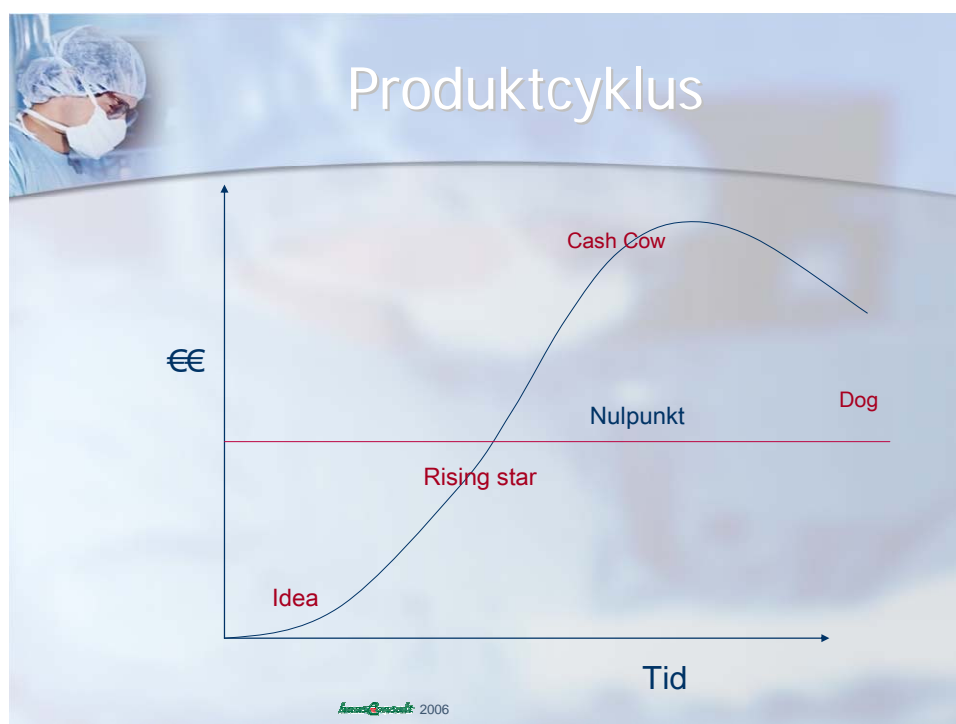


Den strategiske Schweizerkniv

Grundlæggende strategi omkring ydelser i dyrlægepraksis

Strategiske overvejelser omkring ydelser i dyrlægepraksis kræver et basalt kendskab til produkters livscyklus. De ydelser, som vi tilbyder i praksis er basalt set ikke forskellige fra Tupperware-plastikdimser, biler, legetøj eller enhver anden vare. Produkters livscyklus ser grafisk således ud:

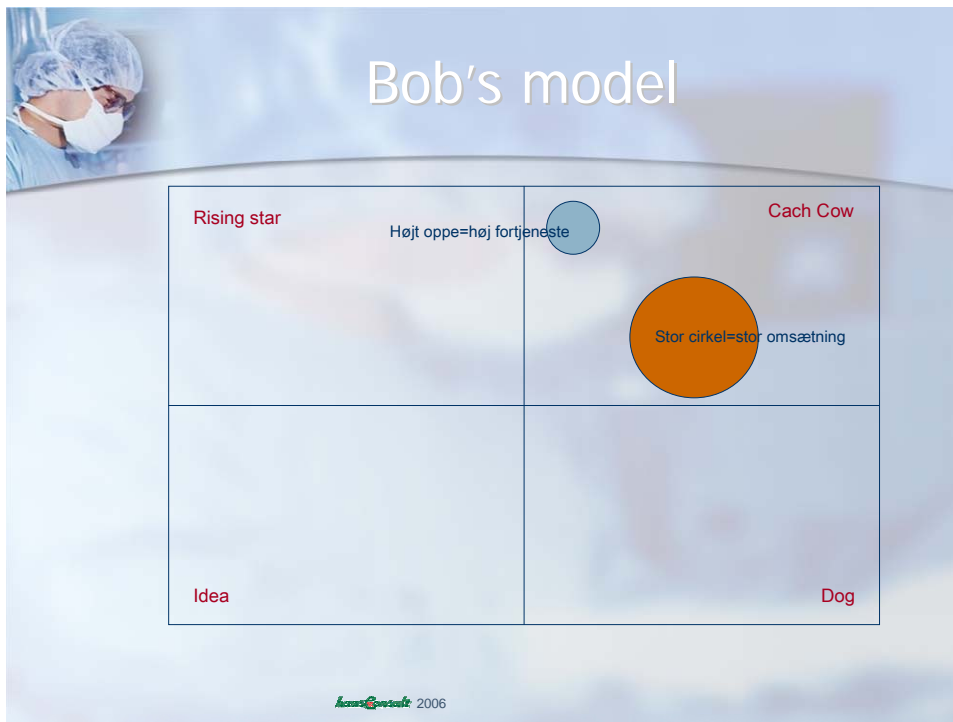


Figur 1

Produktet starter som en idé (idea) og udvikler derefter sin omsætning og indtjening over tid. Når kurven begynder at blive stejl og nærme sig nulpunktslinien (at give overskud) kaldes den en Rising Star.

Produkter med løbende god omsætning og indtjening kaldes Cash Cows, og når deres tid er ude bliver de til Dogs. Disse udtryk er mærkværdigvis ikke opfundet til dyrlægepraksis, men er almindeligt anvendte i forretningsverdenen.

Til vores brug kan det være mere relevant at se de samme forhold på en anden måde, som stammer fra Bob Froehlich DVM, Summit Veterinary Advisors. Bob's model ser således ud:



Figur 2

Som det ses, findes de samme udtryk i denne model, hvor hver "livsfase" af produktcyclus har sin egen kvadrant. I sagens natur bevæger produkterne sig rundt i dette skema med uret, og vi repræsenterer hvert enkelt produkt med en kugle.

Reglerne er:

- Stor kugle=stor omsætning
- Kuglen højt oppe= stor fortjeneste
- Kuglerne kan ikke bevæge sig mod uret.

Modellen har den fordel, at der nemt kan være flere produkter repræsenteret på oversigten, og at man således kan lægge hele sin praksis ind i en enkelt oversigt. Oversigten er et øjebliksbillede, men danner man flere af den slags billeder over tid, ja så kan man næsten få en film af den strategiske udvikling i en praksis.

Profitcentre:

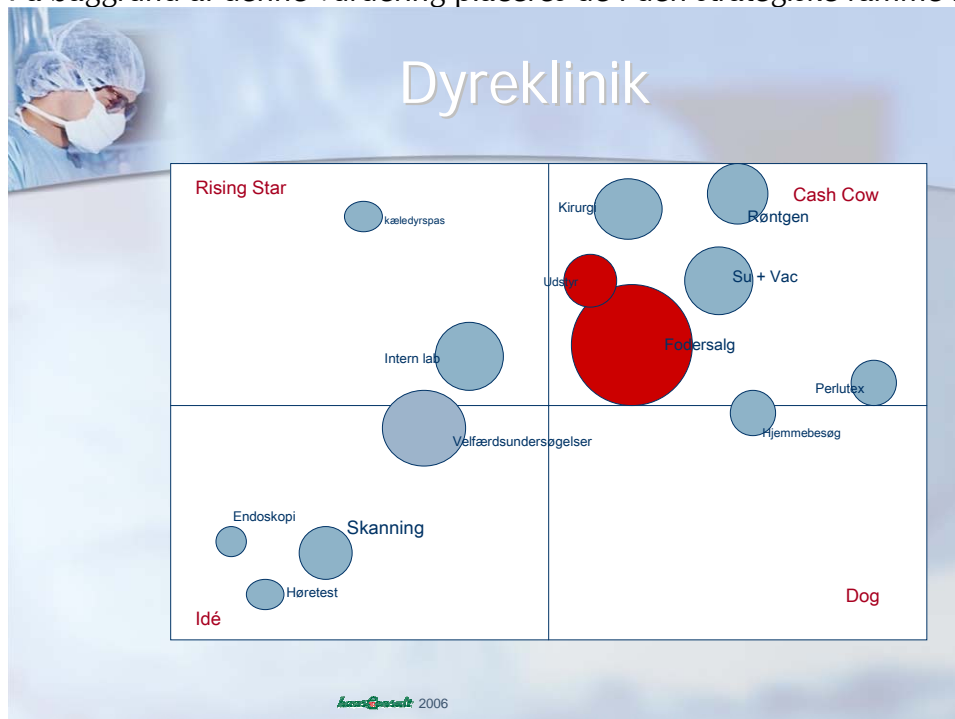
I smådyrspraksis er nogle af de klassiske profitcentre (i denne forbindelse er profitcentre samlinger af beslægtede produkter)

- Diagnostik
- Medicinsk behandling
- Kirurgisk behandling
- Røntgen
- Tandbehandling
- Sundhedseftersyn
- Hjemmebesøg
- Internt laboratorium
- Endoskopi

- Scanning
 - Salg af foder
 - Salg af kæledyrsartikler
- Og mange andre, ingen nævnt, ingen glemt.

Man søger derefter at kategorisere ydelserne:
 Hvilke giver et godt overskud?
 Hvilke giver en god, konstant omsætning og et rimeligt overskud?
 Hvilke giver løbende tab?
 Hvilke er for nye for praksis til at vurdere, om de giver overskud?

På baggrund af denne vurdering placeres de i den strategiske ramme i de relevante felter:



Figur 3
 Bemærk, at produktsalg har en afvigende farve, dette kun for overskuelighedens skyld.

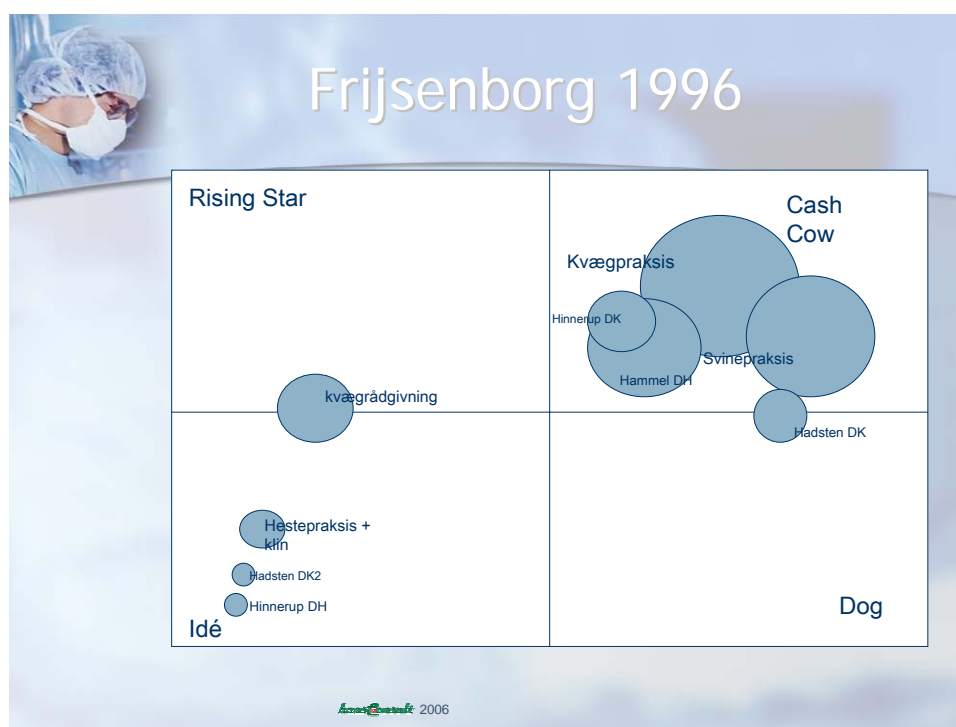
Ud af figuren kan nu læses en række forhold:
 Vi har en række solide cash cows: sundhedseftersyn, røntgen og kirurgi. De ligger højt oppe, fordi fortjenesten er god (mest honorar) Der er en relativt stor foderomsætning, men med en lavere fortjeneste (varerne skal jo købes). Hjemmebesøg er ikke en god forretning, men opretholdes måske af servicehensyn (og så skal prisen op) Perlutex (hormonbehandlinger er på vej ud.
 Af nyheder satses mere på velfærdsundersøgelser og internt lab. Velfærdsundersøgelserne giver måske ikke overskud endnu, og det kan skyldes, at der har været uddannelses og marketingomkostninger, der skal afholdes, før det rigtig kører.
 Det ser ud til, at man planlægger at føje scanning og endoskopi til udvalget af ydelser, men der kræves endnu uddannelse og investeringer for at få gang i disse områder. Endelig findes en høretest som idé, igen noget, der kræver en del udvikling.

Helt givet er det, at der løber en pengestrøm (og andre ressourcer) fra øverste højre del og til nederste venstre del. Sådan skal det også være.

Men vær opmærksom på: For at skabe baggrund for at tilbyde nye ydelser, skal vi ikke alene have Cash Cows til at yde pengene. Det er også nødvendigt fortsat at sørge for foder til vore Cash Cows, både i den rigtige kvalitet og mængde.

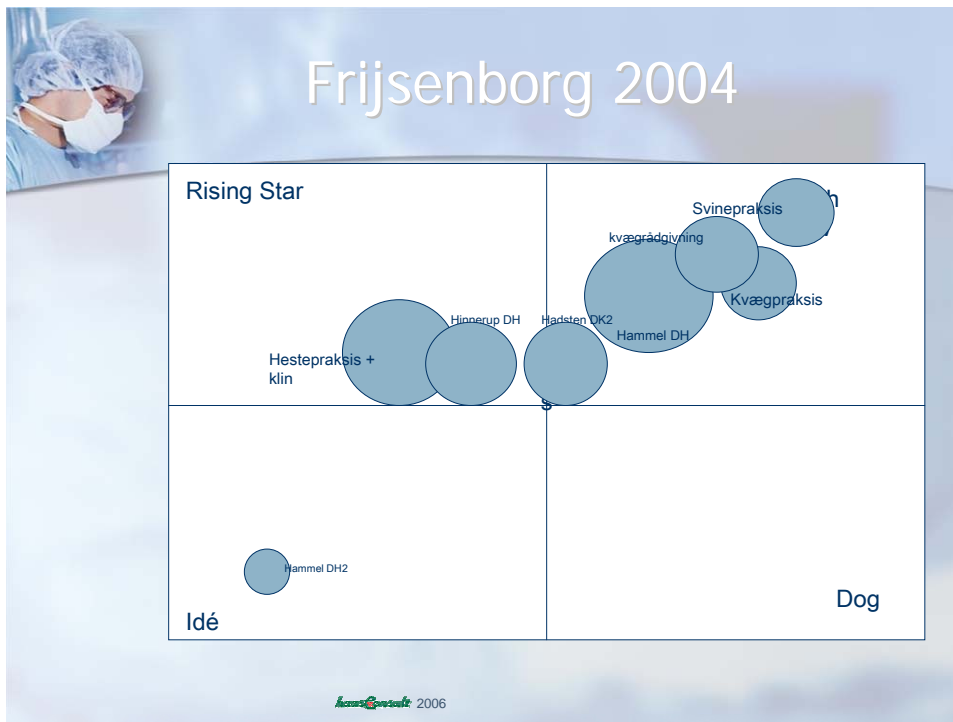
Det er de klassiske cash cows, der skal bære udviklingen af nye ydelser. Vi er tilbøjelige til at undervurdere deres værdi, og lade os forlocke af eksotiske teknologier, såsom endoskopi og scanning. Pas på den slags lokkedyr, der betyder store investeringer og ofte en relativt lav fortjeneste.

Modellen kan også udmærket anvendes på et højere strategisk niveau, og nedenfor angives et eksempel, hvor den er anvendt over tid i en større blandet praksis i Østjylland. Historien er, at Dyrlægegruppen Frijsenborg blev dannet ved en sammenlægning af 3 praksis i 1996. Baggrunden var ønsket om et bredere fagligt fællesskab, og muligheden for i fællesskab at løfte en temmelig kostbar strategi:



Figur 4

Cash Cows'ene i systemet var Hammel Dyrehospital, en solid kvægpraksis, og svinepraksis. Målene var at udvikle kvægrådgivning (ny lovgivning jan 1996), en hestepraksis, en ny klinik i Hadsten og et bedre hospital i Hinnerup inden 2005. Det er indlysende, at der er tale om store investeringer, samt store faglige ændringer.

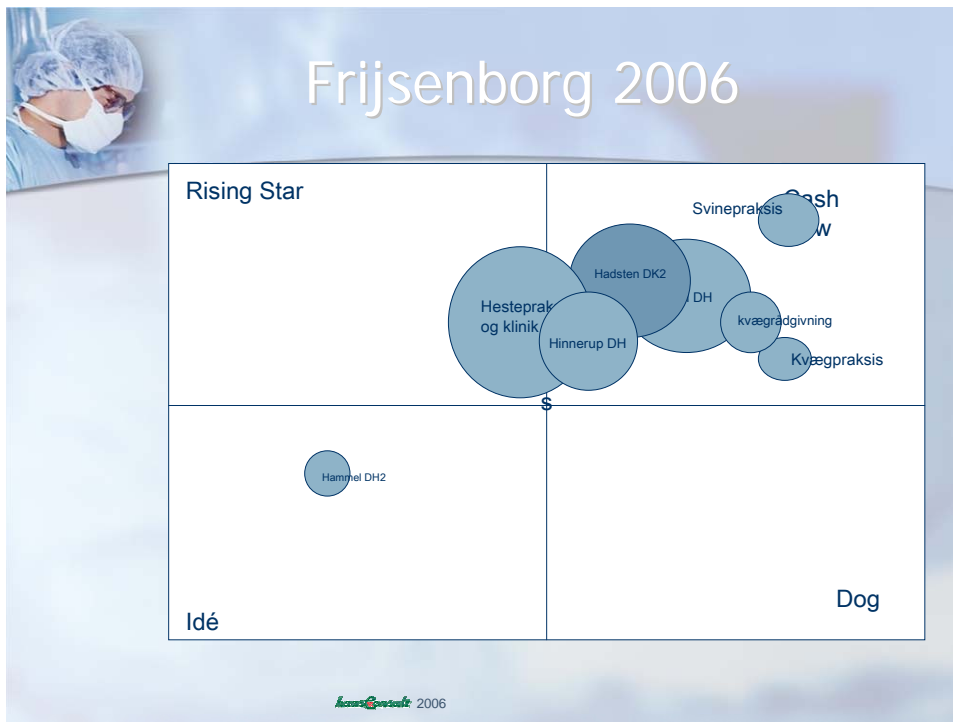


Figur 5

I 2004 ser det strategiske billede ud som på figur 5.

Hestepraksis beskæftiger to dyrlæger, med en tredje på vej, Hadsten Dyreklinik (full service med dyrl + vsp) fungerer og begynder at tjene penge, Hinnerup DH er bygget, efter ret store investeringer og nærmer sig break-even.

En del af kvæget er forsvundet, og det akutte arbejde er skrumpet meget og overtaget af rådgivningspraksis. Overordnet set må det være bedre at beskæftige sig med at rådgive om sundhed end at behandle sygdom. Der er trods alt mange flere raske dyr, end der er syge.



Figur 6

To år senere ser billedet ud som på figur 6, og i bred almindelighed kan det siges, at strategierne er lykkedes. Der venter nogle alvorlige beslutninger omkring de traditionelle cash cows (kvæget), men det er fremtid. Et andet problem kunne være, at der er for lidt aktivitet i Idé-kvadrantet. Der bør altid være nye profitcentre på vej herfra, for cyklus er i princippet ubønhørlig.

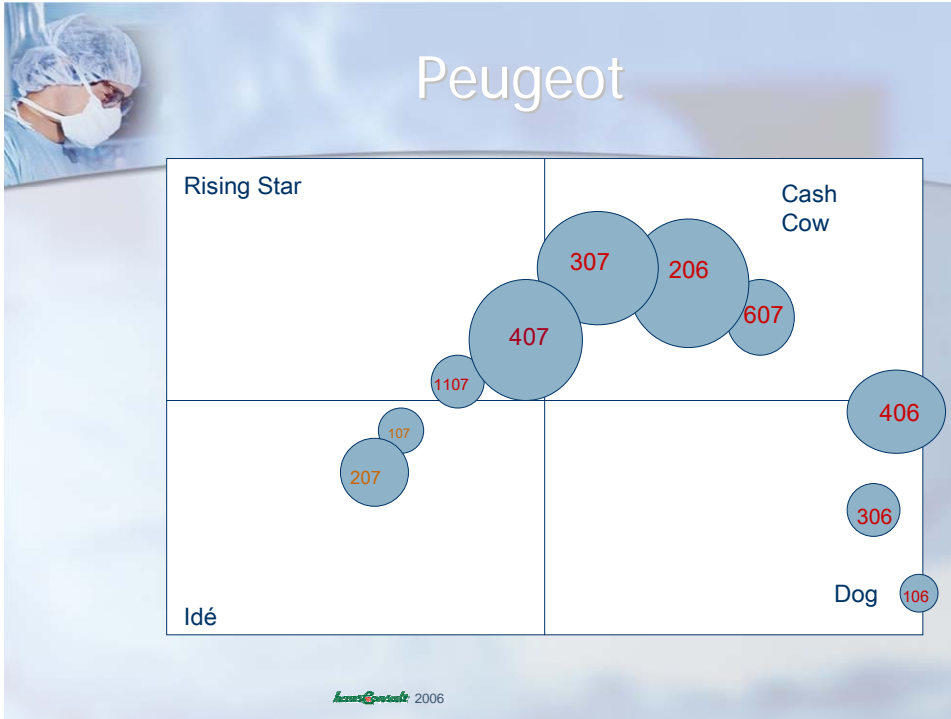
Revitalisering

Systemet har sine regler, og én er, at kuglerne ikke kan gå baglæns, imod uret. Kuglerne kan vokse, med større omsætning, og ved at ændre på omkostningsstrukturen, kan man også øge fortjenesten. Et sidste begreb er *revitalisering*. Revitalisering betyder, at man præsenterer klienterne for det samme produkt, men i en forbedret udgave, en gammel model i ny udgave:

- "nu med sundhedscertifikat"
- "nu med gratis ormecheck"
- "nu med gratis foderprøver"
- "nu med bla bla bla"

Husk, at et helt nyt produkt snarere er en rising star.

Automobilindustrien er de helt store eksperter på dette område, hvilket ses at nedenstående strategiske billede af Peugeot (den er nem p. g. a. modelnavnene, der blot er numre):



Figur 7

Det ses, hvordan modellerne bevæger sig planmæssigt gennem systemet, og vi ved også alle, hvor ofte, der bliver præsenteret nye varianter, med det ene eller det andet ekstraudstyr. Cyklus er trods alt så hurtig, at modellen, der er fra foråret 2006 ikke mere er helt aktuel, det til trods for, at modellerne vel ofte lever 5-6 år mindst.

Tom Haas
Dec 2006