 x per week zo'n 10 foto's te kunnen maken à € 50 per stuk. De extra kosten per foto (onder andere tijd) bedragen € 20. Met behulp van het röntgenapparaat nemen de opbrengsten met € 26.000 per jaar toe, terwijl de extra kosten met € 10.400 per jaar toenemen. De toename van de opbrengsten-kosten bedraagt:

€ 26.000 – € 10.400 = € 15.600,-

Dit is het bedrag dat de praktijk per jaar maximaal uit mag geven aan het nieuwe röntgenapparaat, ervan uitgaande dat de aanschaf van dit apparaat positief op het bedrijfsresultaat moet uitwerken.

In de dagelijkse praktijk zal een waardeoordeel niet altijd objectief zijn. Hoewel het goed is om een economische onderbouwing te hebben van bijvoorbeeld een investering spelen soms andere, meer subjectieve zaken een rol. Denk daarbij bijvoorbeeld aan:

- Periode van afschrijving. Wanneer u een apparaat in vijf jaar afschrijft zullen de opbrengsten per jaar hoger moeten zijn dan wanneer u het in acht jaar afschrijft. Hoewel er vanuit de belastingdienst richtlijnen zijn voor afschrijving kunt u ze tot op zekere hoogte flexibel inzetten
- Uitstraling. Een praktijk met hypermoderne techniek straalt een ander imago uit dan een praktijk met oude apparatuur. Imago speelt dus ook een rol. Mogelijk bent u bereid een deel verlies te incasseren om uw praktijk naar buiten toe op te laten vallen.

Wanneer u de winstgevendheid van het apparaat kent, kunt u daarna de meer subjectieve criteria in de besluitvorming meenemen.

1.2.3 Het berekenen van waarde: waardebegrippen

Wanneer u binnen uw praktijk de objectieve waarde van een investering wilt bepalen, zijn daar verschillende gegevens voor nodig. Deze gegevens kunnen onderverdeeld worden in zogenaamde waardebegrippen. Grofweg kunnen vier waardebegrippen gedefinieerd worden:

- aanschafwaarde
- directe opbrengstwaarde
- indirecte opbrengstwaarde
- vervangingswaarde

De *aanschafwaarde* is de prijs die u bij aankoop heeft betaald. Voor een berekening van de rendabiliteit is de aanschafwaarde niet interessant. Van belang is de prijs die op het moment van vervanging zal moeten worden betaald. Voor de fiscus zijn aanschafwaarden wel interessant: in een fiscale boekhouding zijn de kapitaalgoederen gewaardeerd naar aanschafwaarde. Voor dit systeem is gekozen omdat aanschafwaarden van goederen eenvoudig te controleren zijn.

Onder de *opbrengstwaarde* verstaan we de prijs die een ondernemer voor zijn producten kan krijgen bij verkoop. Dit geldt voor zowel producten als productiemiddelen. De opbrengstwaarde van de producten en diensten

die een dierenarts levert zijn gerelateerd aan de prijs die de dierenarts kan vragen. Voor de opbrengstwaarde van productiemiddelen zijn twee mogelijkheden te onderscheiden:

1. het productiemiddel wordt verkocht; de opbrengstwaarde is de verkoopprijs bij directe verkoop. Dit wordt de *directe opbrengstwaarde* genoemd
2. het productiemiddel blijft in gebruik; in dit geval wordt de opbrengstwaarde afgeleid uit de opbrengst van de producten die met het desbetreffende productiemiddel worden gemaakt. Dit noemen we de *indirecte opbrengstwaarde*

Voorwaarde voor het toekennen van indirecte opbrengstwaarde aan een productiemiddel is dat de opbrengsten volledig aan het desbetreffende productiemiddel toe te wijzen zijn.

De *vervangingswaarde* van een productiemiddel is de prijs die een onderneming op de markt zou moeten betalen om het productiemiddel te vervangen door een nieuw productiemiddel met dezelfde prestaties. Het is dus niet zo dat bij het bepalen van de vervangingswaarde altijd exact hetzelfde productiemiddel in beschouwing wordt genomen. De prestaties van productiemiddelen verbeteren namelijk voortdurend.

Voorbeeld

Binnen uw dierenartspraktijk is besloten dat het tijd is voor een nieuw röntgenapparaat. U heeft de keuze uit drie mogelijkheden:

1. *De moderne versie van het oude apparaat aanschaffen. Dit apparaat is even functioneel en, gecorrigeerd voor inflatie, even duur.*
2. *Een apparaat van een andere fabrikant aanschaffen. Dit apparaat heeft dezelfde kwaliteiten als het oude apparaat maar is in verhouding goedkoper.*
3. *Een digitaal röntgenapparaat aanschaffen. Dit apparaat is duidelijk efficiënter, maar ook duurder.*

Voor de vervangingswaarde geldt in zowel situatie 1 en 2 dat wordt uitgegaan van de aanschafwaarde. Immers, de prestaties van het apparaat blijven gelijk. In dit geval zal dan gekozen worden voor optie 2. Wanneer men nu kijkt naar optie 3, wordt de situatie ingewikkelder. Omdat het apparaat efficiënter werkt, zijn de kosten per gebruik lager. Dit compen-

seert voor de hogere aanschafwaarde. De berekeningen die hiermee gepaard gaan zullen in hoofdstuk twee verder uitgewerkt worden.

1.2.4 Waardering en continuïteit

In paragraaf 1.2.2 is de aanname gedaan dat de dierenartspraktijk een onderneming is die uitgaat van winstmaximalisatie. Voor het voortbestaan van de praktijk dient aan het eind van het jaar een positief bedrijfsresultaat te zijn behaald. Hoe hoger de winst hoe groter de kans dat het bedrijf op langere termijn gecontinueerd kan worden. In deze paragraaf wordt het waarden van de winst met behulp van de in paragraaf 1.2.3 besproken waardebegrippen kort toegelicht.

Dierenartspraktijken leveren met diverse productiemiddelen een range aan verschillende producten en diensten. Omdat voor de bepaling van de indirecte opbrengstwaarde de opbrengsten aan één productiemiddel toegerekend moeten worden, valt dit waardebegrip voor de beoordeling van de winst af. Ook de aanschafwaarde zal geen basis voor de berekening van winst vormen, omdat een bedrijf gericht is op continuering van het productieproces; er hoeven geen investeringen te worden gedaan voor het leveren van één product.

De twee overgebleven waardebegrippen, de vervangingswaarde en de directe opbrengstwaarde, kunnen wel gebruikt worden voor een waardeoordeel over de winst. In het geval van winstmaximalisatie geldt dat de *vervangingswaarde* altijd lager dient te zijn dan de *omzet*. De opgeofferde waarde is anders groter dan de verkregen waarde en voortzetting van de productie is dan niet langer economisch rationeel. Mocht besloten worden tot verkoop van productiemiddelen dan zal de opbrengst gelden als directe opbrengstwaarde.

Voorbeeld

Een praktijk heeft een röntgenapparaat. Vervanging van dit apparaat (naar verwachting over 4 jaar) kost € 50.000 (de vervangingswaarde). Deze praktijk maakt 150 röntgenfoto's per jaar en de practicus besluit de kosten en opbrengsten van dit apparaat eens onder de loep te nemen. Uitgaande van een afschrijving van 10 jaar, een rente van 5% en bijkomende kosten van € 10 per foto, kost het

maken van röntgenfoto's € 8.000 per jaar. De opbrengst per foto is € 50 per foto, wat de totale opbrengsten op € 7.500 per jaar brengt. Het maken van röntgenfoto's is dus verliesgevend

In het bovenstaande voorbeeld is het, op basis van de vervangingswaarde, verstandig te stoppen met het maken van röntgenfoto's. Alleen wanneer het verlies op de röntgenfoto's wordt gecompenseerd door extra winst bij andere producten of diensten, of door subjectieve criteria, kan het vervangen van het apparaat "uit".

Het vervangen van dit röntgenapparaat is dus economisch gezien niet voordelig. De praktijk uit dit voorbeeld heeft nu twee opties: het apparaat nu verkopen of het apparaat blijven gebruiken tot het versleten is.

Voorbeeld (vervolg)

Stel nu dat de directe opbrengstwaarde van het röntgenapparaat bij onmiddellijke verkoop € 10.000 bedraagt en dat naar verwachting dit apparaat nog 4 jaar mee gaat en daarna € 2.000 oplevert. De kosten per jaar bedragen dan € 2.000 bij totale opbrengsten van € 7.500. Het is voor deze praktijk dus voordeliger om het apparaat nog vier jaar aan te houden.

1.3 Kostenbegrip in financiële rapportage

Zoals eerder aangegeven, wordt met de *winstberekening* geprobeerd aan te geven in hoeverre de *continuïteit* van een praktijk gewaarborgd is. Dit gebeurt op basis van vervangingswaarden. Zijn de kosten op basis van vervangingswaarden lager dan de opbrengsten, dan is de praktijk rendabel en op langere termijn verantwoord. In een dergelijke berekening wordt een bepaalde periode bekeken, meestal één jaar; het boekjaar. Dit betekent dat alleen de kosten voor desbetreffende periode moeten worden toegerekend. Voor een aantal productiemiddelen levert dit problemen op omdat deze in een voorafgaande periode aangeschaft zijn.

In paragraaf 1.1.4 zijn productiekosten uitgedrukt als de in geld uitgedrukte offers die noodzakelijk zijn voor de productie. Voor de winstberekening moeten we eigenlijk een ruimere definitie gebruiken, omdat het moeilijk is om te bepalen welke offers wel en welke niet noodzakelijk waren: "*kosten zijn de in geld*



Chloramphenicol + Vitamin A oogzalf

GOED GEZIEN....



SLIM BEKEKEN!

REG NL 2110 UDA 4 grams tube in displayverpakking van 16 stuks

Kuipersweg 9 3449 JA Woerden
T. 0348-416945 F. 0348-483676
diergeneesmiddelen@alfasan.nl / www.alfasan.nl



[Figuur 1.] Waardebegrippen in kostenberekeningen

gemeten hoeveelheden input die ten behoeve van de output werden aangewend". In deze definitie zijn ook de zogenaamde verspillingen meegenomen.

In een winstberekening wordt de in de desbetreffende periode gebruikte input in geld uitgedrukt. Voor een groot deel komt dit overeen met de uitgaven die gedaan zijn (bijvoorbeeld de uitgaven voor inkoop van medicijnen, de uitgaven voor onderhoud van apparatuur of de uitgaven voor personeel in loondienst). Toch zijn er in de dierenartsenpraktijk ook *kosten die geen uitgaven zijn*:

1. De eigen arbeid van de dierenarts-ondernemer(s). Hieraan zijn voor de praktijk geen uitgaven verbonden, maar deze arbeid behoort wel tot de kosten. Zou deze dierenarts niet zelf in zijn/haar praktijk werken, dan zou er een arbeidskracht van elders aange-trokken moeten worden. Bedenk hierbij wel dat de arbeid die de dierenarts-ondernemer levert, meer is dan alleen het veterinaire werk. Ook het management is een deel van deze arbeid.

2. Het gebruik van eigen vermogen van de die-renarts-ondernemer. Door eigen vermogen in de praktijk te gebruiken, hoeft de praktijk minder vermogen te lenen. Er hoeft hierdoor minder rente betaald te worden. Volgens het principe van vervangingswaarde zijn er wel kosten aan het gebruik van eigen vermogen verbonden. Geen uitgaven dus, maar wel kosten.

3. Het gebruik van in het verleden aangeschaf-te apparatuur, gebouwen en inrichting. De uitgaven voor dit soort duurzame productie-middelen zijn vaak in een vorige periode ge-daan en de productiemiddelen worden gedu-rende langere tijd gebruikt. De kosten voor deze productiemiddelen worden door mid-del van *afschrijvingen* verdeeld over de jaren waarin ze gebruikt worden. Stel een appa-raat kost € 20.000 en gaat naar verwachting 10 jaar mee. Na 10 jaar is het naar verwach-ting nog € 2.000 waard (bij inruil). De jaar-lijkse afschrijving van dit apparaat zal dan € 1.800 bedragen. Dit afschrijvingsbedrag is gelijk aan de jaarlijkse kosten (kosten maar geen uitgaven).

4. Het gebruik van in een voorgaande periode aangeschafte voorraden. Als de voorraden aan het eind van een periode gelijk zijn aan die van het begin, dan zijn de kosten en uitgaven gelijk. Echter, wanneer de voorraad in een jaar is toegenomen, zijn de kosten lager dan de uitgaven. Bij afname van de voorraad zijn de kosten hoger dan de uitgaven.

Kader

Ten behoeve van allerlei berekeningen is er altijd veel discussie over de waarde van de eigen arbeid van een dierenartsondernemer. Hierbij wordt vaak gekeken naar de hoeveelheid arbeid die een dierenartsondernemer in de praktijk stopt, vaak meer dan de 40-urige werkweek die van een werknemer verlangd mag worden. Ook is de kwaliteit van de arbeid anders. Een dierenartsondernemer is meer senior en heeft dus meer ervaring, en doet ook managementtaken. De vervangingswaarde hiervan is moeilijk te schatten. Toch is er consensus dat de waarde van een fulltime werkende dierenartsondernemer ongeveer € 80.000 - € 90.000 per jaar bedraagt.

Naast arbeid leveren dierenartsondernemers vaak ook kapitaal (het eigen vermogen) aan de praktijk. Ook dit eigen kapitaal brengt kosten met zich mee (rente op het eigen vermogen). Ten slotte is er nog de bedrijfseconomische winst: het bedrag dat overblijft als van de opbrengsten alle kosten (inclusief de kosten voor eigen arbeid en eigen vermogen) afgetrokken zijn. Deze bedrijfseconomische winst is de beloning voor het leveren van ondernemerschap aan de praktijk. Het begrip "winst" in de meeste winst- en verliesrekeningen, bestaat dus eigenlijk uit de elementen beloning van de eigen arbeid, beloning van het eigen vermogen en beloning van het ondernemerschap (bedrijfseconomische winst).

Samengevat: er zijn kosten die tegelijkertijd uitgaven vormen, er zijn kosten die geen uitgaven met zich meebrengen en er zijn uitgaven die niet als kosten aangemerkt mogen worden (Figuur 2).

1.4 Kosten; en de opbrengsten dan?

In dit hoofdstuk ging het vooral om kosten en de relatie van kosten tot de winstgevendheid van een dierenartsenpraktijk. Een ander belangrijk aspect van de winstgevendheid zijn natuurlijk de opbrengsten. Er zijn vanuit die kant twee mogelijkheden om de winst te verhogen:

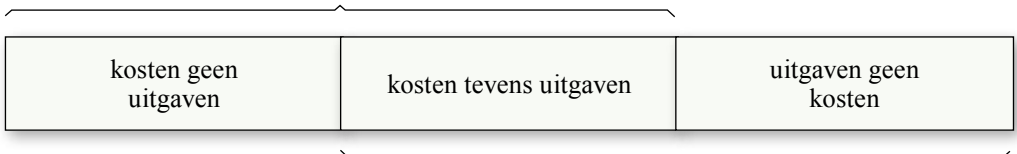
1. het verkopen van meer producten en/of diensten
2. het verkopen van de producten en/of diensten tegen een hogere prijs

Voor beide mogelijkheden geldt echter dat zij een directe relatie met de kosten van de praktijk hebben.

Wanneer ingezet wordt op de verkoop van meer producten en diensten wordt ingezet op het vergroten van het totaal aantal transacties. Zo wordt meer winst gegenereerd. Wanneer een praktijk echter harder gaat werken, zal dit effect hebben op de kosten: dierenartsen moeten langer werken en apparaten worden intensiever gebruikt. Daarnaast is het vergroten van de markt niet zo eenvoudig; vaak vergt dit ook extra kosten, bijvoorbeeld voor marketing.

Wanneer ingezet wordt op hogere prijzen, speelt het gevaar van het verlies van klanten een rol. Hogere prijzen leiden tenslotte tot minder klandizie (*prijselasticiteit*). In hoofdstuk twee van dit Diergeneeskundig Memorandum wordt hier verder op ingegaan.

KOSTEN



[Figuur 2.] Kosten en uitgaven

Hoofdstuk 2. Kostprijs, prijselasticiteit en investeringen

Henk Hogeveen en Marjolein Derks

2.1 De noodzaak van kostprijsberekeningen in de praktijk

De dierenartspraktijk is een onderneming in de vrije markt. Dat wil zeggen dat u, als dierenartsondernemer, verantwoordelijk bent voor het bepalen van uw eigen prijzen. U bent prijismaker. Voor veel dierenartsondernemers valt dit echter nog niet altijd mee: in veel gevallen wordt de prijs van de burens nog als richtlijn gebruikt.

Om goed te kunnen weten welke prijzen u minimaal voor een product moet vragen om winstgevend te zijn wordt de kostprijs gebruikt. Met de term kostprijs wordt bedoeld: de som van alle kosten geassocieerd met een product of dienst. Wanneer u het product of de dienst voor deze prijs verkoopt zult u geen winst maken, maar ook geen verlies draaien. Alle kosten in uw praktijk, inclusief de kosten voor uw eigen arbeid en het eigen vermogen in de praktijk worden terugverdiend.

In het vorige hoofdstuk is uitgebreid aandacht besteed aan de definitie van kosten. Ten behoeve van de duidelijkheid van deze tekst volgt hier een korte herhaling van de onderverdeling van kosten:.

- *Vaste versus variabele kosten.* Vaste kosten zijn de kosten die een praktijk onafhankelijk van het aantal geleverde producten of diensten moet maken, zoals de maandelijkse rentelasten of de maandelijkse afschrijvingslasten. Variabele kosten zijn de kosten die veranderen als de praktijk meer producten of diensten gaat leveren, zoals loonkosten en materiaalkosten
- *Directe versus indirecte kosten.* Directe kosten zijn de kosten die direct zijn toe te schrijven aan een product of dienst, zoals de inkoop van een bepaald diergeneesmiddel of de hechtdraad. Ook de kosten van sommige apparatuur zijn direct toe te rekenen aan een product of dienst, zoals

een röntgenapparaat. Indirecte kosten zijn kosten die via een *verdeelsleutel* over producten of diensten verdeeld worden, zoals gebouwkosten, schoonmaakkosten en niet te vergeten de tijd van de dierenarts

De verdeling van indirecte kosten over de verschillende diensten en producten kan op verschillende manieren gebeuren en de manier waarop dit gedaan wordt is bedrijfseconomisch gezien niet zo heel belangrijk. Belangrijk is dat de totale kosten van een productiemiddel terugkomen in de producten en diensten waarvoor dit productiemiddel gebruikt wordt. De wijze waarop indirecte kosten verdeeld worden kan dus per praktijk variëren. In een gemengde praktijk kunnen de gebouwkosten bijvoorbeeld over de verschillende diersoortsecties verdeeld worden door te bepalen hoe intensief elke sectie het gebouw gebruikt. Een afdeling gezelschapsdieren gebruikt waarschijnlijk meer van het pand dan die van landbouwhuisdieren. Een andere verdeelsleutel kan zijn het aantal m² van het praktijkpand wat gebruikt wordt door de verschillende diersoortsecties.

Om de kostprijs te berekenen wordt het product of de dienst opgesplitst in losse onderdelen. Voor elk van de onderdelen wordt bepaald hoeveel het kost. Uiteindelijk worden de kosten voor de losse onderdelen samengevoegd tot de *integrale kostprijs*. Hoe dit gedaan kan worden wordt uitgelegd met een aantal voorbeelden:

Voorbeeld 1

Sterilisatie poes. We gaan er voor dit voorbeeld van uit dat binnen uw praktijk de poezen voor sterilisatie 's ochtends worden gebracht en in de namiddag weer worden opgehaald. In grote lijnen omvat de sterilisatie de volgende onderdelen:

- *Opname (tijd assistente)*
- *Sedatie*
- *Scheren en wassen*



**Als u kwaliteit én prijs
in de hand wilt houden.**

Kuipersweg 9 3449 JA Woerden
T. 0348-416945 F. 0348-483676
diergeneesmiddelen@alfasan.nl / www.alfasan.nl

- Klaarmaken OK (tijd assistente)
- Gasanesthesie
- Omkleden (tijd dierenarts en assistente)
- Operatie (tijd dierenarts)
- Hechtdraad, tampons, handschoenen, operatiekleding e.d.
- Sterilisatie set (apparaat en tijd assistente)
- Opruimen OK (tijd assistente)
- Gebruik apparatuur OK
- Afleveren aan eigenaar (tijd assistente)
- Administratie (tijd dierenarts)
- Gebruik gebouw (opvang, OK)

Voor ieder van de losse onderdelen kan exact berekend worden wat de kosten zijn. U kunt dus per sterilisatie exact berekenen wat de kostprijs is. Vaak echter zal het handiger zijn met gemiddelden te werken. Als we naar bovenstaand voorbeeld kijken kunnen we zien dat deze handeling is opgebouwd uit gebruik van:

- Tijd
- Materialen (sedatie, anesthesie, hechtdraad, handschoenen e.d.)
- Apparatuur
- Gebouw

Omdat sterilisaties van poezen regelmatig voorkomen, kan relatief eenvoudig geschat worden hoeveel tijd en materiaal men kwijt is bij de gemiddelde poes. Het is hierbij belangrijk dat gerekend wordt met een gemiddelde en niet met een "normaal" verloop. Soms duurt een operatie veel langer dan normaal (bijvoorbeeld door complicaties) of worden er veel meer materialen gebruikt. Als u rekent met het gemiddelde houdt u dus rekening met de operaties die veel langer duren of meer materiaal nodig hebben. Rekent u met een normale operatie als rekenenheid, dan is de kans groot dat de kosten voor de gecompliceerde operaties onvoldoende worden verdisconteerd.

Materialen zijn directe kosten en de hoogte hiervan is eenvoudig te bepalen via de inkoop. Arbeid (tijd) van dierenarts en assistente zijn indirecte kosten. Niet alle tijd van de dierenarts en de assistente wordt tenslotte gebruikt voor sterilisaties van poezen. De tijd is goed te verdelen door de totaal declareerbare tijd (dat wil zeggen de tijd die toege-

rekend kan worden aan klanten) te bepalen en op basis daarvan uit te rekenen wat 1 uur dierenarts en 1 uur assistente moeten opleveren. Zo kunnen alle kosten voor arbeid (inclusief de kosten voor de arbeid van de dierenartsondernemer(s)) worden terugverdiend.

Apparatuur en gebouw zijn ook lastig te verdelen omdat ze indirect zijn. Voor gebouwkosten zal vaak gekozen worden voor het gebruik van een verdeelsleutel: een verdeling in percentages over verschillende "groepen" producten of diensten. Stel bijvoorbeeld dat uw praktijk een gemengde praktijk is; zowel landbouwhuisdieren als paarden als gezelschapsdieren worden hier behandeld. De dierenartsen van landbouwhuisdieren en paard gebruiken alleen het kantoor, de apotheek en het lab. De verdeling van gebouwkosten kan dan zijn: LH: 15%; P: 15%; GD: 70%. Binnen de gezelschapsdieren levert u medicijnen en voer, consulten en operaties. De verdeelsleutel hierbij kan zijn: medicijnen 10%; consulten 50%; operaties 40%. Op deze manier is duidelijk dat van de totale huisvestingskosten van uw praktijk 28% ($70\% \times 40\%$) verdiend moet worden met de OK. Als u de totale huisvestingskosten weet (bijvoorbeeld uit het financieel jaarverslag) en u weet hoeveel uur per jaar de OK gebruikt wordt (schatting) kunt u uitrekenen wat 1 minuut OK gebruik moet kosten.

N.b. Het kan altijd preciezer. U kunt de kosten voor huisvesting ook binnen operatietypen of het gebouw (OK, spreekkamer) differentiëren. Vaak echter zullen de verschillen in kosten uiteindelijk klein zijn. Het is de vraag of u tijd en moeite moet steken in een zo gedetailleerde berekening, wanneer de verschillen in kostprijs hooguit een paar euro bedragen!

Voor het doorberekenen van de kosten voor apparatuur geldt een iets andere aanpak. Ieder apparaat wordt in de praktijk met een bepaalde frequentie gebruikt. Wanneer u weet wat de kosten zijn voor dit apparaat op jaarbasis, kunt u dit delen door de frequentie, zodat u een kostprijs per gebruik (of per minuut gebruik) krijgt. Als er extra kosten bij het gebruik van een apparaat optreden, zoals het gebruik van gas bij een narcoseapparaat,

kunnen deze extra kosten bij de materialen geplaatst worden. Hierbij kan voor sommige apparaten gelden dat er zowel sprake is van vaste (afschrijvingen) als van variabele (ontwikkelen foto) kosten. In dat geval kunt u twee methoden gebruiken:

1. De vaste kosten delen door de gebruiksfrequentie en de variabele kosten per gebruik daarbij optellen
2. Aan het eind van het jaar de totale variabele kosten voor dat jaar optellen bij de vaste kosten en dit delen door de gebruiksfrequentie

Het bepalen van de vaste kosten (voornamelijk afschrijvingen) komt terug in het subhoofdstuk investeringen.

Voorbeeld 2

Consult. Een 53-jarige man uit Utrecht heeft een labrador van negen jaar oud. De hond was van zijn dochter, maar die is sinds kort het huis uit. De hond loopt al een paar dagen met zijn kop te schudden en piept als hij over zijn kop geaaid wordt. Kortom, er moet even een bezoekje gebracht worden aan de dierenarts. Er zijn maar weinig mensen die hun zieke hond niet naar de dierenarts brengen; de prijs van een consult is op dat moment niet het belangrijkste probleem.

De hond blijkt bij de dierenarts een ernstige otitis externa te hebben. De dierenarts geeft de eigenaar antibioticazalf mee en adviseert deze over twee weken even terug te komen voor controle. De eigenaar dient trouw de medicatie toe en na anderhalve week is de hond weer helemaal opgeknapt. Tegen die tijd is ook de rekening van het eerste consult in de bus gevallen. En die was best hoog! Omdat de hond beter lijkt, de rekening best hoog was en dit eigenlijk niet echt de hond van de man is, is het maar de vraag of deze man terugkomt voor controle, wat dus een extra consult is.

We weten het volgende van deze praktijk:

- Aantal dierenartsondernemers:
4,5 fte
- Aantal dierenartsen in loondienst:
1,3 fte
- Aantal dierenartsassistenten:
1,5 fte

De kosten voor de arbeid van de maten is gesteld op € 80.000,- per jaar.

We hebben ook nog informatie uit de winst- en verliesrekening:

- Totale personeelskosten
€ 108.000,-
- Huisvestingskosten (incl. afschrijvingen)
€ 56.000,-
- Afschrijvingen apparatuur
€ 9.000,-
- Overige bedrijfskosten
€ 121.000,-

48% van de omzet van deze dierenartsenpraktijk is t.b.v. gezelschapsdieren. Laten we aannemen dat ook 48% van de tijd van de dierenartsen t.b.v. gezelschapsdieren is. Hiervan wordt 40% besteedt aan het geven van consulten. Verder is er nog het probleem van de indirecte kosten. Alle kosten in de winst- en verliesrekening zijn indirect en moeten dus verdeeld worden over de verschillende activiteiten van deze praktijk. Een paar posten zijn hierbij van belang:

- De huisvestingskosten zijn voor 80% toe te schrijven aan de gezelschapsdieren. Daarvan is 60% toe te schrijven aan behandelingen en 40% aan consulten.
- De afschrijvingen apparatuur zijn geheel voor andere activiteiten dan consulten (er is tenslotte geen apparatuur nodig voor een consult).
- De overige kosten, evenals de tijd van de assistentes, worden verondersteld evenredig verdeeld te zijn met de tijd van de dierenartsen.
- Een consult duurt gemiddeld 8 minuten. Daarnaast is de dierenarts per consult gemiddeld nog 4 minuten bezig met de voorbereiding en afhandeling van dit consult.

Loonkosten per consult

*De maten verdienen ieder € 80.000,- per jaar. De totale loonkosten voor de maten zijn dus $4,5 * 80.000 = € 360.000,-$. Daarbovenop komen nog de loonkosten voor de medewerkers in loondienst: € 108.000,-. De totale loonkosten per jaar voor deze praktijk komen neer op € 468.000,-*

Er zijn 45 werkweken per jaar. In totaal zijn er $4,5 + 1,3 = 5,8$ dierenartsen werkzaam

in deze praktijk. Er zijn dus $45 * 40 * 5,8 = 10.440$ arbeidsuren.

Van deze uren wordt 48% besteed aan gezelschapsdieren: $10.440 * 0,48 = 5.011,2$ waarvan 40% consulten: $5.011,2 * 0,4 = 2.004$

Er passen vijf consulten in een uur:

$2.004,5 * 5 = 10.022$ consulten per jaar

De totale loonkosten bedragen € 468.000,-
Daarvan wordt 48% toegeschreven aan gd:
 $468.000 * 0,48 = € 224.640,-$
Daarvan is 40% consulten:
 $€ 224.640 * 0,4 = € 89.856,-$

De loonkosten per consult bedragen dus
 $€ 89.856 / € 10.022 = € 8,97$

Totale kosten per consult

De huisvestingskosten bedragen € 56.000,-
Daarvan is 80% toe te schrijven aan gezelschapsdieren: $€ 56.000 * 0,8 = € 44.800,-$
Daarvan is 40% consulten:
 $€ 44.800 * 0,4 = € 17.920,-$
De huisvestingskosten per consult bedragen
 $€ 17.920 / € 10.022 = € 1,79$

De overige kosten bedragen € 121.000,-
Daarvan is 48% toe te schrijven aan gezelschapsdieren: $€ 121.000 * 0,48 = € 58.080,-$
Daarvan is 40% consulten:
 $€ 58.080 * 0,4 = € 23.232,-$
De overige kosten per consult bedragen
 $€ 23.232 / € 10.022 = € 2,32$

De totale kosten per consult bedragen dus
 $€ 8,97 + € 1,79 + € 2,32 = € 13,08$

In deze berekening is geen rekening gehouden met het percentage declarabele uren. In deze praktijk is dat 40%. Om "quitte te draaien" dient deze praktijk per consult dus minimaal $€ 13,08 / 0,4 = € 32,70$ te vragen.

N.b. een belangrijke aanname in dit rekenvoorbeeld is dat de maten evenveel consulten draaien als de dierenartsen in loondienst. In veel praktijken zal dit niet het geval zijn. Stel dat de verdeling 20% maten, 80% loondienst is. De kosten dienen dan te worden gesplitst. Men kan dat doen door de kosten per uur diergeneeskundige zorg voor elke categorie (maten, dierenartsen in loondienst, assisten-

tes) te berekenen en te vermenigvuldigen met het aantal uren consult.

N.b. in dit voorbeeld werd anders omgegaan met de tijd van de assistente dan in het voorgaande voorbeeld (sterilisatie poes). In het voorgaande voorbeeld (en ook in het volgende voorbeeld over de röntgenfoto kat) werd de tijd van de assistent separaat toegerekend aan het product of de dienst en was dus een aparte component in de kostprijberekening. In dit voorbeeld werd de tijd van de assistentes evenredig verdeeld over de tijd die de dierenarts aan diverse producten en diensten besteedt. Een aanname, maar wel één die de berekening eenvoudiger maakt.

Voorbeeld 3

Röntgenfoto kat. Nadat u de eigenaar met de hond naar huis heeft gestuurd, komt er een spoedgeval binnen. Een kat heeft een grindtegel op zijn poot gehad en het pootje lijkt gebroken. De kat is uiterst chagrijnig en laat zich niet goed onderzoeken. U besluit de kat te sederen en een röntgenfoto te maken.

Basisgegevens:

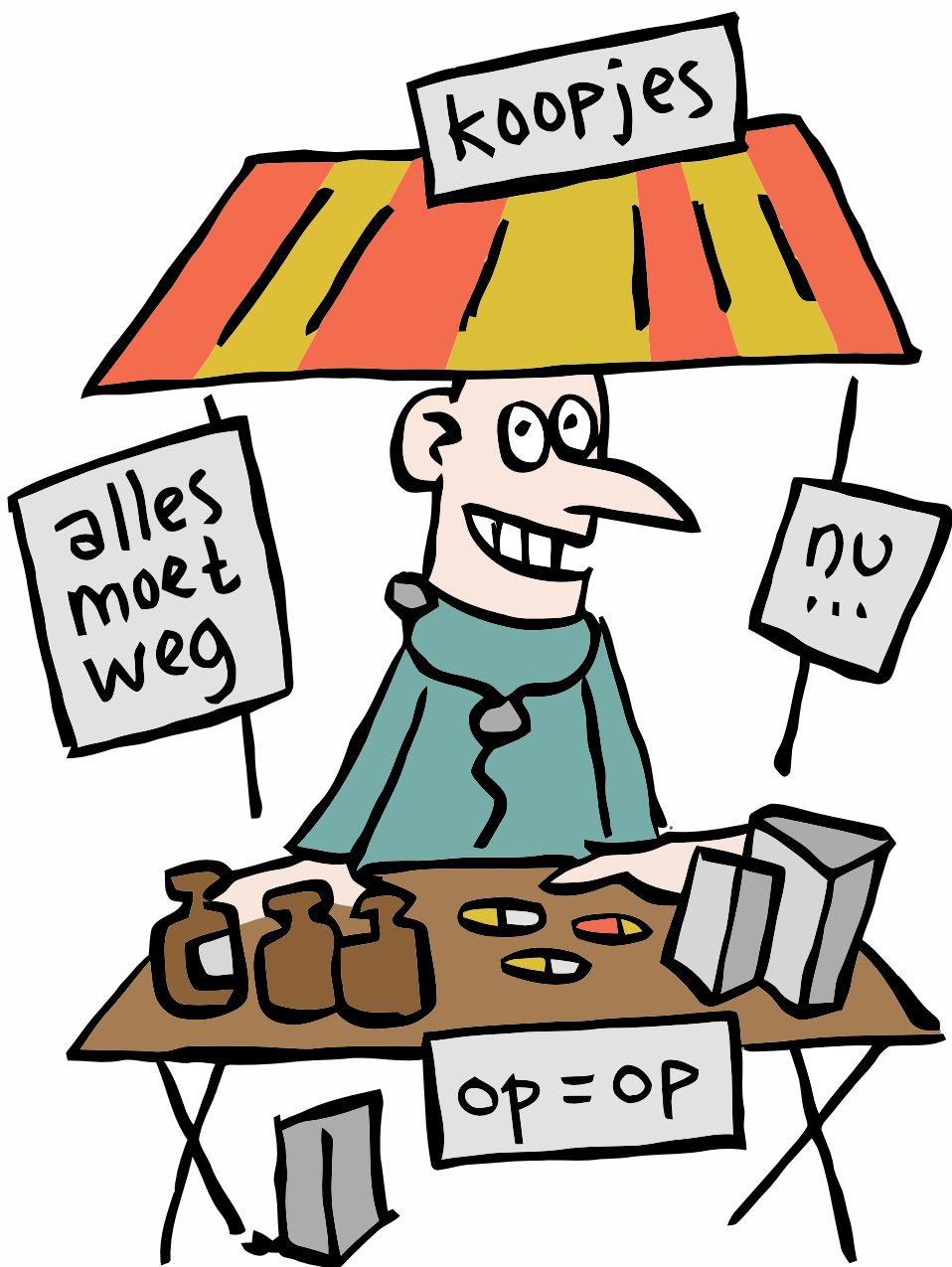
- De assistentes kosten uw praktijk € 30.000,- per fte per jaar
- Eén van uw maten heeft zich gespecialiseerd in het maken en beoordelen van röntgenfoto's en neemt deze praktisch altijd voor zijn rekening
- Er worden jaarlijks 250 foto's gemaakt
- De afschrijvingen voor het röntgenapparaat bedragen jaarlijks € 1000,-

Voor elke röntgenfoto telt:

- De dierenarts is met elke foto gemiddeld vijftien minuten bezig: vijf minuten voorbereiding, tien minuten beoordeling en rapportage
- De dierenartsassistente is met elke foto gemiddeld vijftiengint minuten bezig: vijf minuten voorbereiding, vijftien minuten foto maken, vijf minuten ontwikkelen
- Materiaalkosten (foto, ontwikkelingsvloeistof) zijn € 1,25 per foto

Loonkosten per foto

De maat verdient € 80.000,- per jaar. Hij werkt $45 * 40 = 1800$ uur. Een uur diergeneeskundige zorg kost dus € 44,45. Een foto



koopjes

alles
moet
weg

nu
...

op = op

duurt 15 minuten. De loonkosten maat voor één foto bedragen dus € 11,10

De assistente kost € 30.000,- per jaar. Zij werkt ook $45 * 40 = 1800$ uur. Een uur assistente kost dus € 16,65. Een foto duurt 25 minuten. De loonkosten assistente voor één foto bedragen dus € 6,95

De loonkosten per foto bedragen dus € 11,10 + € 6,95 = € 18,05

Totale kosten per foto

De afschrijvingen per jaar worden verdeeld over het aantal gemaakte foto's per jaar: € 1000 / € 250 = € 4,-

De materiaalkosten per foto bedragen € 1,25
De loonkosten per foto bedragen € 18,05

De totale kosten per foto bedragen dus € 4,00 + € 1,25 + € 18,05 = € 23,30

N.b. in dit voorbeeld worden voor röntgenfoto's geen gebouwkosten gerekend. Mocht u een deel van het gebouw willen toeschrijven aan röntgenfoto's dan is dat natuurlijk wel mogelijk. U neemt dan het percentage gebouwkosten per jaar dat opgebracht moet worden door de röntgenfoto's en deelt dit door het aantal foto's per jaar. Dit telt u op bij de totale kosten voor de foto

2.2 Prijselasticiteit

Wanneer u nu voor de meest belangrijke producten en diensten weet wat ze u kosten, kunt u gaan bepalen wat u ervoor gaat vragen. Een belangrijk hulpmiddel hierbij is de *prijselasticiteit*.

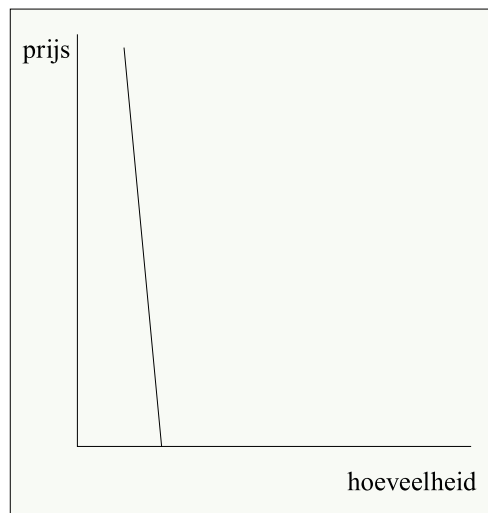
De prijselasticiteit wordt bepaald door te meten hoeveel procent de verkoop achteruit gaat bij een verhoging van de prijs met, bijvoorbeeld, één procent. Deze elasticiteit kan worden uitgezet in een curve, aan de hand waarvan dan weer bepaalde voorspellingen kunnen worden gedaan. Een hoge prijselasticiteit betekent dat een klein prijsverschil de vraag naar die dienst of dat product relatief sterk doet veranderen. Een lage prijselasticiteit houdt in dat een groot prijsverschil de vraag nauwelijks doet veranderen.

De prijselasticiteit van de vraag is de verhouding tussen de procentuele verandering van de gevraagde hoeveelheid en de procentuele prijsverandering. Deze prijselasticiteit wordt aangegeven met de letter E.

$$E = \frac{\% \text{ verandering van de gevraagde hoeveelheid}}{\% \text{ verandering van de prijs}}$$

Wat gebeurt er als de prijs met 1% daalt? Er zijn drie mogelijkheden:

1. De gevraagde hoeveelheid neemt met meer dan 1% toe: $E > 1$; de vraagfunctie is elastisch.
2. De gevraagde hoeveelheid neemt met minder dan 1% toe: $E < 1$; de vraagfunctie is inelastisch.
3. De gevraagde hoeveelheid blijft gelijk ($E = 0$): er wordt gesproken van een volkomen inelastische vraagfunctie.



[Figuur 3.] een inelastische vraagfunctie

In deze figuur loopt de elasticiteitslijn bijna verticaal, wat betekent dat een prijsdaling van prijs 1 naar prijs 2 maar een kleine toename van de gevraagde hoeveelheid tot gevolg heeft. Als dit het geval is noemt men het product of de dienst *inelastisch*. Over het algemeen is de vraag naar eerste le-

Vertrouw op Tylan® 200 en win de race tegen mastitis



Tylan® 200

De injecteerbare oplossing die niet mag ontbreken in uw uitrusting.

Tylan® 200 – werkt waar het moet werken:

- Komt snel in de uier terecht door de unieke formulatie van de tylosine-molecule¹
- Meer dan 80% van het actieve ingrediënt concentreert zich in het geïnfecteerde weefsel²
- Concentreert zich in de afweercellen en doodt intracellulaire bacteriën^{1,3}
- Is doelgericht – werkzaam tegen *Staphylococcus aureus* (inclusief β -lactamase producerende stammen), *Streptococcus uberis* en andere voor tylosine gevoelige bacteriën



Elanco

Tylan® 200

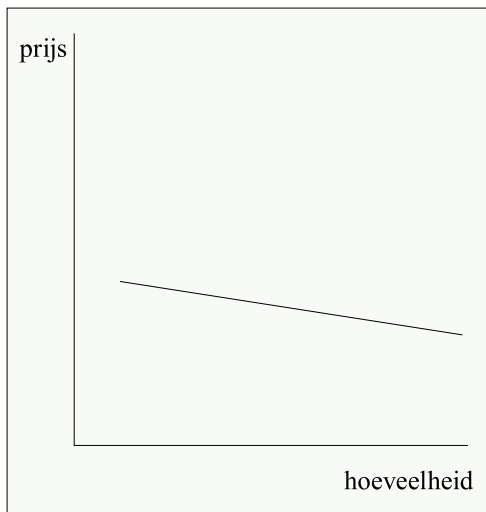
Verdere informatie is op aanvraag beschikbaar bij **Elanco Animal Health**, tel. 030-6025952

Tylan 200 Injectie, Reg. NL 10100. Actieve stof: tylosine. Indicaties: Runderen en kalveren: Pneumonie veroorzaakt door *Corynebacterium pyogenes*; metritis veroorzaakt door *Corynebacterium pyogenes*; mastitis veroorzaakt door streptokokken en stafylokokken. Varkens: Atritis veroorzaakt door *Mycoplasma hyosynoviae* en stafylokokken; pneumonie veroorzaakt door *Corynebacterium pyogenes*, *Mycoplasma* en *Pasteurella multocida*; velkieke veroorzaakt door *Erysipelothrix rhusiopathiae*. Doelrind: Fund, kalf en varken. Contra-indicaties: Niet toedienen aan kippen of kalkoenen. Intramusculaire injectie bij deze dieren kan doodelijk zijn. Bijwerkingen: Een ontstekingsreactie op de injectieplaats kan voorkomen. Dosering: Fund en kalf: Eenmaal daags intramusculair in de bipsler geïnduceerde 3-4 openvorigende dagen 5-10 mg tylosine per kg lichaamsgewicht, met een maximaal injectievolumen van 15 ml per injectieplaats. Varken: Eenmaal daags intramusculair gedurende 3-5 openvorigende dagen 5-10 mg tylosine per kg lichaamsgewicht, met een maximaal injectievolumen van 1,3 ml per injectieplaats. Wachtijd: Fund: (Orgaan)lees: 28 dagen, Melk: 5 dagen. Kalf: (Orgaan)lees: 28 dagen. Varken: (Orgaan)lees: 9 dagen. Kanalisatiestatus: Uitsluitend voor diëtisch gebruik - UDA Naam en adres registratiehouder: El Lilly Nederland B.V. Elanco Animal Health, Grootslag 1-5, 3991 RA Houten.

References: 1. Chamberland, 1993. Université Laval, Canada, Elanco Report; 2. Bovine Respiratory Disease Source Book for the Veterinary Surgeon 1996: Page 46, table 1; 3. Stein, 2005. Timicosin: Die Fakten. <http://www.animal-health-online.de/Lunge/Timicosin.html>.

vensbehoeften (brood, benzine, graan) inelastisch.

Is de vraagfunctie *elastisch* dan zal een kleine prijsdaling tot gevolg hebben dat de gevraagde hoeveelheid juist sterk stijgt, zoals in onderstaande figuur:



[Figuur 4.] een elastische vraagfunctie

Voor elastische producten geldt dat dit vaak luxe producten (auto, televisie) zijn.

De elasticiteit van de vraag is van belang voor die ondernemers die zelf hun prijs kunnen bepalen, zoals dierenartsen. De elasticiteit geeft namelijk inzicht in de stijging of daling van de totale omzet (prijs x hoeveelheid) bij prijsverandering. Elke daling van de prijs zal een vermeerdering van de gevraagde hoeveelheid tot gevolg hebben, maar de vraag is of ook de totale opbrengst bij elke prijsdaling toeneemt. Hetzelfde geldt voor prijsstijging: de gevraagde hoeveelheid zal daardoor afnemen, maar mogelijk zal de totale opbrengst niet dalen. Over het algemeen is het zo dat:

- het bij een elastische vraag zin heeft voor de ondernemer om de prijzen te laten dalen: een prijsdaling zal meer dan gecompenseerd worden door een hoeveelheidvermeerdering, zodat de totale opbrengst stijgt.
- het bij een inelastische vraag juist slim is om de prijzen te laten stijgen: prijsstijging

levert namelijk juist een vermeerdering van de totale opbrengst op. Prijsdaling zou een vermindering van de totale opbrengst tot gevolg hebben, omdat een daling van de prijzen niet meer gecompenseerd wordt door een grote hoeveelheidvermeerdering.

Zolang de vraag elastisch is, is de marginale opbrengst positief. De marginale opbrengst is de extra opbrengst die je ontvangt bij het verlagen van de prijs met één eenheid, dus bijvoorbeeld 1 euro. Wordt de vraag inelastisch, dan is de marginale opbrengst negatief.

2.2.1 Effecten van prijselasticiteit

Over exacte prijselasticiteiten van producten en diensten is binnen de diergeneeskunde niet veel bekend. Toch kan van veel producten wel een idee gevormd worden of zij elastisch dan wel inelastisch zijn. In de vorige paragraaf kwam een man met zijn labrador naar uw praktijk toe. Het eerste consult zullen veel eigenaren, als hun dier ziek is, niet snel overslaan; een eerste consult hond is dus *inelastisch* (figuur 1). Nadat de rekening echter betaald was en de hond beter leek is de motivatie van de eigenaar om op herhalingsconsult te komen mogelijk flink gedaald. De curve voor een controle consult hond is waarschijnlijk *elastisch* (figuur 2). Voor de verdere berekeningen gaan we uit van een prijselasticiteit van een eerste consult van 0,8 en van een herhalingsconsult van 1,2.

Voorbeeld

Zoals uitgewerkt in paragraaf §2.1 heeft deze praktijk 10.022,5 (afgerond 10.000) consulten per jaar. Daarvan zijn 7.500 eerste consulten en 2.500 herhalingsconsulten. De vraagprijs voor een consult is € 35,- Omdat veel eigenaren niet met hun huisdier op herhalingsconsult komen, denkt de praktijk erover om herhalingsconsulten goedkoper te maken. Ook wil men kijken of er ruimte is voor een lichte stijging van de kosten voor een eerste consult.

De kostprijsberekening heeft opgeleverd dat de vaste kosten voor consulten (huisvesting en overige kosten) € 17.920 + € 23.232 = € 41.152,- zijn, en dat de variabele kosten (de loonkosten) € 89.856,- zijn. Natuurlijk bestaan de variabele kosten niet enkel uit

arbeid: er is papier, hibisol, licht en verwarming nodig voor een consult. In dit geval zijn deze kosten echter verwaarloosbaar en worden ze, voor de eenvoud, in de berekeningen bij de vaste kosten geschaard.

Om te bepalen of prijsverandering rendabel is, zal gekeken moeten worden hoeveel consulten er bij komen of af gaan bij een prijsverandering. Wanneer de prijs voor een eerste consult verhoogd wordt met 1 euro, is dat een prijsverandering van $1 / 35 * 100 = 2,9\%$. De prijselasticiteit (E) is 0,8. De formule voor prijselasticiteit kan nu worden ingevuld:

$$E = \frac{\% \text{ verandering van de gevraagde hoeveelheid}}{\% \text{ verandering van de prijs}}$$

$0,8 = \% \text{ verandering van de gevraagde hoeveelheid} / 2,9$
 $\% \text{ verandering van de gevraagde hoeveelheid} = 0,8 * 2,9 = 2,28$

Bij 75.000 consulten is dat dus (met een afname van 2,28%) ongeveer 1.715 consulten minder per jaar (met afrondingsfout).

Wanneer we dit voor meerdere prijzen doen krijgen we:

Eerste consult			Herhalingsconsult		
Prijs	Vraag	Omzet	Prijs	Vraag	Omzet
35	75000	2625000	35	25000	875000
36	73286	2638286	34	25857	879143
37	71571	2648143	33	26714	881571
38	69857	2654571	32	27571	882286
39	68143	2657571	31	28429	881286
40	66429	2657143	30	29286	878571

[Tabel 1.] vraag naar consulten en omzet bij een gegeven prijselasticiteit en een veranderende prijs.

prijs EC*	prijs HC**	aantal EC	aantal HC	consulten totaal	loonkosten	vaste kosten	omzet	winst
35	35	7500	2500	10000	89856	41152	350000	218992
40	35	6643	2500	9143	82154	41152	353214	229908
35	30	7500	2929	10429	93707	41152	350357	215498
40	30	6643	2929	9571	86005	41152	353571	226414

* eerste consult ** herhalingsconsult

[Tabel 2.] vraag naar consulten en omzet (in euro's) bij een gegeven prijselasticiteit en een veranderende prijs.

Bij de berekeningen in paragraaf 1.1 hebben we berekend dat:

- De loonkosten per consult € 8,97 bedragen
- De huisvestingskosten voor consult gezelschapsdieren per jaar € 17.920,- bedragen
- De overige kosten voor consult gezelschapsdieren per jaar € 23.232,- bedragen
- De totale vaste kosten consult gezelschapsdieren zijn dus € 17.920 + € 23.232 = € 41.152

In de verdere berekeningen gaan we ervan uit dat de uren die vervallen of erbij komen flexibel kunnen worden weggehaald of gebruikt bij andere werkzaamheden. Mocht dit niet het geval zijn, zal een aanpassing gedaan moeten worden in declarabiliteit (bij niet gebruikte uren) of in compensatie van overuren (bij meer uren).

Voorbeeld: u maakt de prijs voor een eerste consult 36 euro. Het aantal consulten neemt af. U heeft echter geen extra werk voor die vrijgekomen uren, dus de loonkosten voor consulten blijven gelijk: € 89.856,-. De loonkosten per consult worden dan € 89.856 / € 9.826 = € 9,15. Stel nu dat u wilt kijken of het voordelig is om de prijs van een eerste consult met vijf euro te laten stijgen, om de prijs van een tweede consult met vijf euro te laten dalen, of om beide tegelijk te doen (tabel 2):

In deze tabel is met de gegeven prijselasticiteiten uitgerekend hoeveel consulten bij de gegeven prijs gevraagd worden. Daarna is het totaal aantal consulten vermenigvuldigd met de loonkosten per consult. De vaste kosten zijn daarbij opgeteld. Vervolgens is de omzet uitgerekend door het aantal eerste en tweede consulten te vermenigvuldigen met de vraagprijs. Van die omzet zijn de kosten afgetrokken en is de winst berekend.

N.b. omdat we uren flexibel inzetten, veranderen de loonkosten per consult niet als het aantal consulten verandert. Wanneer echter meer of minder consulten gedraaid worden verandert strikt genomen wel het percentage tijd van gezelschapsdieren dat aan consulten besteed wordt. De verdeelsleutel voor de vaste kosten verandert daarmee dus ook. Stel dat we dit doorrekenen voor de tweede situatie in tabel 3:

Bij 10.000 consulten hebben we 2.000 uur met consult gevuld (want 5 consulten per uur). Dat is 40% van de tijd, besteed aan gezelschapsdieren.

Bij 9.143 consulten hebben we 1.829 uur met consult gevuld. Bij een gelijkblijvende omvang van gezelschapsdieren (door flexibel inzetbare uren) is dat 36,6%. De vaste kosten voor gezelschapsdieren worden dan:

- Huisvesting:
 $€ 56.000 * 0,8 * 0,366 = € 16.396,80$
- Overige kosten:
 $€ 121.000 * 0,48 * 0,366 = € 21257,30$
- Totale vaste kosten: € 37.654,10

Per consult scheelt dat:

- Niet gecorrigeerd:
 $€ 41.152 / € 9.143 = € 4,50$
- Gecorrigeerd:
 $€ 37.654,10 / € 9.143 = € 4,20$
- Verschil € 0,30

Omdat vaste kosten toch wel degelijk vergoed moeten worden uit levering van producten en diensten aan de klant, zullen de vaste kosten, die weggehaald zijn bij de correctie, elders weer bijkomen. Het is dus zeer de vraag of het de moeite is de berekening zo specifiek te maken.

Zoals uit tabel 2 gelezen kan worden, is het in het voorbeeld van deze praktijk wel voor-

deliger om de prijs van een eerste consult te verhogen, maar niet voordeliger om de prijs voor een herhalingsconsult te verlagen.

N.b.2 Als u als dierenartsondernemer aan de slag gaat met dit verschil in prijselasticiteit en verschillende tarieven hanteert, is het essentieel dat de klant weet dat een herhalingsconsult goedkoper is op het moment dat hij beslist om hiervoor wel of niet naar de dierenarts te gaan. Marketing en communicatie zijn dus van groot belang!

Voor de berekeningen in dit hoofdstuk is een aanname gedaan wat de prijselasticiteiten betreft. Zoals eerder vermeld, kan van de meeste producten of diensten geschat worden of zij elastisch dan wel inelastisch zijn. De mate van elasticiteit dient wederom geschat te worden. Soms door maar gewoon te proberen. Na afloop van een eventuele prijsverandering kan men echter de werkelijke prijselasticiteit terugrekenen aan de hand van het nieuwe aantal consulten. Wanneer de elasticiteit voorzichtig wordt geschat in de beginfase, zal dit geen schade opleveren voor de praktijk en kan de prijs later naar nieuwe inzichten aangepast worden. Prijzen kunnen echter niet oneindig verhoogd worden. Concurrentieoverwegingen gaan dit tegen.

2.3 Investerings

Als dierenartspraktijk is het belangrijk en leuk regelmatig te investeren in nieuwe apparatuur. Niet alleen wordt daarmee het niveau en de kwaliteit van zorgverlening verhoogd, uw werkplezier kan ook sterk worden vergroot, de arbeidsefficiëntie wordt verhoogd en uw omzet kan erdoor verbeteren. Voordat echter overwogen wordt een investering te doen, is het belangrijk te bepalen of de aankoop financieel uit kan. Daarbij dient rekening gehouden te worden met twee zaken:

1. Kan het apparaat zelf financieel uit?
2. Indien het een vervanging van een ander apparaat betreft: maakt u met de aanschaf van een nieuw type apparaat meer winst dan met een nieuwe versie van het oude apparaat? Indien dit niet het geval is kunt u (financieel gezien) beter bij de oude techniek blijven.

 **Stellamune® One**
Geavanceerde *Mycoplasma* controle

Al beschermd op het moment van spenen



VROEGTIJDIGE BESCHERMING TEGEN MYCOPLASMA



Vroege vaccinatie vanaf de 1e levensweek
One shot vaccinatie met snelle bescherming
Levenslange bescherming*

* Vanaf 2 weken na vaccinatie tot aan de slacht.



Stellamune® One: REG NL 10190. Emulsie voor injectie. Doel-dier: Vleesvarken. Indicatie: voor actieve immunisatie van biggen vanaf een leeftijd van 7 dagen ter vermindering van longlaesies bij vleesvarkens, veroorzaakt door *Mycoplasma hyopneumoniae*. Aanvang van de immuniteit: 2 weken na vaccinatie. Immuniteitsduur: tenminste 25 weken. Samenstelling: één dosis (2 ml) bevat geïnactiveerd *Mycoplasma hyopneumoniae* stam NL 1042 tussen 4,5 en 5,2 log₁₀ Elisa Relative Potency Units en Ampfigen[®]. Vaccinatieprogramma: één enkele dosis van 2 ml vaccin. De vaccinatie dient vóór de risicoperiode te zijn uitgevoerd. Infectie vindt gewoonlijk plaats in de eerste levensmaand. Bijwerkingen: Overgevoeligheidsreacties inclusief shock en sterfgevallen kunnen in zeer zeldzame gevallen voorkomen. Na toediening van het vaccin kan een milde voorbijgaande reactie op de injectieplaats optreden die binnen 2 dagen weer verdwijnt. Een kortdurende verhoging van de lichaamstemperatuur kan waargenomen tot 4 dagen na toediening van het vaccin. Contra-indicaties: Niet gebruiken bij drachtige en/of lacterende dieren. Geen dieren vaccineren die niet gezond zijn. Wachttijd: nul dagen. Kanalisatiestatus: UDD, uitsluitend voor diergeneeskundig gebruik. Registratiehouder: Eli Lilly Nederland B.V./Elanco Animal Health, Grootslag 1-5, 3991 RA Houten. Verdere informatie is op aanvraag beschikbaar bij Elanco Animal Health, tel. 030-6025952. Stellamune® is een gedeponeerd handelsmerk van Eli Lilly and Company, Indianapolis, USA.

Stel, u besluit uw oude röntgenapparaat in te ruilen voor een digitale röntgen. Voor het rekenen aan de investering zijn de volgende gegevens nodig:

- Kosten van de investering: wat kost een digitale röntgen?
- Periode van afschrijving
- Huidige rentepercentage
- Gebruik en vraagprijs van het nieuwe apparaat: gaat u bijvoorbeeld meer foto's verkopen? En wordt het duurder voor de klant?
- Kosten van het gebruik van het nieuwe apparaat: beoordelen gaat sneller en u hebt minder ruimte nodig voor opslag en ontwikkeling
- Gebruikskosten van het huidige apparaat: wat kost een "gewone" röntgen?

Vaak zult u voor deze berekening een aantal zaken moeten schatten. U weet bijvoorbeeld niet zeker of u meer foto's zult verkopen. Ons advies: schat aan de voorzichtige kant. Als het zo uit kan, kan het altijd uit!

2.3.1 Casus

Door te investeren in een vernieuwende behandelmethode kan in uw dierenartspraktijk tijd bespaard worden. Bovendien gaat uw praktijk "met de tijd mee", wat klanten aan kan trekken. Als voorbeeld nemen we de beslissing te investeren in een laparoscopie om lebmaagoperaties mee uit te voeren. De lapa-

roscopische methode kan andere technieken (rollen en steken of een volledige buikoperatie) vervangen.

Als basis is geïnformeerd bij vier verschillende dierenartspraktijken (waaronder de Faculteit Diergeneeskunde) naar de kosten van de verschillende operatietechnieken, het aantal operaties op jaarbasis en de operatieduur van lebmaagdislocaties. Bij de groothandel is geïnformeerd naar de aanschafkosten van een laparoscopus.

Door de aanschaf van de laparoscopus zal waarschijnlijk een aantal veehouders overgehaald kunnen worden in plaats van 'rollen en steken' te kiezen voor een laparoscopie. Bovendien zal een aantal veehouders kiezen voor laparoscopie in plaats van de (duurdere) buikoperatie. Tenslotte wordt verwacht dat door deze vernieuwende techniek meer klanten getrokken worden. Verwacht wordt echter dat een aantal veehouders de kat uit de boom kijkt en in de eerste twee jaar zal de laparoscopus nog niet zo veel gebruikt worden.

Wat is nu de netto contante waarde van de investering in een laparoscopus, uitgaande van een rentepercentage van 5% en een afschrijvingstijd van 10 jaar?

Uitwerking

De investering kost ons € 8.000,-. De vraag is of het apparaat over 10 jaar meer heeft opgeleverd dan € 8000,- en of we ook meer heb-

Kosten:

- startkosten
 - o investering apparatuur € 7.500,-
 - o cursus voor gebruik € 500,-
- gebruikskosten:

	Rollen en steken	Buikoperatie	Laparoscopie
Tijd (min)	15	60	40
Materiaal en onderhoud (€)	8	30	25

De kostprijs van tijd (rekening houdend met declarabele uren etc.) is € 95 per uur.

Opbrengsten (vraagprijs):

- Rollen en steken: € 50,-
- Buikoperatie: € 200,-
- Laparoscopie: € 150,-



	Vóór aankoop laparoscopie	Jaren 1 en 2	Jaren 3-10
Rollen en steken	20	20	2
Buikoperatie	80	50	18
Laparoscopie	0	30	90
Totaal aantal	100	100	110

ben verdiend dan we zouden hebben als we het apparaat niet hadden gekocht. Om deze vraag te beantwoorden lopen we stap voor stap door de berekening heen. De volledige berekening is samengevat in tabel 3.

Geld is in de toekomst minder waard dan nu. Daarom moeten we de toekomstige winst corrigeren voor inflatie. We doen dit met het rentepercentage (5%). Ieder jaar wordt het geld dat we verdienen met deze 5% afgewaarderd. Dit doen we door gebruik te maken van de disconteringsfactor. Deze wordt als volgt berekend:

- jaar 1 → jaar 2: $1 * 0,95 = 0,95$
- jaar 2 → jaar 3: $0,95 * 0,95 = 0,91$
- jaar 3 → jaar 4: $0,91 * 0,95 = 0,86$
- enz.

Dan gaan we per operatiemogelijkheid de kosten bepalen:

- Rollen & steken (R&S): 15 min. * € 95,- loon + € 8,- onderhoud = € 31,75
- Buikoperatie: 60 min. * € 95,- loon + € 30,- onderhoud = € 125,-
- Laparoscopie: 40 min. * € 95,- loon + € 25,- onderhoud = € 88,35

In tabel 3 staan voor de oude (zonder laparoscopie) en de nieuwe (met laparoscopie) situatie de aantallen operaties per operatiemogelijkheid gegeven. Deze aantallen zijn vullen met de respectievelijke kosten en vraagprijs om tot totale kosten en totale vraagprijs te komen. De kosten zijn van de omzet afgetrokken, zodat de winst bekend is. De uiteindelijke winstcijfers zijn vervolgens gediscoteerd.

Uit tabel 3 blijkt dat het uiteindelijke verschil in winst tussen de oude en de nieuwe

situatie € 2.590,50 in het voordeel van de nieuwe situatie oplevert. De kosten voor de investering moeten daar echter nog vanaf getrokken worden. De *netto contante waarde* (totale opbrengsten min totale kosten) van deze investering is daarom negatief: $2.590,50 - 8.000 = € -5.409,50$ en de investering kan dus in dit voorbeeld economisch gezien niet uit.

In hoofdstuk één is uitgebreid het begrip *waardering* aan de orde geweest. De getallen in dit voorbeeld zijn fictieve schattingen. Mogelijk hecht de klant meer waarde aan een laparoscopische operatie: het is vernieuwend, schoon en er is weinig kans op complicaties. Daarnaast spelen ook subjectieve argumenten een rol: de laparoscopie geeft u in praktijk een moderne uitstraling. Mogelijk kunt u de laparoscopie wel verantwoorden als u de prijs voor deze operatie laat stijgen.

De crux van kostprijs- en investeringsberekeningen blijft dat het gebaseerd is op aannames. Wij hebben geprobeerd u met deze casus een handvat te geven voor het doen van investeringsberekeningen. De aannames die daarbij komen kijken zult u voor uw praktijk zelf moeten maken. U kent uw markt, uw cliënteel en uw eigen organisatie. Onze visie is dat, zelfs al is een berekening gebouwd op aannames, het altijd beter is dan helemaal geen berekening. In hoofdstuk 3 wordt daarom nog kort aandacht gegeven aan het begrip schatten en de invloed van schattingen op de uiteindelijke investeringsbeslissing.

N.b.: in deze casus betreft het uitsluitend fictieve getallen. Doel van de casus is inzicht geven in rekenmethoden. De auteurs suggereren hiermee niet dat dit geschikte richtprijzen zijn voor de gemiddelde dierenartspraktijk.

Verschil Disc.	Huidige situatie					Na investering Aantallen					G e d i s c e .	Aantallen			
	Jaar Fact.	R&S	Buik	Kosten	Omzet	Winst	Winst	R&S	Buik	Lapros			Kosten	Omzet	Winst
1	0,95	20	80	10.635	17.000	6.365	6.046,75	20	50	30	9.535	15.500	5.965	5.666,75	-380,00
2	0,91	20	80	10.635	17.000	6.365	5.792,15	20	50	30	9.535	15.500	5.965	5.428,15	-364,00
3	0,86	20	80	10.635	17.000	6.365	5.473,90	2	18	90	10.265	17.200	6.935	5.964,10	490,20
4	0,82	20	80	10.635	17.000	6.365	5.219,30	2	18	90	10.265	17.200	6.935	5.686,70	467,40
5	0,78	20	80	10.635	17.000	6.365	4.964,70	2	18	90	10.265	17.200	6.935	5.409,30	444,60
6	0,75	20	80	10.635	17.000	6.365	4.773,75	2	18	90	10.265	17.200	6.935	5.201,25	427,50
7	0,71	20	80	10.635	17.000	6.365	4.519,15	2	18	90	10.265	17.200	6.935	4.923,85	404,70
8	0,68	20	80	10.635	17.000	6.365	4.328,20	2	18	90	10.265	17.200	6.935	4.715,80	387,60
9	0,64	20	80	10.635	17.000	6.365	4.073,60	2	18	90	10.265	17.200	6.935	4.438,40	364,80
10	0,61	20	80	10.635	17.000	6.365	3.882,65	2	18	90	10.265	17.200	6.935	4.230,35	347,70
Totaal							49.074,15							51.664,65	2.590,50

[Tabel 3.] *kosten omzet en winst in de situatie huidige situatie (zonder laparoscopie) en na investering in een laparoscopie*

Hoofdstuk 3. Waarom schatten mag

Simon van de Berg
www.simonvandeberg.nl

3.1 Inleiding

Vaak ontbreekt het in de dierenartspraktijk aan cijfers, zeker wanneer men spreekt over praktijkmanagement. Natuurlijk heeft iedereen de verplichte jaarrekening, maar wie heeft bijvoorbeeld een gedegen takenadministratie voor alle uren die in de praktijk gewerkt worden? Wie heeft een duidelijk beeld van alle kosten in overhead?

Helaas betekent dit dat u, wanneer u gaat rekenen aan kostprijs en investeringen, een aantal zaken zult moeten schatten. Bij elke financiële berekening waarbij u de exacte kosten niet kent, resten u twee opties:

1. Door een gebrek aan specifieke cijfers geen berekeningen maken.
2. Werken met schattingen.

De eerste optie klinkt niet zeer aantrekkelijk; u wilt immers weten waar u aan toe bent, anders was u niet deze tekst aan het lezen. Toch zijn veel mensen geneigd optie 1 te kiezen, aangezien optie 2 resulteert in onzekerheid over het resultaat. Door een schatting te maken voelt het alsof het resultaat niet meer te vertrouwen is en niet meer wetenschappelijk is bepaald. *“Het zal wel niet meer waar zijn.”* *“Dan nog liever geen informatie en zaken op gevoel uitvoeren!”* *“Maar, wat hebben onze concullega’s dan eigenlijk bedacht?”* Ten gevolge hiervan leidt optie 1 tot het afstemmen van prijzen op buurtcollega’s of adviesprijzen van 10 jaar of langer geleden (al dan niet gecorrigeerd voor inflatie). Optie 2 is in mijn mening een betere keuze. Door te werken met schattingen krijgt u meer inzicht in de materie en verhoogt u uw kans op winst.

3.1.1 Algemene gedachten

Diergeneeskunde gaat nog steeds over het beter en gezonder maken van dieren en bedrijven, maar daar is de economische gezondheid (en duurzaamheid) een duidelijk bijkomend aspect bij geworden².

De vraag naar gedegen wetenschappelijke theorie waarmee de praktijk uit de voeten kan is dan ook duidelijk gestegen. Hoewel verschillende non-wetenschappelijke werken beschikbaar zijn, ontbreekt (gepubliceerd) wetenschappelijk onderzoek nog vrijwel volledig.

Onderzoek naar prijselasticiteit¹ bijvoorbeeld wees uit dat er een aantal wetenschappelijke artikelen zijn wereldwijd, maar dat die op geen enkele manier toepasbaar zijn op de situatie in Nederland of zelfs Europa. Zeker in de gezelschapsdierensector is informatie weinig tot niet beschikbaar en bij landbouwhuisdieren gaat het vaak over de bedrijven van anderen. Over kostprijs is meer informatie beschikbaar, maar ook dit is meestal beperkt van omvang en toepasbaarheid. Aan de andere kant is dit een onderwerp dat op het moment erg in de schijnwerper staat, mede dankzij de problematiek met de teruglopende economie, de reductie in verkoop van de (vaak zeer rendabele) antibiotica en het steeds groter belang van management³.

3.1.2 Hoe nu verder?

Het bepalen van de kosten van een investering of een product valt niet altijd mee. U kunt niet in de toekomst kijken en weet niet exact hoeveel gebruik u gaat maken van dit product of deze dienst. Ook hebt u vaak geen inzicht in prijselasticiteiten of de waardering van de klant. Bij bijvoorbeeld kostprijsberekeningen dient u rekening te houden met zaken als verdeling van het pand, uren en materialen. Het uitspitten en inschatten van alle huidige en toekomstige gebruikscijfers is daarom voor velen vervelend, onzeker en tijdrovend

Om de practicus een steuntje in de rug te geven bij het uitvoeren van deze complexe berekeningen is door mij, na onderzoek aan de Universiteit Utrecht, een kostprijscalculator ontwikkeld die deze berekeningen kan vereenvoudigen. Deze calculator heb ik kosteloos beschikbaar gemaakt via de website, vermeld boven aan dit artikel. In dit hoofdstuk wordt uitleg gegeven over deze calculator. Daarnaast zal ik, aan de hand van mijn

In iedere hond met Cushing wacht zijn "oude ik" om er weer uitgelaten te worden.



Hypercortisolisme (ziekte van Cushing) is een vervelende ziekte voor hond en eigenaar. Overmatig urineren, ongeremde eetlust, haaruitval, sloomheid en veelvuldig hijgen zorgen ervoor dat de geliefde huisgenoot nog slechts een schaduw is van zijn "oude ik".

Een behandeling met Vetoryl® kan al binnen 12 dagen een duidelijke verbetering geven van deze klinische symptomen, terwijl de meer chronische fysieke veranderingen binnen 6 maanden geheel zullen verdwijnen. Vetoryl® stelt u daardoor in staat de levenskwaliteit van de hond met Cushing en van zijn eigenaar spectaculair te verbeteren.

 **VETORYL®** Resultaten spreken voor zichzelf

VETORYL® 10 mg, 30 mg en 60 mg capsules. Samenstelling: 1 capsule bevat respectievelijk 10 mg, 30 mg en 60 mg trilostane. Doel-dier: hond. Indicatie: Behandeling van de ziekte van Cushing. Contra-indicatie: Niet gebruiken bij dieren met primaire leveraandoening en/of nierinsufficiëntie. Niet gebruiken bij drachtige, melkgevende of fokdieren. Voornaamste bijwerkingen: Lethargie, braken, diarree en verminderde eetlust. Symptomen zijn meestal omkeerbaar na stoppen met de behandeling. Registratie: Reg NL 10438. Kanalisatie: UDA.

Informatie: Dechra Veterinary Products B.V. - www.dechra.nl - info.nl@dechra.com - tel +31 76 579 81 00


Dechra
Veterinary Products

calculator, u tonen wat de invloed is van schattingen op het uiteindelijke resultaat. Hopelijk kan ik u hierbij enthousiasmeren voor het maken van schattingen en het gebruik maken van mijn kostprijscalculator in uw praktijk

3.2 Basis van het onderzoek

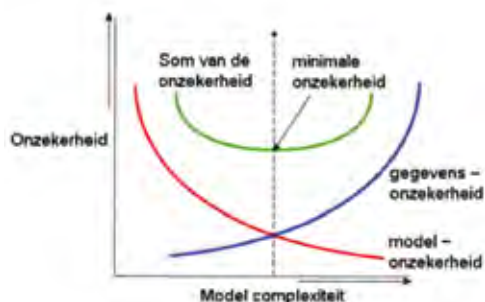
Voor mijn diergeneeskundemaster heb ik een kostprijsmodel ontwikkeld ter ondersteuning van de kostprijsberekeningen in de veterinaire praktijk. Hierbij heb ik er bewust voor gekozen om eventuele bestaande theorieën, mede wegens de zeer beperkte beschikbaarheid en toepasbaarheid binnen ons vakgebied, te laten rusten en te beginnen vanaf enkel algemene economische theorie.

3.2.1 Opbouw van het onderzoek

Het belangrijkste doel van het onderzoek was het ontwerpen van een model dat niet complex is, maar wel volledig alle kosten ondervangt.

Zoals u kunt zien in figuur 5 bestaat er een delicate balans tussen de complexiteit van een model en de onzekerheid in gegevens. Door gebruik te maken van praktijkgegevens is geprobeerd hier met dit model een goed evenwicht in te bereiken.

Afgezien van het gebruiksgemak heeft het model als uitgangspunt dat het een antwoord



[Figuur 5.] Relatie tussen modelonzekerheid, complexiteit, data onzekerheid en hun effect op de totale onzekerheid van een model^{4 5}.

moet kunnen geven op managementvragen. Het moet inzicht geven in de financiën van de praktijk en een advies bij bijvoorbeeld prijsacties. Ook zaken als de aanschaf van een nieuw apparaat moeten eenvoudig kunnen worden doorgerekend. In het ideale model kan gemakkelijk met variabelen 'gespeeld worden'. Zo kan men bijvoorbeeld beter zien wanneer een aanschaf geld gaat opleveren, wat de belasting op de praktijk is, waar efficiëncyslagen gemaakt kunnen worden en of die extra assistent(e) nu wel of niet uit kan.

In dit model is gekozen voor een tweedeling van kosten en variabelen. Allereerst worden variabelen onderverdeeld in verschillende categorieën: overhead, personeelskosten, middelen en inkoop, verkoopkosten en appa-

Variabele kosten	€	%
Personeelskosten	12,50	83,6
Speciale apparatuur kosten	0,00005	0,000335
Externe/Bijzondere kosten	0	0
Vaste kosten		
Overhead	2,24	15,0
Middelen	0,17	1,1
Kosten voor verkoop	0,04	0,2
Totale kostprijs	14,95	100


[Tabel 4.] Illustratieve resultaten van proefberekening 'Consult' uitgaande van 8 minuten dierenartstijd per consult gemiddeld⁵.

XDR2 – Digitale röntgen systemen



XDR2-S: voor stationaire digitale radiologie • wand gemonteerde High Impact Polystyrene casings • geïntegreerde controle PC met *easyIMAGE PACS* en Cuattro UNO image processing software • geïntegreerde 19" capacatief flat screen touch LCD voor snel en gemakkelijk werken met de vingertoppen vanuit elke hoek en positie • sensorgecontroleerde helderheidsregeling • twee detector afmetingen

XDR2-K: voor ultra compacte digitale radiologie in de paarden- en kleine huisdieren sector • 45 x 50 x 26 cm (B x H x D) • 18 kg totaal gewicht • 19" TFT monitor met capacatief touch screen (1,280 x 1,024) • volledig toetsenbord met touch pad of ball pad • uittrekbaar trolley handsvat en draag band • controle PC met *easyIMAGE PACS* en Cuattro UNO image processing software • verkrijgbaar in individueel design met eigen praktijk logo

Cuattro detectoren: casium-jodide (CsI:TI) scintillator voor een hogere graad van gevoeligheid, hogere kwantum efficiëntie en minder geluid • stationaire detector voor integratie in elke röntgen tafel: 43 x 43 cm actief bereik, 3,072 x 3,072 pixels (9.44 megapixels), pixel grootte 143 x 143 μ • mobiele detector voor gemiddelde klinieken: 25 x 30 cm, 2,080 x 2,560 pixels (5.32 megapixels), pixel grootte 127 x 127 μ • revolutionaire image processing 

ratuur. Naast deze verdeling wordt ook rekening gehouden met de aard van de variabele, of deze bijvoorbeeld indirect of direct is. Dit maakt het gebruik van het model gemakkelijk en inzichtelijk.

Meer details vindt u in het onderzoeksverslag⁵, op: <http://simonvandeberg.nl/> onder 'Downloads'.

3.2.2 Illustraties uit het onderzoek – wat is nu de belangrijkste groep kosten?

Een van de krachten van het model is dat slechts één en hetzelfde model nodig is voor alle producten die aangeboden worden. Ter illustratie is in het verslag van dit onderzoek een kostprijsberekening gemaakt van een over the counter middel, een consult, een reguliere operatie (sterilisatie teef) en een spoedoperatie. Een voorbeeld van het overzicht dat het model maakt ziet u hier (consult):

Uit de verschillende illustraties bleek dat de invloed van sommige categorieën (personeelskosten, apparaatkosten, externe, etc.) tussen verschillende producten duidelijk groter was dan voor andere. De sterkste spreiding is te zien in personeelskosten (18% tot 83% van de totale kostprijs), gevolgd door middelen (0-1% tot 67%). Slechts een zeer kleine rol is weggelegd voor overhead met een spreiding van 2% tot 15%. Daar komt bij dat deze spreiding zowel procentueel als in absolute zin weinig extra gewicht toevoegt: van sommige producten maakt overhead 2% uit en van andere 15%, maar de spreiding in geld bedraagt in alle gevallen niet meer dan drie euro. De spreiding bij personeelskosten daarentegen varieert van twee euro tot meer dan 250 euro.

3.2.3 Wat is het verschil bij schatten?

Wanneer men onzeker is over de gegevens die ingevoerd zijn, heeft dit vaak betrekking op overhead (ongelijkheid bij verschillende sectoren), personeelskosten of middelen. Zo is vaak onduidelijk wat nu onder overhead valt, hoelang nu een gemiddelde operatie duurt voor een dierenarts of hoeveel het kost om een middel op te slaan.

Overhead

Wat betreft overheadkosten kan men kort zijn. Schatten is van vrijwel geen enkele invloed op de uiteindelijke kostprijs. Neem bijvoorbeeld deze cijfers uit de illustraties:

In deze tabel worden de praktijkkosten (zoals bij de andere illustraties in mijn onderzoek) in 5 forse stappen gevarieerd. Praktijkkosten wordt hier gedefinieerd als: *“alle kosten aan de praktijk gerelateerd welke onder overhead vallen, welke niet te plaatsen zijn onder algemene reclame-, ondernemers-, boekhoud- en/of verzekeringskosten.”*. Worden de praktijkkosten met een factor 3,56 verhoogd (met € 40.000) geeft dit een verhoging van de overhead met een factor 1,72.

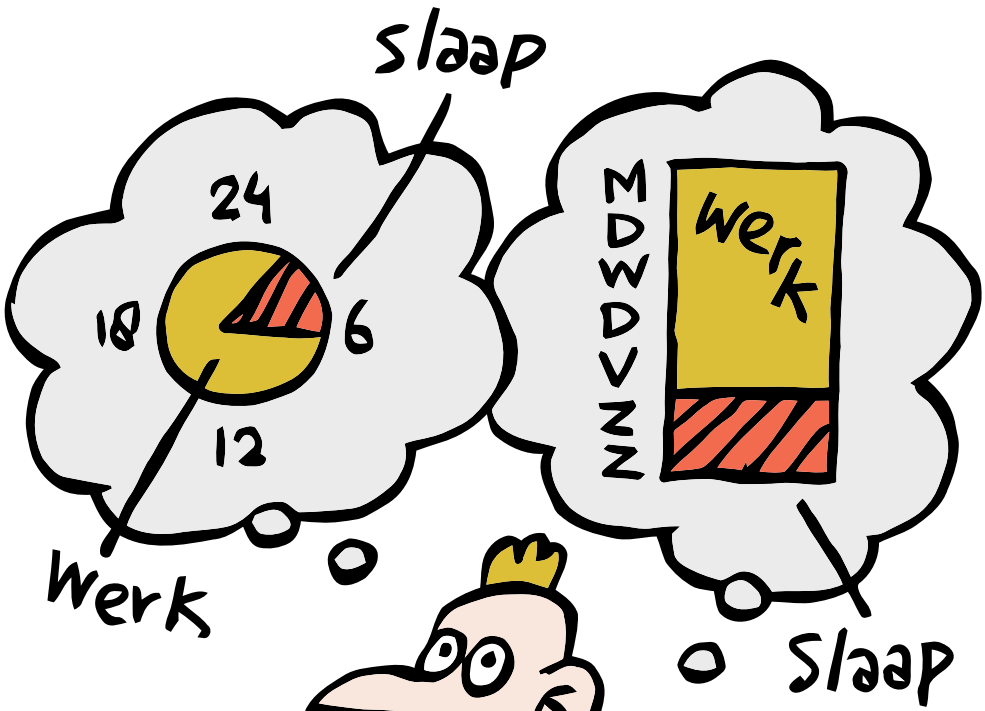
In de illustratie consult is uitgegaan van het feit dat de praktijkkosten € 25.600 zouden zijn. Zou men dus onzeker zijn over dit getal en dit getal voor de zekerheid verdubbelen, scheelt dit qua overheadkosten minder dan één euro! Op een consult is dat nog 1/15de van de prijs, maar op een operatie betreft het 1/80ste tot 1/300ste.

Personeelskosten

Iets anders ligt het bij het personeel. Deze kosten zijn groter van omvang en spreiding. Zoals eerder aangegeven bestaan er producten met procentueel veel en producten met

Praktijkkosten (€ / jaar)	Berekenende overhead (€)
15600	1,681818
25600	1,984848
35600	2,287879
45600	2,590909
55600	2,893939

[Tabel 5.] Illustratieve tabel 'overhead kosten' met variërende praktijkkosten in 5 stappen



procentueel weinig personeelskosten (arbeidsintensieve en kapitaalintensieve producten). Vaak is in de diergeneeskunde echter sprake van een kostprijs die sterk afhangt van de arbeidskosten. Toch moet men ook hier niet bang zijn te kiezen voor een schatting.

Stel, u bent onzeker over de tijd die u gemiddeld aan een consult en aan een sterilisatie teef besteedt. Het streven van het consult is 6 minuten, maar u weet dat dit bijna nooit gehaald wordt. Doet u gemiddeld 15 minuten over een consult? Dat voelt als erg veel, maar het komt wel eens voor. Soms haalt u de 6 minuten wel in uw praktijk. Gemiddeld zult u misschien rond de 9 minuten consulteren, maar zeker bent u daar niet van.

In mijn voorbeeldpraktijk zou een gemiddeld consult van 9 minuten resulteren in een kostprijs per consult van 16 euro. Met winstmarge van bijvoorbeeld 30% een respectabele prijs ten opzichte van een groepspraktijk. Maar omdat het knaagt een schatting van 9 minuten te maken, soms komt immers veel langer voor, rekenen we ook uit wat 12 minuten consult gemiddeld zou kosten. In de in dit voorbeeld gebruikte kliniek zou dit gemiddeld 19 euro per consult kosten. Een 33% toename van de dierenartstijd geeft dus ongeveer 18% toename in kostprijs. Dit wijst op een sterk arbeidsintensief product.

Nu u als praktijk eigenaar weet hoeveel een consult u ongeveer kost, kunt u hierop anticiperen. De prijs zal waarschijnlijk lager zijn dan de 19 euro per consult (met erg lange consulten), maar misschien hoger dan de 16 euro van het 9 minuten consult. Dat zegt allereerst dat het verstandig is te kijken naar efficiency en het gestelde doel van 6 minuten per consult. Daarnaast geeft het een houvast voor het bepalen van de verkoopprijs. Lager dan 16-19 euro is zeker onverstandig.

Hetzelfde kan gedaan worden voor een minder arbeidsintensief product, zoals de sterilisatie. Daar doet de praktijk gemiddeld 25 minuten over, met een kostprijs van zo'n 90 euro. Natuurlijk is het twijfelachtig of zo snel gewerkt kan worden, dus stel het duurt gemiddeld twee keer zo lang, 50 minuten. De

kostprijs wordt dan ongeveer 114 euro. Met dubbel zo veel personeelstijd neemt de totale kostprijs met slechts ongeveer 25% toe!

3.2.4 Welke lessen kunt u hieruit leren?

Het doen van schattingen blijft altijd lastig. Uit het bovenstaande blijkt echter dat van veel schattingen de impact op de uiteindelijke kostprijs beperkt blijft. Ook zonder dat specifieke gegevens bekend zijn is een gevoel van de inputwaarde vaak niet onredelijk. Door een aantal uitersten te berekenen krijgt men bovendien een 'gevoel' voor de werkelijke prijs. Bent u vervolgens toch te onzeker over de keuze, kan de bovenrand aangehouden worden van de schattingen. Kijken naar de prijs van de buurtpraktijk zegt in ieder geval niets over de kostprijs!

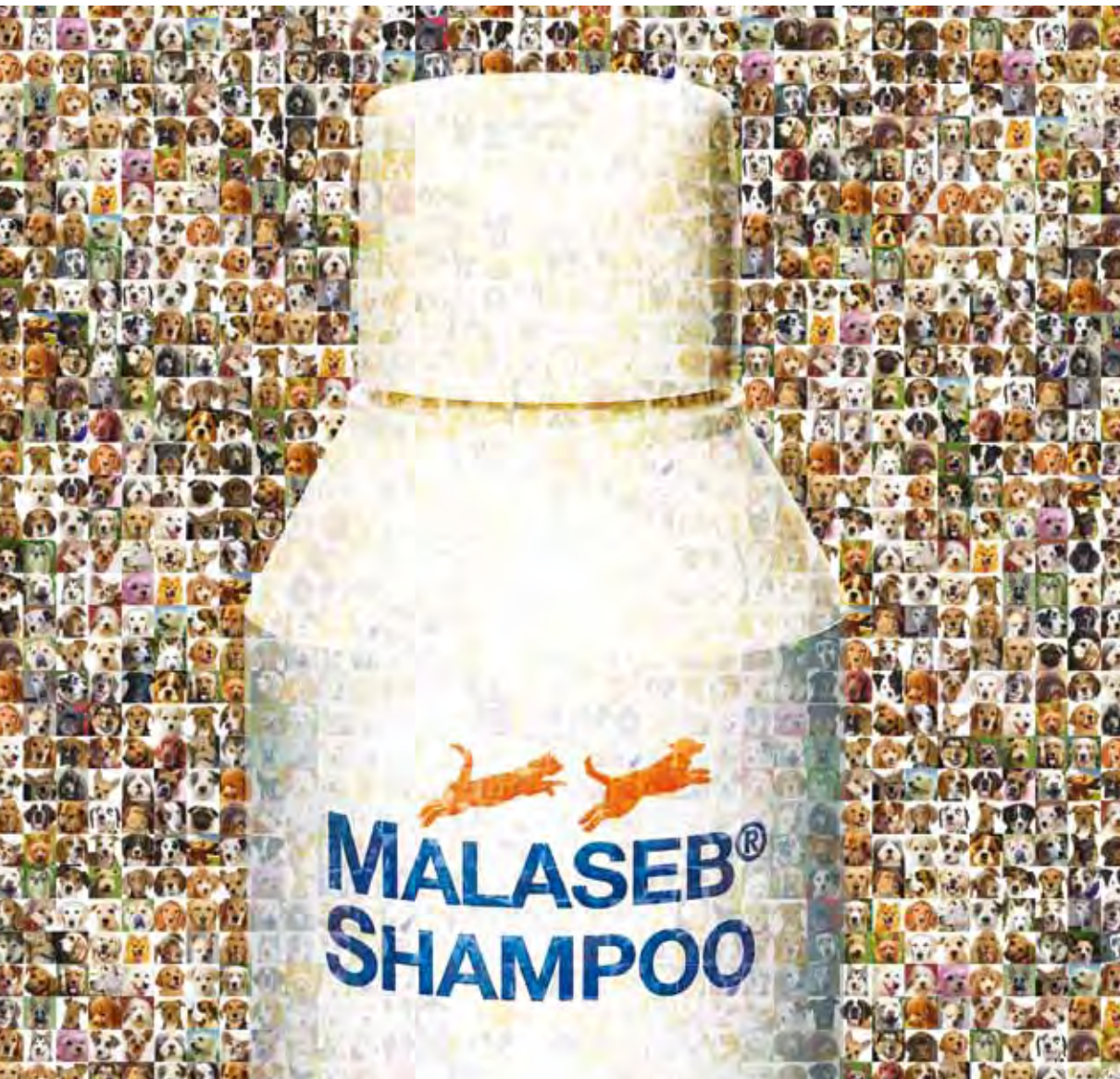
Er is een groot verschil tussen kostprijs en de verkoopprijs van een product. Voor prijszetting van een product zijn onder andere prijselasticiteit (en daarmee concurrentie positie), winst en imago van belang. Kostprijs is echter een hulpmiddel voor uzelf, waarmee gespeeld kan worden om inzicht te verkrijgen. Vragen als 'Waar zitten de grootste kosten? Met welk product kunt u het beste een prijsstunt doen? Wat kost mij een spoeddienst en tot hoe ver kunnen vaste klanten korting krijgen?' zijn allemaal vragen die u niet zomaar kunt beantwoorden zonder schattingen te maken: schattingen onderbouwd met ervaring en kennis van uw situatie.

3.2.5. Adviezen voor de praktijk

Een kostprijsberekening is meer dan alleen een resultaat van een aantal sommen. Er is meer dan één prijs voor producten, of liever voor inzicht. Kennis van zaken geeft rust en laat knopen doorhakken.

De hoofdboodschap voor de practicusondernemer is simpel: durf te schatten en te spelen. Bent u onzeker of is het simpelweg niet waar u zich mee bezig wilt houden, dan is dat geen enkel probleem. U bent dierenarts en geen econoom en ook voor andere onderdelen van uw bedrijf roept u de hulp in van professionals. Zie zo ook uw kostprijs. Het is een sterk gereedschap van uw praktijk financiën dat veel inzicht verschaft en helpt bij veel management beslissingen. Daar hoeft u

2 SOORTEN DERMATITIS ONTELBARE HONDENRASSEN 1 OPLOSSING!



- Antibacterieel en antifungaal
- Chloorhexidine + Miconazol
- Ter behandeling en controle van seborroeïsche dermatitis bij de hond (geassocieerd met *Malassezia pachydermatis* en *Staphylococcus intermedius*)
- Als hulpmiddel bij de behandeling van *Microsporum Canis* infecties bij de kat

Malaseb® shampoo: UDA REG.NL. 101936. Werkzame bestanddelen: chloorhexidine 2% w/v, miconazol 2% w/v.

Informatie: Dechra Veterinary Products B.V. - info.nl@dechra.com - tel +31 (0) 76 - 579 81 00

vooral het wiel niet opnieuw voor uit te vinden. Vind hiervoor, net als voor alle andere zaken die u doet, een partner die bij u en uw bedrijf past.

Voor de dierenarts in loondienst: wordt u bewust van waarom prijzen van de praktijk waarin u werkt zijn wat ze zijn. Door na te vragen hoe de prijzen bepaald zijn of dit zelf te berekenen kunt u, wanneer u geconfronteerd wordt met prijsbewuste eigenaren/boeren/klanten uw tarieven verantwoorden. U weet waar de prijs vandaan komt, kan aangeven wat u biedt en dat u het meer dan waard bent.

3.3 Literatuurverwijzingen

1. SHW van de Berg (2011), Price Elasticity of Demand in Veterinary Medicine, bachelor thesis; S van de Berg (2011), What a veterinarian should know about price elasticity, Tijdschrift voor Diergeneeskunde, Vol 136, Issue 7:516-7
2. Hoe bepaal ik de prijs van mijn producten en diensten (oktober 2011), Tijdschrift voor diergeneeskunde, Vol. 136, Issue 10
3. Maggie Shilcock, Georgina Stutchfield (2008) Veterinary Practice Management, Second edition, ISBN: 978-0-7020-2920-2, Chapter 16: Pricing of Fees and Products, 158- 167
4. United states Enviromental Protection Agency, (March 2009). Guidance on the development, evaluation, and application of enviromental models, EPA/100/K-09/003, Chapter 3 <http://www.epa.gov/>
5. SHW van de Berg (2012), Een model voor kostprijberekening binnen de Diergeneeskunde, master thesis; S van de Berg (2012), <http://www.SimonvandeBerg.nl/> -http://simonvandeberg.nl/d_masterthesis.php - http://osiris.library.uu.nl/files/1330685047638/verslag_29-2-2012.pdf



Hoofdstuk 4. Het roer om... een persoonlijk relaas

Anton Beijer, Dierenziekenhuis Drachten

De eindredacteur van dit nummer van het Diergeneeskundig Memorandum heeft mij gevraagd een artikel te schrijven over prijsbeleid in mijn praktijk. Een persoonlijk verhaal dat ik normaliter alleen in besloten kring aan sommige groepen studenten vertel in de rol van extern docent "Veterinair praktijkmanagement" na een middag werkcollege. Daar moest ik even over nadenken. Toch zullen wellicht veel dierenartsen zich in de getoonde situatie herkennen. Om hen en anderen wellicht een spiegel voor te houden hoe zaken anders kunnen én een hart onder de riem te steken, volgt met enige schroom dan toch maar onderstaand reality verslag.

Na mijn afstuderen in 1982 (net midden in een economische crisis met zeer hoge werkloosheid) was het bijzonder lastig om een vaste baan te vinden met uitzicht op een associatie. Het feit dat het afstuderen cum laude had plaatsgevonden werkte weliswaar positief, maar het feit dat mijn partner tevens dierenarts was werkte sterk belemmerend bij het zoeken naar een passende baan. Dit was de tijd waarin de feminisering van het beroep nog moest beginnen en de tijd van advertenties "gezocht: dierenarts met achterwacht". Het was, werd mij door de zittende collegae duidelijk gemaakt, nadrukkelijk niet de bedoeling dat die achterwacht ook dierenarts was, tenzij ze gratis meewerkte voor hetzelfde salaris dan wel een concurrentiebeding met een straal van vele tientallen kilometers meekreeg. Na twee jaar werken in diverse praktijktypen (gemengd rundvee-varkens, paardenkliniek) begonnen mijn vrouw en de schrijver dezes een vrije vestiging gezelschapsdieren in Drachten. Gezelschapsdieren was ook mijn afstudeerrichting. De praktijk groeide en bloeide voorspoedig. Het personeelbestand groeide, het aantal dierenartsen nam toe, de omzet nam fors toe. De praktijkwinst nam echter lang niet in hetzelfde tempo toe als waarin de omzet steeg. Sterker nog: deze had de neiging te stabiliseren.* Aan het aantal gewerkte uren per week kon het niet liggen, die bleven hoog.

Intermezzo

Als men aan een dierenarts vraagt hoe het met zijn praktijk gaat, krijgt men meestal te horen: "druk-druk-druk". Bij doorvragen krijgt men dan nog wel eens wat extra informatie los over de omzet: die blijkt dan veelal tot volle tevredenheid van die dierenarts van jaar op jaar te stijgen. Als men dan echter vraagt naar de inkomensontwikkeling (vergoeding voor het veterinaire werk plus de vergoeding voor het daarnaast gedane management plus de daarna resterende winst van de praktijk als onderneming) wordt men terughoudender met antwoorden. Meestal krijgt men een antwoord in de trend van "ik ben niet ontevreden". Nog even doorvragen levert meestal als antwoord op: "ongeveer hetzelfde als vorig jaar".

In 1984 was het maatschapsinkomen in de gemengde praktijk gemiddeld ca. 250.000 gulden per jaar, omgerekend ca 120.000 euro. Volgens het rapport van Berenschot (op basis van KNMVD gegevens) was dat inkomen in 2011 echter nog steeds in die zelfde range (!): 110-134 duizend euro. Dit komt goed overeen met de reacties van de collega's die al jaren tevreden lijken te zijn met een jaarlijks gelijkblijvend inkomen, zolang hun omzet maar (flink) stijgt. In werkelijkheid mist men dan wel jaarlijks de inflatiecorrectie om de koopkracht van die praktijk eigenaar te behouden. Dat missen van koopkrachtbehoud is voor één jaar niet erg, mits het een volgend jaar kan worden ingehaald. Bovengenoemde getallen geven echter aan dat het hier inmiddels een reeks van bijna 30 jaar (!) betreft van gelijkblijvende inkomens. Een nominaal gelijkblijvend inkomen levert derhalve een enorme erosie van de koopkracht op welke men toch zeker op een teruggang van -250 tot -300 procent moet stellen sinds 1984. De oorzaak? Veel dierenartsen hebben wel jaarlijks hun tarieven aangepast aan de inflatie. Echter door verbeteringen en wijzigingen in de praktijkvoering is de professionaliteit en kwaliteit van de diergeneeskunde de laatste 30 jaar enorm toegenomen, met kosten die vele

malen hoger liggen dan met de algemene inflatievergoeding kon worden gedekt. De werkelijke kosten voor deze verbeteringen werden dus de facto uit het koopkrachtverlies van het ondernemersinkomen betaald. Dat vertaalde zich zowel in een daling van het rendement (winst als deel van de omzet) als ook in de sterk gedaalde goodwillbedragen bij overname van een praktijk(deel). Deze goodwillwaarde is zo sterk gedaald (of niet meegegroeid met de inflatie en omzetonwikkeling) omdat ook de winstgevendheid- uitgedrukt in koopkrachtvaste euro's -flink is gedaald.

Einde Intermezzo

Rond 1995 werd de praktijk van een met zijn gezondheid kwakkelende buurtcollega, welke inmiddels vrijwel volledig dreef op goed betaalde alternatieve diergeneeskunde, verkocht aan een al wat oudere collega uit het midden van het land. De eerste twee maatregelen die deze collega nam was a) de zeer profijtelijke alternatieve diergeneeskunde de deur uit doen. En b) mij een samenwerkingsverzoek doen. Zijn voorganger hanteerde voor die tijd relatief hoge tarieven en ook wij zaten boven het regionale gemiddelde maar konden met moeite de tarieven in de toen nog jaarlijks opgestelde tarievenpublicatie van de KNMVD (jaarlijks verhoogd metinflatie!) doorvoeren. Vervolgens werd door deze collega om de overhandiging van onze tarievenlijst gevraagd. De gevraagde prijslijst van onze praktijk werd in goed vertrouwen aan de nieuwe buurtcollega overhandigd onder het motto: als hij zijn assistente laat bellen om te vragen wat iets bij ons kost hoort hij het ook wel. Met de vraag van gehanteerde verkoopprijs staffeltabellen had ik wat meer moeite, maar vooruit. Na 2 jaar liepen gesprekken over een week-endienst stuk op de praktijkgrootte verschillen. Tevens stoorde de betreffende collega zich er aan dat wij in een advertentie zochten naar een 4e dierenarts terwijl hij eigenlijk niet genoeg klanten had om van te leven. Hij verwachtte eigenlijk dat meer klanten van onze praktijk weer terugkeerden naar het oude praktijkpand van zijn voorganger. De gemoeederen liepen daarbij dusdanig hoog op dat hij de samenwerkingsovereenkomst tussen de praktijken opzegde en aankondigde de tarieven met 20% te zullen verlagen.

De vierde collega werd aangetrokken, de praktijk groeide nog steeds flink in omzet. Ondergetekende had geen zin (misschien ook een stukje trots?) om een prijzenoorlog te starten met deze buurtcollega omdat deze voorspelbaar twee verliezers zou opleveren. Er vertrokken wel mensen naar deze nu 20% goedkopere dierenarts maar het inkomen was nog redelijk stabiel. Toch maakte ik de grote fout om de tarieven dusdanig gering te laten stijgen dat de inflatie eigenlijk niet voldoende werd bijgehouden. Het resultaat na enkele jaren was een sterk dalend praktijkrendement en uiteindelijk ook inkomen; er ging zich een rampscenario voltrekken. In 2000 was mijn belastbaar inkomen nog slechts 20.000 gulden, mijn vrouw zat met een burnout thuis. Ik werkte 80 uur in de week en ondertussen verdienden mijn dierenartsen in loondienst zoveel dat zij op het punt stonden uit het ziekenfonds te worden gezet.

Er moest iets gebeuren, dat was duidelijk, maar wat? Overstappen naar de toen nog booming IT sector? Toch nog een prijzenoorlog starten om vervolgens nog harder te werken voor een voorspelbaar nog lager (zeg maar nihil) inkomen was duidelijk geen optie. Het personeel minder loon geven eigenlijk ook niet. Zij hadden veelal ook een gezin te onderhouden. Kostenbesparingen zouden maar beperkt mogelijk zijn en nog beperkter bijdragen aan een hogere winst. Dierenartsen zijn meestal geen mensen die makkelijk onnodige praktijkkosten maken middels luxe uitgaven. Dus moesten dan de prijzen omhoog mét het risico dat de prijsverschillen met de andere collega's nóg hoger zouden worden?

Intermezzo

Soortgelijke problemen met de praktijkrentabiliteit deden zich eind jaren '90 van de vorige eeuw ook voor in de USA: zeer veel dierenartsen die 80 uur of meer per week werkten met een gemiddeld praktijkrendement in de gezelschapsdierenpraktijk van slechts 15%. Een rendement dat ook al enige jaren achtereen met 5% gemiddeld per jaar daalde. Men hoeft geen rekenwonder te zijn om vast te stellen dat bij een ongebroken trend binnen 3 jaar 50% van de gezelschapsdierklinieken met verlies zou draaien. Ondertussen was er een enorm overschot aan pas afgestudeerde dierenart-

sen ontstaan waarvoor, ondanks de 80-urige werkweken van de praktischeigenaren en het grote aanbod van werk, geen geld meer was om hen in dienst te nemen om zo de werkdruk van de praktischeigenaar te verlichten. Deze studenten kwamen om tal van redenen ook nog eens met steeds hogere studieschulden van de Amerikaanse Veterinary Colleges af. Dit noopte partijen (de dekens van de Amerikaanse Veterinary colleges, de Amerikaanse en Canadese beroepsorganisaties AVMA, CVMA en de vereniging van dierenkliniekeigenaren JAAHA), die een golf faillissementen in de praktijken vreesden, om de koppen bij elkaar te steken. Zij brachten een hoeveelheid geld samen en lieten KPMG en een Amerikaans organisatie instituut (Brakke) een studie doen naar waarom dierenartspraktijken niet meedeelden in de optredende huisdieren-"boom", terwijl dierenpeciaalzaken en voederfabrikanten wél volop profiteerden en doorfloereerden. Aan het imago van het beroep lag het in ieder geval niet: in enquêtes gaven Amerikanen keer op keer aan dat zij hun dierenarts ethisch heel hoog hadden en zeer waardeerden.

De conclusies van deze "Brakke" studie naar waarom het zo slecht ging in de veterinaire praktijken waren:

- te weinig zelfbewustzijn en te weinig beroepstrots (ik ben "maar" een dierenarts),
- te weinig economische scholing (geen economische kennis, geen marktonderzoeken, geen kostprijs berekening)

Beide voorgaande punten resulteerden in te lage (niet voldoende kostendeckende) tarieven en daardoor teruglopende inkomens en praktijkrendementen. Daarop hebben de opdrachtgevendende partijen besloten de National Committee on Veterinary Issues op te richten om zo de dierenartsen beter te scholen op zakelijk gebied, kritischer te kijken of hun tarieven adequaat zijn en hen aan te moedigen beter hun tijd door te rekenen in hun tarieven (verdienmodel). Dit heeft erin geresulteerd dat er 8 tot 10 jaar later in de meeste staten vrijwel geen werkloze dierenartsen meer zijn, hun salarissen met 100 % gestegen zijn en de praktijkrendementen weer fors gestegen zijn tot gezonde niveaus.

Tevens werden veterinaire marktonderzoeken uitgevoerd naar onder andere de prijselastici-

teit (mate waarin de diergeneeskundige vraag zou veranderen als de prijs met een bepaald percentage zou veranderen). Deze bleek op -0.4 te liggen. Een en ander werd gepubliceerd in het blad Veterinary Economics.

Einde intermezzo

Frans Sluiters (Aesculaap) heeft in die periode (rond 2000 en later) een belangrijke rol gespeeld om dierenartsen naar de congressen van de JAAHA te krijgen, waar naast medische voordrachten ook parallelle programma's liepen met voordrachten over praktijkmanagement, tarieven en economische issues. Daarnaast promootte hij het blad Veterinary Economics bij dierenartsen waar hij als dierenartsenbezoeker (of privé) over de vloer kwam.

Uit deze congresbezoeken en het tijdschrift bleek dat de belabberde winstsituatie in mijn praktijk grote overeenkomsten had met het Amerikaanse verhaal. De noodzaak om iets te veranderen bracht mij ertoe drastische beslissingen te nemen om zakelijker te gaan ondernemen en niet alleen over de veterinaire kant van de praktijk diep na te denken maar vooral ook over de zakelijke kant (toch ook wel een beetje onder het motto: "de meeste interesse voor het leren zwemmen krijg je als het water je tot aan je lippen staat").

In de publicaties van Veterinary Economics werd een veterinaire prijselasticiteit van -0.4 genoemd. Dit getal en begrip betekent dat als men de prijs met 10% verhoogt, de vraag naar dat product gemiddeld met 4% daalt. Omdat de variabele kosten bij een prijsverhoging niet stijgen maar juist wat dalen, zullen winst en omzet meer stijgen dan het verlies aan klandizie deze doet dalen. Omgekeerd geldt hetzelfde: een 10% prijsverlaging zal bij deze prijselasticiteit nimmer worden goedge maakt door een voldoende omzet- en klantentoe name of toename van schaal voordelen, om zo de middels de prijsverlaging gemiste winst adequaat te compenseren .

Intermezzo

In tabel 6 kunt u zien hoe een 10% korting (meegaan in een prijsoorlog) al tot 22% winstdaling leidt en men eigenlijk niet 4% maar

XDR2 - De familie is compleet!



XDR2

XDR2-K: 45 cm x 50 cm x 26 cm (B x H x D) • 18 kg totaalgewicht • 19" capatief touchscreen (1.280 x 1.024) • volwaardig toetsenbord met touch- of balpad • trolley handvat en draagband • geïntegreerd PACS en Image Processing Software • leverbaar in alle kleuren met individueel praktijklogo

Detector: 25 cm x 30 cm actief bereik • 2.040 x 2.520 pixel (5.14 megapixel) • 0,127 mm pixelgrootte \approx 3,9 lijnpaaren per mm • Casium-Jodide (CsI:TI) scintillator • minder geruis • hogere kwantum effectiviteit • hogere gevoeligheid • revolutionaire Image Processing

zelfs 33% toename van de verkoop nodig heeft om op het oude winstpeil terug te komen. Omgekeerd kan men bij 10% prijsstijging onder deze parameters zelfs nog tot 20% minder klanten hebben, terwijl men dan met 20% minder werk nog steeds hetzelfde verdient. In werkelijkheid stijgt de winst bij een prijsverhoging met 20% omdat de 96 duurder verkochte artikelen zo veel meer extra opbrengen, zo dat men met het verlies van 4 extra units bijzonder ruim wordt gecompenseerd.

Einde Intermezzo

De grote vraag was natuurlijk of deze Amerikaanse cijfers voor de gezelschapsdierenmarkt ook zouden gelden voor de Nederlandse gezelschapsdierenmarkt. Nu uit de berekeningen in Veterinary Economics bleek dat er geen enkel reëel kosten scenario

te bedenken was, ook niet onder Nederlandse omstandigheden, waarbij een prijsdaling genoeg extra omzet oplevert om de lagere winst per artikel te compenseren, trok ik toch de stoute schoenen aan. Ik overtuigde mijn vrouw en wij besloten de tarieven jaarlijks met ca. 10% per jaar te gaan verhogen. Juist het lage rendement van de praktijk maakt daarbij het in de tabel getoonde scenario nog aantrekkelijker: als mijn winstmarge (stel) 10% is (omzet is 100 minus 90 kosten) en ik doe 10% bij de prijs op (100 wordt 110), dan heb ik in een klap 100% meer winst (winst van 10 wordt 20 want kosten blijven gelijk).

Dierenartsen geven zeer makkelijk kortingen. Met name bij lage rendementen ontstaat een enorm negatief hefboom effect op de winst, die de verleende korting in % ver overtreft (tabel 9).

korting %	verkoopprijs	verkocht	toename	omzet	inkoop	winst	%	quitte bij	extra werk
-10%	22.50 €	104	4%	2.340 €	1.560 €	780 €	-22%	133,3	33%
0%	25.00 €	100	0%	2.500 €	1.500 €	1.000 €	0%	100,0	0%
10%	27.50 €	96	-4%	2.640 €	1.440 €	1.200 €	20%	80,0	-20%

[Tabel 6.] het effect van 10% prijsverhoging op omzet en winst bij een praktijkrendement van 40% en 95% vaste kosten.

rendement	10%	20%	30%	40%	50%
omzet	100	100	100	100	100
kosten	90	80	70	60	50
winst	10	20	30	40	50

[Tabel 7.] de relatie tussen rendement, omzet, kosten en winst

rendement	10%	20%	30%	40%	50%
10% prijsverhoging					
omzet	110	110	110	110	110
kosten	90	80	70	60	50
winst	20	30	40	50	60
% verschil	100,0%	50,0%	33,3%	25,0%	20,0%

[Tabel 8.] het effect van een 10% prijsverhoging op de winststijging in procenten

rendement	10%	20%	30%	40%	50%
effect 10% korting					
omzet	90	90	90	90	90
kosten	90	80	70	60	50
winst	0	10	20	30	40
% verschil	-100,0%	-50,0%	-33,3%	-25,0%	-20,0%

[Tabel 9.] het effect van 10% korting op de winststijging in procenten

Het leek mij niet waarschijnlijk dat deze verhoging van slechts 4% klantverlies direct zou leiden tot een halvering van het klantenbestand. Er zou dus altijd meer onder de streep overblijven. Als “worst case scenario” kon er dan, om de kosten te drukken, een stuk makkelijker nog afscheid genomen worden van één dierenarts in loondienst, desnoods van twee als de drukte toch tegenviel. Maar 80 uur per week blijven werken voor 20.000 gulden belastbaar inkomen was ook geen optie meer.

De sprong werd gewaagd en terugkijkend kan ik een aantal conclusies trekken:

- Na een aantal jaren waren de tarieven met ca 100% gestegen.
- De omzet was nog steeds groeiende
- Mijn inkomen was vervijfvoudigd (en dat in euro's!)
- Het aantal transacties op jaarbasis was gezakt van 14.400 naar ca. 10.000 (prijselasticiteit dus inderdaad ca -0.4 ofwel 100% prijsstijging geeft 40 procent minder verkoop)
- Vrijwel alle “golden clients” waren gebleven (20% van je klanten zorgen voor 80% van je omzet).

Dus die prijselasticiteit in Nederland bleek niet veel anders te zijn dan in de USA zoals uit eigen ervaring is gebleken. Juist de goede klanten blijven als je een goed product blijft leveren, wat verdwijnt is vooral een deel van die 80% klanten die met zijn allen echter nog geen 20% van je omzet opleveren (20-80 regel). Ik werkte daardoor uiteindelijk nog maar 32 uur in de week, maar dan wel voor ca. 100.000 euro, terwijl ik voorheen 80 uur werkte voor slechts 20.000 gulden (omgerekend 8800 euro). De 2 dierenartsen in loondienst waren er nog steeds. Waar ik voorheen blij was om op 55 jarige leeftijd te kunnen stoppen (geen uitdaging, relatief weinig mogelijkheden tot uitbreiding) waren er nu ineens weer mogelijkheden en energie over om andere dingen te ondernemen. En ik had ook nog eens de leukste en best betalende klanten overgehouden. Een ander effect was dat de prijsoorlogvoerende collega, en zelfs de andere buurtcollegae, ook langzaam hun tarieven extra durfde op te voeren. Hoewel het verschil in prijspeil tussen duurste en goedkoopste praktijk zeker 40-50% bleef, konden beide praktijken kennelijk op 1.5 km afstand

van elkaar in dezelfde plaats toch blijven bestaan.

Op 49-jarige leeftijd besloten we na flink doorrekenen het oude pand van 135 m² in het centrum van Drachten (parkeerproblemen) eindelijk te verruilen voor een ander pand van 1500 m² aan de rand van het industrieterrein met 25 eigen parkeerplaatsen. Dit jaar word ik 55 en zou ik stoppen. Echter door de nieuwe werkomgeving (ruimte!), de keuze voor een eigen niche met meer uitdaging door geavanceerde diergeneeskunde (o.a. CT/MRI en sperma invriezen) en een heel leuk inkomen dreig ik op Heintje Davids te gaan lijken. Mijn vrouw en ik hebben besloten dat moment van stoppen nog 3 jaar uit te stellen, hoewel dat inmiddels prima zou kunnen (met dank aan de AUV).

Vanuit de situatie die een Spitfire piloot tijdens de Battle of Britain met een Duitser op zijn staart vlak boven de boomtoppen zou karakteriseren als “out of speed, out of altitude and out of ideas” heeft het durven beslissen op basis van goede veterinaire-economische onderzoeken (prijselasticiteit), het durven aanpassen van mijn businessmodel en het durven maken en doorvoeren van zakelijke keuzes op basis van (kostprijs)berekeningen geleid tot een ander verdienmodel én voor de praktijk rendabele geavanceerde diergeneeskunde. Ik kan iedere collega slechts aanraden om zelf nog eens kritisch naar zijn eigen verdienmodel te kijken (reken je eigen tijd én de tijd van je ondersteunende personeel voldoende door in je tarieven en probeer dat niet met alleen losse verkoop of extra medicijn verkoop te compenseren). Bedenk dat geld niet alles is, maar dat een financieel goed onderbouwde praktijk uiteindelijk ook weer veel meer werkvreugde geeft. Mijn eigen persoonlijke belevingen moge daarbij een praktijkvoorbeeld zijn. Inmiddels krijgen de 5e jaars studenten diergeneeskunde sinds 2006 al onderwijs in deze materie. Eén van hen, nu auteur van dit Diergeneeskundig Memorandum, vroeg mij om voor deze aflevering dit verhaal nog eens op papier te zetten.

Nu maar hopen dat de redactie van dit blad met dit verhaal tevreden is. Oh ja, de prijsstuntende collega is op zijn 67e ook gestopt met de praktijk.

Hoofdstuk 5. De kostencalculator; grip op de praktijk?

Merijn Jansen

5.1 Inleiding

Eind 2009 startte een nieuwe samenwerking tussen de Nederlandse beroepsvereniging van dierenartsen KNMvD en financieel en juridisch dienstverlener voor dierenartsen VvAA. Het doel van deze samenwerking was om gedurende een periode van een paar jaar extra aandacht te vestigen op de sociaaleconomische positie van dierenartsen in Nederland. Naast de ontwikkeling van een basiscursus veterinair management en een uitgebreide opleiding voor veterinair leidinggevend, richtte de samenwerking zich op de ontwikkeling van managementhulpmiddelen voor in de praktijk. Op verzoek van het Diergeneeskundig Memorandum wordt het voortraject en de ontwikkeling van de Quick Scan en de Kostencalculator in dit artikel nader toegelicht.

5.2 Aanleiding

De afgelopen jaren is de organisatie waarbinnen de dierenarts zijn werk verricht aanzienlijk veranderd. Door fusies, schaalvergroting en groei van de markt zijn er grote (groeps)praktijken ontstaan, met soms meer dan 50 Fte aan dierenartsen, assistentes en ondersteunend personeel. Binnen deze praktijken werken de dierenartsen (grotendeels) diersoortspecifiek, staat dure inventaris en wordt hoogwaardige zorg geleverd. Deze schaalvergroting en bijpassende professionalisering van de veterinaire beroepsgroep heeft grote invloed op de organisatie en het verdienmodel in de praktijk.

In dezelfde periode is de rol van het dier in de maatschappij aanzienlijk belangrijker geworden. Zo heeft het dier een eigen politieke partij en is er maatschappelijk steeds meer oog voor de manier waarop er met dieren wordt omgegaan. Daarnaast beschouwt ruim de helft van de Nederlanders hun gezelschaps-

dier als lid van het gezin en verwacht een overgrote meerderheid van de Nederlanders dat huisdieren over tien jaar algemeen worden beschouwd als een volwaardig gezinslid. Dat blijkt uit een enquête van TNS Nipo, uitgevoerd in opdracht van Proteq Dier & Zorg. De maatschappij vindt het belangrijk dat de samenleving goed omgaat met dieren en heeft aandacht voor diergezondheid en dierwelzijn.

Men zou verwachten dat de dierenarts, met kennis over diergezondheid en dierwelzijn, een belangrijke rol speelt binnen deze ontwikkelingen en financieel gezien profiteert van bovenstaande organisatorische en maatschappelijke ontwikkelingen. Echter, (bescheiden) onderzoek naar omzet- en rendementontwikkelingen binnen dierenartspraktijken laat zien dat er grote verschillen zijn. Zo verdiende in 2010 ongeveer 40% van de dierenartsondernemers minder dan het norminkomen zoals dat vanuit de beroepsorganisatie de Koninklijke Nederlandse Maatschappij voor Diergeneeskunde (KNMvD) is opgesteld (KNMvD, 2010). Hiervoor zijn verschillende (meer en minder degelijk onderbouwde) argumenten aan te voeren:

1. Allereerst is de dierenarts vaak vanuit een sterke intrinsieke motivatie (om “dieren beter te maken”) diergeneeskunde gaan studeren en niet primair vanuit de wens of ambitie om een financieel florerende onderneming te leiden. Hierdoor heeft de bedrijfskundige kant van de dierenartspraktijk minder aandacht en wordt het door sommigen gezien als een noodzakelijk kwaad. Niet alle dierenartsondernemers realiseren zich dat een dierenartspraktijk een business is, waar veel kosten worden gemaakt die met voldoende winst terugverdiend moeten worden.
2. Daarnaast heb je bij dieren met levende wezens en emotie te maken; het dier is



geen auto die stuk gaat en gerepareerd moet worden. Dit maakt het voor veel dierenartsen lastig (veel) geld te vragen voor de geleverde diensten.

3. Basale theoretische kennis over de niet-klinische kant van praktijkvoering en het ondernemerschap (werving en selectie, motiveren, leiderschap, financiën, marketing) is vaak slechts beperkt aanwezig. De studie Diergeneeskunde in Utrecht besteedde tot voor kort ook weinig aandacht aan managementvakken. In de nieuwe Bachelor en Master van de studie is dit inmiddels deels veranderd, met keuzevakken over economie en praktijkvoering. Echter, omdat het technische diergeneeskunde-deel gelijk van omvang blijft en de studie nog steeds zes jaar duurt, is het lastig om nieuwe, meer bedrijfskundige aspecten in te bouwen in het curriculum.

Bovenstaande punten waren eind 2009 mede de aanleiding voor de KNMvD en VvAA om meer aandacht te besteden aan de sociaaleconomische positie van de dierenarts en deze te ondersteunen. Dit zou uiteindelijk ten goede komen aan de kwaliteit van de veterinaire zorg en het inkomen dat binnen de praktijken verdiend wordt.

5.3 Projectopbouw

Bij de start van de samenwerking is eerst een uitgebreide analyse gemaakt van de reeds bestaande initiatieven en inspanningen op het gebied van praktijkmanagement en -financiën binnen de veterinaire sector. Naast het feit dat hierdoor werd voorkomen dat er programma's naast elkaar gingen lopen werd op basis van deze analyse ook een goed beeld verkregen van de knelpunten en aandachtsgebieden. Vervolgens is een uitgebreide enquête gehouden onder ruim 80 dierenartspraktijken in Nederland. Hierbij kwamen de wensen en behoeften van dierenarts-ondernemers naar boven, die als uitgangspunten dienden voor de concrete doelstellingen binnen het project.

Op het gebied van praktijkfinanciën bleken nagenoeg alle ondervraagde dierenartsen moeite te hebben met het opstellen van een

onderbouwde kostprijs voor de producten en diensten binnen hun praktijk. Vaak werd binnen de praktijk gewerkt met de prijzen die gebaseerd waren op de laatste adviestarieven, geïndexeerd voor inflatie. Deze adviestarieven werden in het verleden (tot 1998) door een commissie van de KNMvD opgesteld, maar dit hield op te bestaan na een uitspraak van de Nederlandse Mededingingsautoriteit. Deze beschouwt de diergeneeskundige markt als een vrije markt waarin de prijzen bepaald moeten worden door vraag en aanbod (= de markt) en verbood daarom de adviestarieven. Veel van de ondervraagde dierenartsen vinden dit nog steeds bijzonder jammer.

Niet alleen het bepalen van de tarieven voor producten en diensten vond men lastig. Veel van de ondervraagde dierenartsen gaven aan dat er zelden tot nooit gewerkt wordt met een uitgewerkte berekening bij een investeringsbeslissing, bijvoorbeeld bij de aanschaf van nieuwe apparatuur. Veelal wordt de beslissing genomen op het gevoel. Daarnaast werd "hobby" ("ik vind het gewoon leuk") en het meegaan met de buurtpraktijken genoemd als reden voor het aanschaffen van nieuwe apparatuur. Bij navraag bleek dat weinig ondernemers wisten wat de rendabele en verliesgevende diensten binnen hun praktijk waren.

Afsluitend kon geconcludeerd worden dat vaak het gebrek aan kennis over en interesse in praktijkfinanciën belangrijke redenen bleken voor het ontbreken van een gefundeerde tariefopbouw in veel praktijken. Daarnaast ontbrak het de meeste ondervraagde dierenartsen aan de vaardigheden om te werken met de beschikbare middelen en instrumenten op het gebied van kostprijsbepaling en tariefopbouw. Daarbij was de vraag naar hulpmiddelen hiervoor zo goed als unaniem. Dit was de aanleiding voor de ontwikkeling van een praktische en eenvoudig bruikbare kostencalculator.

5.4 Een kostencalculator voor en door praktici

Een belangrijke doelstelling aan de start van de ontwikkeling van de nieuwe kostencalculator was dat de calculator zou aansluiten bij



VAAK DE EERSTE KEUZE ALTIJD EEN VERANTWOORDE KEUZE



Kuipersweg 9 3449 JA Woerden
T. 0348-416945 F. 0348-483676
diergeneesmiddelen@alfasan.nl / www.alfasan.nl

de wensen en behoeften van de dierenartsen in de praktijk. Daarnaast werd als belangrijk punt toegevoegd dat het nieuwe instrument zou bijdragen aan de bewustwording over de manier waarop de gebruiker zijn geld verdient. De calculator moet dierenartsen prikkelen om te werken volgens een verdienmodel waarbij het inkomen bestaat uit een vergoeding voor geleverde kennis en kunde. Met andere woorden, de tijd die een dierenarts besteedt aan een klant en hoe die in rekening wordt gebracht.

Allereerst werd besloten om workshops met praktiserende dierenartsen te organiseren. Dierenartsen werkzaam binnen alle verschillende diersoorten georganiseerd binnen de KNMvD werden in kleine groepjes bij elkaar gezet en gevraagd waar een nieuwe kosten-calculator in hun ogen aan moest voldoen. Hoe zouden ze het gaan gebruiken en waar liepen ze bij de huidige modellen tegenaan? Hierbij werd al snel duidelijk dat de uitdaging bij de ontwikkeling van de kostencalculator zou zitten in een goede balans tussen enerzijds bruikbaarheid en anderzijds nauwkeurigheid. Een heel nauwkeurig instrument zou wellicht veel praktici afschrikken om het te gebruiken, omdat de tijdsinvestering te groot zou zijn of het gebruik te gecompliceerd.

Op basis van de feedback van ruim 30 practici is in het voorjaar van 2011 een voorlopig model ontwikkeld. Dit model werd aan de deelnemers van de workshops aangeboden met het verzoek om commentaar te leveren. Dit heeft in de maanden erna geleid tot meerdere tussenversies die steeds weer werden verbeterd op basis van gebruikerservaringen. Ook werd met tussenversies geoefend tijdens bijeenkomsten met kleine groepjes practici, die hun eigen praktijkcijfers gebruikten om het model in te vullen.

5.5 Praktijkcijfers

Een belangrijk punt van aandacht kwam naar boven tijdens het invullen van de eerste versies. Veel deelnemers aan de workshops kwamen tot de conclusie dat de praktijkdata, die nodig waren om het model in te vullen, niet of onvolledig uit het praktijkinformatie systeem te halen waren. De softwaresystemen

worden veelal gebruikt door dierenartsen om veterinaire informatie in op te slaan en terug te vinden, maar niet met het doel om er later managementinformatie uit naar boven te halen. Ook een enorme diversiteit aan “manieren van opslaan van informatie” maakte het achterhalen van de benodigde informatie lastig te formaliseren. Naar aanleiding hiervan is met de diverse softwareleveranciers gesproken over manieren waarop de practicus geholpen kan worden met het achterhalen van de juiste gegevens voor de kostprijsberekening. Deze leveranciers gaven overigens aan dat functies zoals het invoeren van een gestandaardiseerde eenheid voor een handeling (bijvoorbeeld een sectie) wel degelijk in hun software aanwezig waren. In de praktijk bleek echter dat dit soort functies zelden door de practici werd gebruikt en daarom ook nooit verder zijn doorontwikkeld. De noodzaak van “te sturen op basis van informatie” werden echter door alle leveranciers onderkend en hier zal in de toekomst dan ook verder naar gekeken worden. Temeer omdat bij het nieuwe kwaliteitssysteem voor de beroepsgroep dierenartsen de ICT factor ook van groot belang is. De KNMvD zal daarom verder bekijken op welke manier de ICT de practicus kan ondersteunen bij het zichtbaar maken en borgen van de geleverde kwaliteit.

5.6 Quick Scan

De belangrijkste conclusie van de deelnemende practici was dat de kostprijs voor een heel groot deel wordt bepaald door de tijd die je ergens aan besteedt. De cruciale vraag is vervolgens: “Bereken je deze tijd ook helemaal door naar de klant?”. Het algehele beeld tijdens de verschillende workshops was dat deze vraag in veel gevallen ontkennend beantwoord moest worden. Niet zelden worden tijdsintensieve handelingen “gefinancierd” met bijvoorbeeld producten uit de apotheek.

Voor een goede kostprijsberekening is het daarnaast noodzakelijk dat je inzicht hebt in de gemiddelde tijdsbesteding van je meest uitgevoerde handelingen en de aantallen hiervan per tijdseenheid; van zowel de dierenartsen als de dierenartsassistenten! Ook deze kennis is binnen veel dierenartspraktijken onbekend. Om de dierenartsen van

bovenstaand principe bewust te maken is tijdens een van de workshops de wens geuit om een Quick Scan aan het model toe te voegen. Dit model moest eenvoudig kunnen berekenen hoe de verdiensten binnen de praktijk zijn opgebouwd, of anders gezegd; “Verdien ik mijn inkomen uit kennis en kunde of met mijn apotheek?”. Dit moet de practicus aansporen tot het in rekening brengen van zijn kennis en kunde en laat daarnaast zien wat de financiële afhankelijkheid is van de verkoop van medicijnen. Prettig om te weten als u de ontwikkelingen in politiek Den Haag en de maatschappij volgt.....

5.7 De toekomst

De huidige economische ontwikkelingen vergen steeds meer een professionele aanpak van de organisatie van de dierenartspraktijk. Met name de organisatie van de praktijkfinanciën. Leveranciers van extern vermogen zullen steeds kritischer kijken naar elke euro die de dierenarts komt lenen. Waar in het verleden het tonen van een dierenarts bul genoeg was voor een riant financiering zullen banken nu een stevig businessplan en een solide doorgeerekende begroting vereisen. En dat is maar goed ook. Het dwingt de ondernemer om eerst goed na te denken waar hij/zij aan begint.

Dit begint met een praktijkplan; waar wil de praktijk in uitblinken en op welke doelgroep richt ze zich? Een begroting voor een nieuwe

investering kan nog zo goed doorgeerekend zijn, maar als de nieuwe activiteiten niet passen bij de overige bedrijfsactiviteiten dan is de investering alsnog gedoemd te mislukken. Dit is een belangrijke boodschap bij de kostencalculator en het nadenken en praten over praktijkfinanciën; eerst bepaal je je plan (“wat doe ik, voor wie en op welke manier?”) en pas daarna ga je kijken hoe je daar de beschikbare instrumenten op inzet.

Daarnaast zet de kostencalculator aan tot de discussie over het verdienmodel van de dierenarts. De dierenarts is de deskundige professional, die zich laat betalen voor de tijd die hij/zij bezig is met het overdragen van kennis. Heel belangrijk is om je te realiseren dat dit ook de tijd is die voor en na het daadwerkelijke consult aan de klant wordt besteed. Denk hierbij aan voorbereiding, administratieve handelingen en nazorg. De Quick Scan en met name de kostencalculator stimuleren dit bewustzijn, door te kijken hoeveel tijd de verschillende activiteiten binnen de praktijk kosten. Dit zal leiden tot een gezond verdienmodel dat de toets van maatschappelijk verantwoord veterinair ondernemen kan doorstaan.

NB: Graag wil ik nogmaals alle practici bedanken die hun tijd en energie hebben gestoken in de ontwikkeling van de kostencalculator en Quick Scan. Jullie deskundig en praktisch meedenken was onmisbaar!

Een- of tweemaal daags behandelen en ze is weer helemaal de oude.



Felimazole[®] 2,5 mg en 5 mg tabletjes kunnen worden gecombineerd in éénmaal daagse of tweemaal daagse doseringen om de behandeling van hyperthyroïdie bij katten te optimaliseren. Met negen verschillende doseringsmogelijkheden geeft Felimazole[®] alle flexibiliteit om een optimale behandeling van iedere individuele kat mogelijk te maken. Met Felimazole[®] wordt iedere kat weer helemaal de oude.

 **FELIMAZOLE[®]** Omdat iedere kat anders is

FELIMAZOLE[®] 2,5 mg en 5 mg. Samenstelling: 1 tablet bevat respectievelijk 2,5 en 5 mg thiamazole. Doeldier: kat. Indicatie: Behandeling van hyperthyroïdie. Contra-indicatie: niet gebruiken bij dieren met primaire leveraandoening. Voornaamste bijwerkingen: braken, anorexie, lethargie, pruritus en excooriaties aan kop en nek, hematologische veranderingen. Registratie: Reg NL 103369/10211. Kanalisatie: UDA.

Informatie: Dechra Veterinary Products B.V. - www.dechra.nl - info.nl@dechra.com - tel +31 76 579 81 00


Dechra
Veterinary Products

DIERGEENEESKUNDIG
MEMORANDUM

D **DIERGEENEESKUNDIG**
M **MEMORANDUM**

DIERGEENEESKUNDIG
MEMORANDUM

DIERGEENEESKUNDIG
MEMORANDUM

DIERGEENEESKUNDIG
MEMORANDUM

DIERGEENEESKUNDIG
MEMORANDUM

DIERGEENEESKUNDIG
MEMORANDUM

DIERGEENEESKUNDIG
MEMORANDUM

DIERGEENEESKUNDIG
MEMORANDUM

DIERGEENEESKUNDIG
MEMORANDUM

DIERGEENEESKUNDIG
MEMORANDUM

DIERGEENEESKUNDIG
MEMORANDUM

DIERGEENEESKUNDIG
MEMORANDUM

DIERGEENEESKUNDIG
MEMORANDUM

DIERGEENEESKUNDIG
MEMORANDUM

SPONSOREN:

