

Differentiatie van gezelschapsdieren- klinieken in Nederland

Afstudeerwerkstuk



Auteur

Loes de Bruin
Student Diergezondheid & Management

Major

Diergezondheid & Management

Afstudeerdocent

Marco Halff

Aeres Hogeschool Dronten
12-01-2018

Differentiatie van gezelschapsdieren- klinieken in Nederland

Afstudeerwerkstuk

Een afstudeerwerkstuk over het differentiëren van gezelschapsdierenklinieken in Nederland geschreven door Loes de Bruin, student Diergezondheid en Management, ter afsluiting van de studie Diergezondheid & Management aan Aeres Hogeschool Dronten

Hoofddorp, januari 2018

DISCLAIMER

Dit rapport is gemaakt door een student van Aeres Hogeschool als onderdeel van haar opleiding. Het is géén officiële publicatie van Aeres Hogeschool. Dit rapport geeft niet de visie of mening van Aeres Hogeschool weer. Aeres Hogeschool aanvaardt geen enkele aansprakelijkheid voor enige schade voortvloeiend uit het gebruik van de inhoud van dit rapport

Voorwoord

Voor u ligt het afstudeerwerkstuk over differentiatie binnen gezelschapsdierenklinieken in Nederland. Het afstudeerwerkstuk is geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de studie Diergezondheid en Management aan Aeres Hogeschool Dronten.

Doordat ik de in mijn studie opgedane kennis in de praktijk kon brengen heb ik veel plezier beleefd aan het schrijven van dit werkstuk. Daarnaast heb ik juist ook veel kennis opgedaan, waarvoor ik dankbaar ben.

Samen met mijn stagebegeleider, Marco Halff, heb ik de aanpak voor dit onderzoek opgesteld. Tijdens dit onderzoek stond mijn begeleider vanuit mijn opleiding, altijd voor mij klaar. Hij heeft steeds mijn vragen beantwoord waardoor ik verder kon met mijn onderzoek.

We hopen dat u, net als ik, veel van dit afstudeerwerkstuk opsteekt en de uitkomst na het einde van dit project met smart ziet.

Voor nu bedank ik graag Marco Halff en u, als lezer, voor de interesse en hulp in dit project.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Loes de Bruin

Hoofddorp, 12 januari 2018

Samenvatting

Er ontstaat steeds meer concurrentie voor de zelfstandige gezelschapsdierenklinieken in Nederland. De kwaliteit van de veterinaire zorg staat door deze toenemende concurrentie onder druk. De klinieken welke zelfstandig willen blijven dienen zich tegen deze sterke concurrentie te weren. De goed ondernemende klinieken kunnen deze concurrentie aan, want deze klinieken passen zich aan naar de wens van de klant en onderscheiden zich van die concurrentie door een duidelijke eigen positie te kiezen. Een kliniek moet dan wel durven veranderen, want alleen dit betekend vooruitgang. Het is daarnaast belangrijk een onderscheidend vermogen te hebben. Om dit te kunnen realiseren, dient de kliniek op het gebied van marketing en communicatie te verbeteren.

Marketing gaat om het ruilen van goederen of diensten en om personen of instanties die aan die ruil deelnemen, het gaat over vragers en aanbieders. Om deze ruiltransactie te bevorderen, vergemakkelijken en bespoedigen kunnen marketinginstrument worden ingezet.

Precies dezelfde ontwikkelingen zijn ook te zien in de humane zorg. Klanten worden mondiger, kunnen een eigen zorginstelling zoeken, er ontstaan samenwerkingsverbanden en zorginstellingen differentiëren zich door te richten op een nichemarkt. Echter blijkt dat de mate waarin zorginstellingen aan marketing werken stagneert. Terwijl de zorgorganisaties moeten differentiëren.

Differentiatie is het proces van het toevoegen van een paar waardevolle verschillen die betekenis hebben om het aanbod van een organisatie te onderscheiden van concurrenten. Hoe gedifferentieerder een bedrijf, hoe meer het bedrijf opvalt.

In dit rapport is onderzocht welke marketingmodellen door gezelschapsdierenkliniek in Nederland gebruikt konden worden om te differentiëren. Het onderzoek geeft antwoord op de vraag: Hoe kan een gezelschapsdierenkliniek in Nederland zich differentiëren van andere klinieken door gebruik te maken van marketingmiddelen? Dit onderzoek is uitgevoerd middels een kwalitatief onderzoek waarbij grotendeels een literatuurstudie is gedaan met een ondersteunende enquête.

Het blijkt dat ongeveer 300 gezelschapsdierenklinieken in Nederland baat hebben bij het differentiëren middels marketingmodellen. Dit zijn relatief kleinere gezelschapsdierenklinieken. Er kunnen 16 marketingmodellen worden gebruikt om te differentiëren. Echter zijn er 5 daadwerkelijk organisatorisch en financieel haalbaar voor de praktijk.

Uit de discussie valt op te maken dat veel marketingmodellen zijn. Niet alle mogelijke modellen zijn meegenomen in dit onderzoek. Daarnaast zijn de modellen alleen beoordeeld middels een literatuurstudie. De modellen zijn niet getoetst middels praktijksituaties.

Het antwoord op de onderzoeksvraag kan als volgt geformuleerd worden: “Een gezelschapsdierenkliniek in Nederland kan zich het beste gaan differentiëren van andere klinieken door gebruik te maken van de vijf marketingmodellen. Dit is de Ashridge-missiemodel, klantenanalyse, vijfkrachtenmodel van Porter, SWOT-analyse en de concurrentiestrategie van Porter. Dit zal een basis geven voor de praktijk en helpen te differentiëren. Middels de modellen wordt de kliniek gedwongen keuzes te gaan maken waardoor het inzetten van de modellen direct een bijdrage leveren aan differentiatie. De differentiatierichting zal per kliniek anders zijn omdat het veelal strategische keuzes betreft welke inherent verbonden zijn met interne en externe factoren.

Er wordt aanbevolen om een vervolgonderzoek te houden waarbij de marketingmodellen in de praktijk worden getoetst. Aan de hand van het literatuuronderzoek en het praktijkonderzoek kan er een beter beeld gevormd worden.

Summary

There is an increasing competition for all the veterinary practices in the Netherlands, especially for those who want to be independent. There is a high pressure on the veterinary care due to this increasing competition. The practices who want to remain independent have to compete with those strong competitors. The well-established practices can handle this competition, because these practices adapt to the wishes of the customer and differentiate themselves from that competition by choosing a clear marketing position. A veterinary practice must change, this is the only way they can make progress. It is also important to have a distinctiveness. In order to change, the practice needs to improve their marketing and communication.

Marketing is about exchanging goods or services and about persons or organizations that take part in that exchange, it is about buyers and suppliers. Marketing tools can be used to make the exchange transaction easier and faster.

The same developments have been seen in the human care. Clients become more empowered. They search for their own healthcare institution. Collaborations between healthcare institutions arise and care institutions differentiate themselves by focusing on a niche market. However, it appears that the degree to which health care institutions work on marketing is stagnating. Whilst the care organizations have to differentiate.

Differentiation is the process of adding a few valuable differences that help to differentiate an organization from their competitors. The more differentiated a company is, the more it stands out.

This report researches which marketing models could be used by the veterinary practices in the Netherlands to differentiate themselves from competitors. The following research question is used during this research: How can veterinary practices in the Netherlands differentiate from other practices by using marketing tools? This research is done by a literal study, which is qualitative, and a supporting survey.

It appears that about 300 veterinary practices in the Netherlands benefit from differentiating by using marketing models. These are relatively smaller practices. 16 marketing models can be used to differentiate. However, 5 are actually organizationally and financially feasible for the practice.

From the discussion, it can be concluded that there are many marketing models. Not all possible models have been studied in this research. In addition, the models were only assessed through a literature study. The models are not tested through practical situations.

The answer to the research question can be formulated as: "A veterinary practice in the Netherlands can differentiate from others by using the five marketing models. Those are the Ashridge mission model, customer analysis, Porter's five forces, SWOT analysis and Porter's competitive strategy. This will give a fundament for practices and help them to differentiate. Through the marketing models, the clinic is forced to make choices, so the use of the models contributes directly to differentiation. The direction of the differentiation will be different for the practices because it often concerns strategic choices that are inherently linked to internal and external factors.

It is recommended to conduct a follow-up study in which the marketing models are tested in practice.

Inhoudsopgave

Figuren-, tabellen- en afbeeldingslijst	8
<i>Figuren</i>	8
<i>Tabellen</i>	8
<i>Afbeeldingen</i>	8
Begrippen	9
1. Inleiding	11
1.1. <i>Duurzaamheid en MVO</i>	12
1.2. <i>Marketing en communicatie</i>	13
1.3. <i>Situatie in de humane zorg</i>	13
1.4. <i>Differentiatie</i>	14
1.5. <i>Mening dierenartsen</i>	14
1.6. <i>Het onderzoek</i>	14
2. Materiaal en methoden	16
2.1. <i>Deelvraag 1</i>	16
2.1.1. <i>Literatuuronderzoek</i>	16
2.1.2. <i>Enquête</i>	17
2.2. <i>Deelvraag 2</i>	17
2.2.1. <i>Literatuuronderzoek</i>	17
2.3. <i>Deelvraag 3</i>	18
2.4. <i>Analyseren gegevens</i>	18
3. Resultaten	20
3.1. <i>Deelvraag 1</i>	20
3.1.1. <i>Ketens</i>	20
3.1.2. <i>Samenwerkingsverbanden</i>	20
3.1.3. <i>Kliniekgrootte</i>	21
3.1.4. <i>Enquête</i>	22
3.1.5. <i>Beantwoording deelvraag</i>	24
3.2. <i>Deelvraag 2</i>	24
3.2.1. <i>Model 1 – Ashridge-missiemodel</i>	24
3.2.2. <i>Model 2 – Waardedisciplinemodel van Treacy en Wiersma</i>	24
3.2.3. <i>Model 3 – BCG-matrix</i>	25
3.2.4. <i>Model 4 – MABA-analyse</i>	26
3.2.5. <i>Model 5 – McKinsey 7S model</i>	26
3.2.6. <i>Model 6 – Klantenanalyse</i>	27
3.2.7. <i>Model 7 – Vijfkrachtenmodel van Porter</i>	28
3.2.8. <i>Model 8 – SWOT-analyse</i>	28
3.2.9. <i>Model 9 – Concurrentiestrategie van Porter</i>	28
3.2.10. <i>Model 10 – Groeistrategieën van Ansoff</i>	29
3.2.11. <i>Model 11 – Kernvaardigheden van Hamel & Prahalad</i>	29
3.2.12. <i>Model 12 – Radicale innovatie van Kim & Mauborgne</i>	29
3.2.13. <i>Model 13 – Abell's Business Defenition-model</i>	30
3.2.14. <i>Model 14 – Narver & Slater's marktorientatiemodel</i>	31
3.2.15. <i>Model 15 – Recource-Based View of the Firm</i>	31
3.2.16. <i>Model 16 – SPACE-matrix</i>	32
3.3. <i>Deelvraag 3</i>	32
3.3.1. <i>Haalbaarheid modellen</i>	32
3.3.2. <i>Inzet modellen</i>	43

4. Discussie	44
4.1. <i>Doel en resultaat</i>	44
4.2. <i>Algemene punten</i>	44
4.3. <i>Deelvraag 1</i>	44
4.4. <i>Deelvraag 2</i>	45
4.5. <i>Deelvraag 3</i>	45
5. Conclusie en aanbeveling	46
5.1. <i>Conclusie deelvraag 1</i>	46
5.2. <i>Conclusie deelvraag 2</i>	46
5.3. <i>Conclusie deelvraag 3</i>	46
5.4. <i>Beantwoording hoofdvraag</i>	47
5.5. <i>Aanbevelingen</i>	47
Literatuurlijst	48
Bijlage I - Onderzoeksopzet	51
Bijlage II - Enquêtevragen	52
Bijlage III - Klinieken voor enquête	54

Figuren-, tabellen- en afbeeldingslijst

Figuren

Figuur 1. Kliniekgrootte uit onderzoek FVE in 2015	21
Figuur 2. Kliniekgrootte uit enquête in 2017	22
Figuur 3. Rechtsvorm klinieken	22
Figuur 4. Stelling overname kliniek	22
Figuur 5. Stelling tijdsbesteding marketing	23
Figuur 6. Stelling behoefte onderscheidende factoren	23
Figuur 7. Stelling toepassen marketing	23
Figuur 8. Waardedisciplinemodel van Treacy en Wiersma	25
Figuur 9. 7S model van McKinsey	27
Figuur 10. Vijfkrachtenmodel van Porter.	28
Figuur 11. Radicale innovatie van Kim & Mauborgne	30

Tabellen

Tabel 1. Literatuuronderzoek deelvraag 1	16
Tabel 2. Literatuuronderzoek deelvraag 2	18
Tabel 3. Ketens in Nederland	20
Tabel 4. Samenwerkingsverbanden in Nederland	21
Tabel 5. Kliniekgrootte volgens FVE & enquête	21
Tabel 6. Samenvatting klinieken	24
Tabel 7. FOETSJE-model	42

Afbeeldingen

Afbeelding 1. BCG-matrix	25
Afbeelding 2. MABA-analyse	26
Afbeelding 3. Actieve klanten per FTE, Aantal transacties per klant per jaar en ATF	27
Afbeelding 4. SWOT-matrix.	28
Afbeelding 5. Concurrentiestrategie van Porter	28
Afbeelding 6. Groeimatrix Ansoff	29
Afbeelding 7. Kernvaardigheden van Hamel & Prahalad	29
Afbeelding 8. Business Definition-model	30
Afbeelding 9. Narver & Slater's marktoriëntatiemodel.	31
Afbeelding 10. SPACE-matrix	32

Begrippen

Beleveniseconomie:	economie waarin niet zozeer het product of de dienst centraal staat, maar een met het product of met de dienst geassocieerde beleving of ervaring.
(Buyer) Persona:	een (Buyer) Persona is een gedetailleerd profiel van een voorbeeldkoper op basis van gedrag en doelen. (Stan and Stacy, z.d.)
Community marketing:	a strategy that involves forming an engaging brand presence in order to interact with a community of existing customers. This type of marketing occurs in places like enthusiast groups, Facebook groups, online message boards and Twitter accounts. These communities give members a place to make their needs known and give companies the opportunity to respond and make them feel important – which they are.
Contentmarketing:	is het maken, aanbieden en verspreiden van content die aansluit op een vooraf geïdentificeerde behoefte om zo nieuwe relaties aan te gaan en bestaande relaties te versterken. (Bruijntjes, z.d.)
Dierenarts-eigenaar:	de dierenartskliniekeigenaar of eigenaren wanneer de kliniek een maatschap is.
Differentiëren:	het proces van het toevoegen van een paar waardevolle verschillen die betekenis hebben om het aanbod van een organisatie te onderscheiden van concurrenten. (Kotler, 2003) een strategie welke een boeiende aanwezigheid van een merk vormt om met een gemeenschap van bestaande klanten te communiceren. Deze vorm van marketing gebeurt in plaatsen als fora, Facebookgroepen, online chat omgeving en Twitteraccounts. Deze gemeenschappen geven de leden een plek om hun behoeften kenbaar te maken en geeft bedrijven de kans om te reageren en ze belangrijk te laten voelen. (Marketing-Schools.org. z.d.)
Ethisch	is het gebied van de praktische filosofie die handelt over wat goed en kwaad is. Het betekent of iets moreel verantwoord is. (Encyclo, 2018)
Nichemarkt:	een specifiek marktsegment met relatief weinig concurrenten. Dit segment vereist specialistische goederen of diensten. (Financiële begrippen, z.d.)
Omnichannel:	na multichannel en crosschannel, is omnichannel de nieuwste 'channel' variant. Waar het bij multichannel en crosschannel vooral om het gebruik van de kanalen gaat, draait het bij omnichannel voornamelijk om de merkbeleving die de klant. De klant komt via verschillende contactmomenten in aanraking met een merk. Omnichannel zorgt ervoor dat dit, ongeacht het kanaal, een afgestemde en naadloze ervaring is. Dit betekent dat uitstraling, content en beleving altijd en overal gelijk zijn. Wil de klant een online bestelling afhalen in een winkel, dat kan. Wil de klant die in uw winkel staat een artikel die alleen online beschikbaar is, ook dat is mogelijk. Omnichannel gaat namelijk verder dan de deuren van een winkel of de virtuele omgeving van een webshop. (ShoppingTomorrow, z.d.)

Social Media advertising:	of het specifiekere social advertising – oftewel adverteren op sociale netwerken zoals Facebook, Hyves, Twitter, YouTube en Netlog waarbij slim gebruik wordt gemaakt van de onderlinge verbondenheid van de gebruikers – kan ingezet worden om een community te activeren en te laten groeien. (Hooij-donk, 2011)
Storytelling:	is een vorm van content marketing waarbij een persoonlijk verhaal centraal staat. Men probeert met een persoonlijk verhaal informatie te verschaffen over een product of dienst en hiermee consumenten aan zich te binden. (Wel-zen, 2016)
User Generated Content:	letterlijk gebruiker-gegenereerde inhoud, is informatie die door gebruikers van een medium wordt aangeleverd. Met deze informatie wordt een medium (aan)gevuld, en kunnen andere gebruikers deze informatie zien en gebruiken. (Nederlandse Encyclopedie, z.d.)
WhatsApp:	is een cross-platform berichtendienst op abonnementsbasis voor smartphones. De applicatie is ontworpen voor hedendaagse smartphones en maakt het mogelijk om gratis via een internetverbinding met elkaar te chatten en onder meer foto's en video-opnames met elkaar te delen. (Nederlandse Encyclopedie, z.d.)

1. Inleiding

In 2015 is in Nederland het totaal aantal gezelschapsdieren met ruim 12 procent toegenomen. De populatie gezelschapsdieren bedraagt circa 33,4 miljoen dieren. Vooral konijnen, zang- en siervogels en reptielen zijn verantwoordelijk voor deze groei. Het aantal katten nam met 10 procent af en de hondenpopulatie is gelijk gebleven. Ongeveer 59 procent van de gezinnen bezit een huisdier. (HAS Hogeschool, HAS Kennistransfer & Bedrijfsopleidingen, & Faculteit Diergeneeskunde, 2015)

Al deze dieren dienen de juiste veterinaire zorg te krijgen. In Nederland werken ruim 4.400 dierenartsen in 1.200 dierenklinieken. 57 procent werkt als zelfstandig dierenarts. Van de praktiserende dierenartsen is 45 procent uitsluitend werkzaam in de gezelschapsdierensector. Van de ruim 1.200 dierenklinieken behandelt 63 procent gezelschapsdieren. Het aantal paraveterinair en dierenartsassistenten dat werkzaam is in dierenklinieken is onbekend, maar bij de Vereniging van Dierenartsassistenten genaamd Vedias zijn rond de 2.000 leden aangesloten. (HAS Hogeschool et al., 2015)

Dierenklinieken worden steeds groter en gaan met meer dierenartsen werken. Ook worden kleine klinieken overgenomen door grote klinieken. Dierenartsen verkopen de kliniek aan een investeringsmaatschappij (Zessen, 2016). Op de Nederlandse markt zijn vier investeringsmaatschappijen actief. Dit is de Dierenartsengroep Nederland, ook wel DGN, de Britse organisatie CVS Groep PLC, en de Zweedse partijen Anicura en Evidensia (Van Zessen, 2016). Door deze overnames worden kosten en uren verspreid, kan kennis tussen klinieken worden gedeeld en ontstaat er specialisatie (Klamer en Woesthoff, 2010). Een voordeel hiervan is dat dierenartsen dierenarts kunnen zijn. De voorheen dierenarts-eigenaar hoeft zich geen zorgen te maken over personeelsbeleid, bedrijfsstrategie of inkoop onderhandelingen. Bij een keten is een betere werk-privé balans en financiële zekerheid (Bos, 2015). Een nadeel is dat de voorheen dierenarts-eigenaar de autonomie kwijt is. Beslissingen worden voor de voormalig dierenarts-eigenaar genomen en niet meer met of door de dierenarts zelf. Daarbij is op dit moment het ondernemen een sleutel tot succes, ook al willen de meeste dierenartsen parttime werken. Ondernemen kan ook parttime. Juist de goed ondernemende klinieken kunnen de concurrentie aan en kunnen zich aanpassen aan de wens van de klant. Als laatste betekent het dat de voormalig dierenarts-eigenaar weer in loondienst moet en er financieel niet op vooruit zal gaan. (Bos, 2015)

Naast de hierboven genoemde ontwikkelingen gaan dierenklinieken samenwerken met andere organisaties zoals asielen en dierspecialisten. Ook bieden bedrijven een veterinaire dienst aan als onderdeel van een breder concept, zoals tuincentrum Ranzijn. Zo ontstaan er nieuwe samenwerkingsverbanden. De dierenklinieken en andere organisaties versterken elkaar door dienstuitwisselingen (Rabobank Cijfers & Trends, 2016). Daarnaast komt tegenwoordig de dierenarts naar de klanten toe. Dit is een mobiele dierenarts zonder kliniekrimte (Kompleet, 2014). Veterinaire internetapotheken die online diergeneesmiddelen en diervoeders voor honden, katten en paarden aanbieden zijn nieuw op de markt. Producten welke klanten voorheen bij de dierenarts moesten kopen kunnen nu via een online winkel gekocht worden. Dierenartsen ondervinden bij het verstrekken van diergeneesmiddelen, concurrentie van de vrije handel, postorderbedrijven, veterinaire internetapotheken en autobaadierenartsen (Vries, 2013). Dit zijn veterinaire dienstverleners, die dienstverlening beperken tot het leveren van medicijnen. (Rabobank Cijfers & Trends, 2016.).

De kwaliteit van de veterinaire zorg staat door deze toenemende concurrentie onder druk (Reinink, 2015). Klinieken welke niet tot een keten willen horen moeten concurreren tegen ketens welke grote inkoopvoordelen hebben, budget hebben voor marketing en over de laatste technieken beschikken. De traditionele kliniekhouders moeten zich dus gaan onderscheiden. Wie niet tot een keten wil behoren en wel wil blijven bestaan zal de positie moeten verstevigen in de markt. Reinink denkt dat er kansen voor de 'overblijvers' zijn:

Deze klinieken kunnen hun bestaansrecht claimen door zich in de markt te onderscheiden van die ketens, door een duidelijke eigen positie te kiezen. Je moet ervoor zorgen dat je een sterk merk

wordt in je regio. Dat betekent: uniek zijn, misschien wat zaken afstoten en op andere zaken extra de nadruk leggen. (Reinink, 2015, p. 20)

De veterinaire zorg vraagt om transparantie en informatie over gezondheid en voedselveiligheid (Rabobank Cijfers & Trends, 2016). De lat op het gebied van dierenwelzijn en diergezondheid ligt tegenwoordig steeds hoger. De klant is op zoek naar status (Dibevo, 2016). Exclusieve ervaringen of artikelen zijn synoniemen voor status. Als iets namelijk niet voor iedereen beschikbaar is, dan is het speciaal als iemand daar wel toegang toe krijgt. Via mobiele online technologie moet meer over diergezondheid gecommuniceerd worden (Oxford Analytica, 2016).

Tegenwoordig wil de klant graag een beleving, daarnaast is de klant moeilijk te binden. De dierenkliniek dient klanten aan de kliniek te binden door het inzetten van de beleveniseconomie als extra dienst (Wendy Haverland, 2016). De kliniek kan dan belevenissen creëren op interactiemomenten met de klant waarbij rekening gehouden moet worden met de indrukken op de klant. Een advies over wat een kliniek precies moet gaan doen om dit te kunnen inzetten is lastig te geven omdat elke dierenkliniek, en vooral de klant, anders is. Wel is het een manier om klanten aan de kliniek te binden en de kliniek te differentiëren van concurrenten.

De dierenkliniek moet er als merk een leven lang zijn voor mens en dier. Dit kan door te luisteren naar de behoeften die de klant heeft en toegevoegde waarde te bieden. Om loyale klanten te krijgen helpt korting geven niet (Mulders, 2016). Een kliniek moet durven veranderen, want alleen dit betekent vooruitgang. Veranderen op zich is niet nieuw, maar tegenwoordig moet een kliniek snel kunnen veranderen. (Westerhuis, 2016). Het is daarnaast belangrijk een onderscheidend vermogen te hebben en een toegevoegde waarde te kunnen bieden. Ook moet de visie voor de komende vijf jaar op papier staan voor de kliniek. (Boelens, 2016). Om dit te kunnen realiseren, dient de kliniek op het gebied van marketing en communicatie te verbeteren.

De maatschappelijke positie van het dier verandert. De dieren veranderen niet maar de eigenaren en de omstandigheden wel (Wessels, Lam en Jansen, 2013). Om een boodschap over te brengen is een goede communicatie nodig. Ieder product en dienst kent een eigen levenscyclus. Het product of de dienst begint klein en als het mee zit groeit het tot een succes. Als het product of de dienst niet met de tijd mee gaat, valt het uiteindelijk stil. Hetzelfde geldt ook voor de dierenartsen. De positie van de dierenarts is in de loop der tijd veranderd. Klanten kijken anders tegen het beroep van de dierenarts aan en het is zaak dat de dierenarts met de tijd mee gaat (Wessels, Lam en Jansen, 2013). Duurzaamheid en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, sociale ambities en een goede werk en privé balans is steeds belangrijker. Alleen maar veterinaire kennis communiceren naar de klant is niet meer genoeg. Meer aandacht aan marketing, communicatievaardigheden, technieken, belevingen en duurzaam ondernemen is noodzakelijk. (Wessels, Lam en Jansen, 2013)

1.1. Duurzaamheid en MVO

In het afgelopen jaar is de houding ten opzichte van duurzaamheid verbeterd. (Dossier Duurzaam, 2016). Het aantal Nederlanders dat het belangrijk vindt dat bedrijven duurzaam ondernemen is gestegen van 64 naar 71 procent. Het maakt daarbij niet uit om wat voor bedrijf het gaat. Er wordt niet alleen meer gelet op milieu, maar ook op dierenwelzijn en fair trade. De mate waarin bedrijven bezig zijn met duurzaam ondernemen is gelijk gebleven echter willen mensen dat bedrijven dit meer laten zien. Bart Brüggewirth (2016) van b-open:

Bedrijven zijn op tal van fronten serieus bezig met MVO. Vaak gebeurt dat nog onder de radar, omdat ze denken dat de klant er geen interesse in heeft. Ze onderschatten daarmee de klant. Die verwacht niet alleen van bedrijven dat ze duurzaam ondernemen, maar wil dit ook weten en wil ook gefaciliteerd en geïnspireerd worden om zelf duurzamer te leven. (Brüggewirth, 2016)

1.2. Marketing en communicatie

Marketing heeft het leven beïnvloed en het is zeer zeker van belang. Veel managers en directeurs vinden dat marketing en marktgerichtheid een drijvende kracht moet zijn in een organisatie. Regis Mc Kenna zegt: "Everything is marketing". (Rijcke, 2000)

In de marketingliteratuur zijn verschillende definities van marketing. Het Nederlands Instituut voor Marketing heeft het begrip marketing als volgt gedefinieerd: "Marketing is alle activiteiten verricht door ruil-subjecten, die erop gericht zijn om ruiltransacties te bevorderen, te vergemakkelijken en te bespoedigen."

Marketing gaat dus om het ruilen van goederen of diensten en om personen of instanties die aan die ruil deelnemen, het gaat over vragers en aanbieders. Om deze ruiltransactie te bevorderen, vergemakkelijken en bespoedigen kunnen marketinginstrument worden ingezet.

Op het gebied van marketing zijn toekomstontwikkelingen te zien, zoals een integratie van community marketing. LinkedIn, blogs, Twitter, vergelijkingssites en lokale nieuwsportalen worden steeds machtiger en maakt Social Media advertising aantrekkelijker. Ook wordt de invloed van Contentmarketing op beslistrajecten steeds groter. Het gebruik van User Generated Content zoals video's, reviews en ideeën die de onlineklant zelf produceert en deelt hebben steeds meer impact op het merk en imago van een organisatie. Dus de klant wordt machtiger. Ook is omnichannel geïntroduceerd. De koper verlangt bij elk (koop)kanaal een beleving. De klant wil op ieder moment van de dag een connectie kunnen maken met organisaties. Het servicelevel moet daarom omhoog omdat de klant de markt kent en veeleisend en ongeduldig is. Daarom wordt steeds vaker WhatsApp ingezet bij het verlenen van service. Kortom digitaal wordt steeds belangrijker en daar ontkomt geen bedrijf meer aan. De traditionele marketingaanpak staat daarom onder druk. (Petersen, 2016). En wat blijkt, de meeste klinieken hebben geen marketing- of communicatiestrategie (Zessen, 2016).

1.3. Situatie in de humane zorg

Precies dezelfde ontwikkelingen zijn ook te zien in de zorg. Klanten worden mondiger, kunnen zelf een eigen zorginstelling uitzoeken en willen goed geïnformeerd worden. Ook ontstaan samenwerkingsverbanden, schaalvergroting en differentiëren zorginstellingen door zich te richten op een nichemarkt. Echter uit onderzoek van het Zorgmarketingplatform (2016) blijkt dat de mate waar zorginstellingen aan marketing wordt gewerkt stagneert. Terwijl de zorgorganisaties juist marktgericht, klantgericht en ondernemender moeten zijn. Er is onvoldoende markt- en klantinzicht, geen gestructureerde marketing-aanpak, onvoldoende marketingbudget, gebrek aan visie op marketing en onvoldoende tijd en capaciteit. De belangrijkste punten waaraan moet worden gewerkt zijn de marketingorganisatie verder ontwikkelen, communicatie & PR, strategische marketing, naamsbekendheid en imago, merkenbeleid en positionering aanpakken. (Klantgericht ondernemen, 2016)

Marketing staat echter in de kinderschoenen en heeft nog geen vaste plek binnen de organisatie. De marketingfocus ligt te veel op het verkopen van het aanbod in plaats van innovatie en verbinden met de klant (Maaikse Gulden, 2014). Het bedrijf dient zich allereerst te focussen op het beter leren kennen van de doelgroep. Hoe beter namelijk het gedrag van de doelgroep in beeld is, hoe effectiever de juiste kanalen kunnen worden ingezet, hoe beter er ingespeeld kan worden op de manier van communiceren van de doelgroep en hoe beter kan worden ingeschat wat van de doelgroep gevraagd of verwacht kan worden. Ook een goede service is belangrijk, het is lastig om daarmee onderscheidend te zijn aangezien de behandeling gewoon goed moet zijn. Maar er kan met een goede service wel een verschil gemaakt worden. Daarbij kan worden gedacht aan duidelijke informatievoorzieningen en klantbejegening. De klantervaring of customer experience wordt steeds belangrijker. Daarnaast is het belangrijk om de klantbeleving in kaart te brengen. De klantbeleving ontstaat door alle contactmomenten die mensen met het bedrijf hebben. Dit is een bezoek, website, sociale mediaprofielen en telefonisch contact. Deze contactmomenten zijn belang-

rijk in het beslissingsproces. Bijvoorbeeld lange wachttijden, weinig persoonlijke aandacht of onbegrijpelijke facturen kunnen gewoontes zijn, deze kunnen normaal geworden zijn, maar dit frustreert wel. Voordat mensen overwegen contact op te nemen, is al een heel traject afgelegd: de customer journey. Als zorg nodig is gaat men zelf op zoek naar informatie. Het is daarom belangrijk om klanten in kaart te brengen en persona's te ontwikkelen, zodat de juiste content kan worden ingezet. De belangrijkste content is in handen van cliënten. Namelijk klantverhalen, beoordelingen, reviews of referenties. Een positieve review kan net een bevestiging geven om te kiezen voor die organisatie. (Maaike Gulden, 2014). Wanneer een ziekenhuis zich zowel op strategisch als op operationeel niveau positief weet te differentiëren van andere ziekenhuizen is de toekomst van de organisatie veiliggesteld en bestaat de kans dat het gevoerde ziekenhuisbeleid als toonaangevend wordt ervaren. Dit geldt voor zowel grote als kleinere ziekenhuizen. (Oyen en Schuyteneer, 2006)

1.4. Differentiatie

Differentiatie is het proces van het toevoegen van een paar waardevolle verschillen die betekenis hebben om het aanbod van een organisatie te onderscheiden van concurrenten (Kotler, 2003). Het is van belang om anders te zijn omdat klanten goede alternatieven hebben. Anders en uniek zijn betekent dat de organisatie op zoek moet gaan naar iets wat onderscheidend is ten opzichte van concurrenten. Het verschil hoeft niet product gerelateerd te zijn, dient wel relevant en onderbouwd te zijn en als laatste moet op alle mogelijke manieren het relevante verschil en klantvoordeel gecommuniceerd en benadrukt te worden. Bedrijven kunnen op merk- en productniveau differentiëren door Unique Selling Points, Unique Buying Reasons en positionering. Dit vormt de basis van alle marketingcommunicatie en reclame. Differentiëren kan door het veranderen van merkidentiteit, door het introduceren van een nieuw merk, door merkpositionering, merkwwaarden en merkbeproeft, merkinnovatie, marktcreatie, productnaam, productpositionering, producteigenschap, productinnovatie, productiewijze, productdesign, productcomptabiliteit, profilering, prijs, kwaliteit, service, emotionele meerwaarde, klantgerichtheid, assortiment, specialiteit, geschiedenis, klant-betrokkenheid, tijd, trends, voorkeur en leiderschap. Het inzetten van differentiatie leidt tot betere financiële resultaten (Verbeeten en Vijn, 2010). 40 procent van de return on investment is te verklaren door de hoogte van de differentiatie. Hoe gedifferentieerder een bedrijf was, hoe meer het bedrijf opviel.

1.5. Mening dierenartsen

Dertig procent van de dierenartsen staat open voor ketenvorming terwijl vijftig procent niet weet wat ketenvorming inhoudt en wat dit zou betekenen. Daarnaast is twintig procent pertinent tegen ketenvorming. Zestig procent is van mening dat over tien jaar nog steeds het merendeel van de dierenartsen werkt in zelfstandige klinieken. Dit omdat de jonge dierenartsen juist wel willen blijven ondernemen maar vooral bezorgd zijn over de ketenvorming en niet weten wat te doen of hoe hier mee om moet worden gegaan. (Kissels & Dijkstra, 2016)

1.6. Het onderzoek

Dit onderzoek beschrijft de manier waarop gezelschapsdierenklinieken kunnen differentiëren van concurrenten door marketing in te zetten. De traditionele marketingstrategie staat onder druk door de ontwikkelingen binnen marketing. Marketing is een middel voor de kliniek om te verbeteren. De gezelschapsdierenklinieken welke niet zijn aangesloten bij een keten staan door toenemende concurrentie onder druk. Toch willen deze dierenklinieken blijven groeien en onafhankelijk zijn. Differentiëren is van essentieel belang voor het doorgroeien van bedrijven. Het is echter niet bekend hoe een dierenkliniek het beste kan gaan differentiëren en wat de beste aanpak hiervoor is. De resultaten moeten een belangrijke bijdrage leveren om het bedrijf te helpen differentiëren. De hoofdvraag luidt als volgt: *Hoe kan een gezelschapsdierenkliniek in Nederland zich differentiëren van andere klinieken door gebruik te maken van marketingmiddelen?*

De volgende onderzoeksvragen komen voort uit de hoofdvraag: *Wat voor gezelschapsdierenklinieken hebben baat bij differentiëren door gebruik te maken van marketing? Welke marketingmodellen*

kunnen gezelschapsdierenklinieken gebruiken om te differentiëren? Welke marketingmodellen zijn organisatorisch en financieel haalbaar voor de kliniek en hoe moeten de modellen worden ingezet?

Het doel van dit onderzoek is om de 'dierenarts-eigenaar' een adviesrapport te geven met haalbare marketingmodellen welke ingezet kunnen worden om succesvol te kunnen differentiëren. Dit onderzoek brengt het advies niet in de kliniek.

Verwacht wordt dat op het gebied van onlinecommunicatie, online marketing, inzetten van de belevenis-economie of duurzaamheid gedifferentieerd kan worden.

2. Materiaal en methoden

Met behulp van literatuuronderzoek en een enquête zijn de onderzoek- en deelvragen beantwoord. Het onderzoek was een kwalitatief onderzoek waarbij onderzocht werd hoe gezelschapsdierenklinieken zich kunnen differentiëren. Per deelvraag is aangegeven wat voor type onderzoek nodig was om de vraag te kunnen beantwoorden. In bijlage I is schematisch weergegeven wat de opbouw is geweest om tot de beantwoording van de onderzoeksvraag te komen.

2.1. Deelvraag 1

Wat voor gezelschapsdierenklinieken hebben baat bij differentiëren door gebruik te maken van marketing? Deze vraag is beantwoord middels literatuuronderzoek en de enquête.

2.1.1. Literatuuronderzoek

Middels het literatuuronderzoek is gezocht naar feitelijke en praktische informatie en marktinformatie, businessinformatie, en andere kwalitatieve gegevens om antwoord te geven op deze deelvraag. Om te beoordelen of de gevonden literatuur gebruikt kon worden is gekeken wie de auteur was, met welk doel de tekst werd geschreven en of dit objectief was. De gevonden informatie diende actueel te zijn en dus niet langer dan tien jaar geleden te zijn geschreven. Daarnaast werd gekeken of de bron was herzien en of referenties werden gegeven. Ook werd gekeken of de informatie overeenkwam met andere bronnen. Als laatste werd beoordeeld of de bron niet bedoeld was als een sarcastisch of grappig stuk. Als de informatie hieraan voldeed kon het als betrouwbaar worden beschouwd voor dit onderzoek. Het literatuuronderzoek voor het beantwoorden van deze deelvraag was volgens vier stappen opgebouwd. (Rijksuniversiteit Groningen, 24 maart 2017)

1. Allereerst was een lijst opgesteld waar informatie gezocht kon gaan worden. Deze lijst is weergegeven in tabel 1 kolom 1. Hier werd vooral gezocht naar feitelijke en praktische informatie en marktinformatie, businessinformatie, en andere kwalitatieve gegevens om antwoord te geven op deze deelvraag.
2. Daarnaast was een lijst opgesteld waar marketingboeken, marketinghandboeken en andere onderzoeken op het gebied van marketing gezocht konden worden, deze lijst is te vinden in tabel 1 kolom 2.
3. Hierna was een lijst opgesteld met zoekwoorden welke gebruikt konden worden voor het zoeken van wetenschappelijke artikelen, deze is in tabel 1 kolom 3 en 4 weergegeven. De lijst is in het Nederlands en Engels.
4. De laatste stap was om op zoek te gaan naar bruikbare informatie door middel van het inzetten van de zoekwoorden in de verschillende zoekmachines. De informatie diende verzameld te worden voor latere analyse.

Tabel 1. Literatuuronderzoek deelvraag 1

Wetenschappelijke informatie		Zoekwoorden	
Zoekmachines	Mediatheken	Nederlands	Engels
CBS	Aeres Hogeschool	Dierenarts	Vet
SCP	HAS Hogeschool	Veterinair	Veterinary
Eurstat	Wageningen University,	Diergeneeskundige	Veterinarian
MKB-Nederland	Van Hall Larenstein	Dierenkliniek	Veterinary surgeon
KvK	Mediatheek Hoofddorp	Dierenartspraktijk	Doctor
DIBEVO		Marketing	Veterinary clinic
Vakbladen			Marketing
Statline		Gecombineerd met:	Gecombineerd met:
AniCura		Ontwikkelingen	Growth
Evidensia		Ontwikkeling	Happening
DGN		Trend	Development
DierenDokters		Trends	SME
Federation of Veterinarians of Europe		Ontwikkelingsgang	Differentiatie
		Aantal(en)	Number

2.1.2. Enquête

De enquête is per mail verstuurd naar gezelschapsdierenklinieken in Nederland. De enquête is in bijlage II gevoegd. In Nederland zijn 756 gezelschapsdierenklinieken. Er is een foutenmarge van 5 procent gehanteerd en naar een betrouwbaarheidsniveau van 95 procent gestreefd. Dit betekende dat minimaal 255 respondenten nodig waren (Checkmarket, z.d.). Ervan uitgaande dat 50 procent de enquête zou invullen, dan diende minimaal 510 gezelschapsdierenklinieken te worden benaderd (Alles over Marktonderzoek, z.d.). Hiervoor was een lijst opgesteld met klinieken welke benaderd moesten worden, deze lijst is te vinden in bijlage III. De lijst was verkregen middels websites welke contactgegevens van bedrijven verzamelde. De keuze voor een enquête is gemaakt omdat het voordeel een was dat vooraf bepaalde keuzemogelijkheden gekozen konden worden en dat hierdoor de resultaten goed te analyseren vielen. Een nadeel was dat de antwoordmogelijkheden van respondenten beperkt werden en dat daardoor informatie kon worden gemist. De enquête werd opgesteld middels Google Formulieren. Met beantwoording van de volgende vragen zal worden achterhaald wat voor bedrijven de respondenten zijn en kan dit samen met de literatuur weergegeven wat voor klinieken er in Nederland zijn; *Wat voor rechtsvorm heeft uw dierenkliniek? Wat is de bedrijfsgrootte? Hoe veel paraveterinair, dierenartsen en medewerkers in een ondersteunende functie werken er in de dierenkliniek?* Vervolgens dient er achterhaald te worden wat deze bedrijven vinden door de volgende stellingen voor te leggen; *Over vijf jaar is mijn kliniek overgenomen door een keten als Evidensia of Anicura? Ik weet wat het belang van goede marketing inhoudt. Ik heb te weinig tijd om goed met de marketing van mijn kliniek bezig te zijn. Ik weet wie mijn klanten zijn. Ik weet wat er in de markt gebeurt. Voor mijn kliniek heb ik behoefte aan onderscheidende factoren en Het succesvol toepassen van marketing is moeilijk.* Door te achterhalen welk soort kliniek wat heeft ingevuld bij de stellingen kan de deelvraag worden beantwoord.

2.2. Deelvraag 2

Welke marketingmodellen kunnen gezelschapsdierenklinieken gebruiken om te differentiëren? Deze vraag is beantwoord middels literatuuronderzoek.

2.2.1. Literatuuronderzoek

Voor het literatuuronderzoek werd gezocht naar wetenschappelijke en theoretische kennis over het onderwerp en marketingmodellen. Om te beoordelen of de gevonden literatuur gebruikt kon worden is gekeken wie de auteur was, met welk doel de tekst werd geschreven en of dit objectief was. De gevonden informatie diende actueel te zijn en dus niet langer dan tien jaar geleden te zijn geschreven. Daarnaast werd gekeken of de bron was herzien en of referenties werden gegeven. Ook werd gekeken of de informatie overeenkwam met andere bronnen. Als laatste werd beoordeeld of de bron niet bedoeld was als een sarcastisch of grappig stuk. Als de informatie hieraan voldeed kon het als betrouwbaar worden beschouwd voor dit onderzoek. Het literatuuronderzoek voor het beantwoorden van deze deelvraag was volgens vier stappen opgebouwd. (Rijksuniversiteit Groningen, 24 maart 2017)

1. Allereerst is een lijst opgesteld waar informatie gezocht kan gaan worden. Deze lijst is weergegeven in tabel 2 kolom 1. Hier wordt vooral gezocht naar wetenschappelijke tijdschriften en artikelen.
2. Daarnaast was een lijst opgesteld waar marketingboeken, marketinghandboeken en andere onderzoeken op het gebied van marketing gezocht konden worden, deze lijst is te vinden in tabel 2 kolom 2.
3. Hierna was een lijst opgesteld met zoekwoorden welke gebruikt konden worden voor het zoeken van wetenschappelijke artikelen, deze is in tabel 1 kolom 3 en 4 weergegeven. De lijst is in het Nederlands en Engels.
4. De laatste stap was om op zoek te gaan naar bruikbare informatie door middel van het inzetten van de zoekwoorden in de verschillende zoekmachines en door op zoek te

gaan naar marketingboeken, marketinghandboeken en andere marketingonderzoeken bij de mediatheken. De informatie diende verzameld te worden voor latere analyse.

5. Met behulp van de verzamelde informatie is een lijst verkregen met bruikbare marketingmodellen. Alle modellen welke gebruikt konden worden voor differentiatie en/of onderscheidende factoren kunnen achterhalen of helpen inzetten zijn weergegeven en voorzien van een korte toelichting. Deze lijst is verzameld voor latere analyse.

Tabel 2. Literatuuronderzoek deelvraag 2

Wetenschappelijke informatie		Zoekwoorden	
Zoekmachines	Mediatheek	Nederlands	Engels
GeenI Catalogus	Aeres Hogeschool	<i>Dierenarts</i>	<i>Vet</i>
Google Scholar	HAS Hogeschool	<i>Veterinair</i>	<i>Veterinary</i>
ScienceDirect,	Wageningen University,	<i>Diergeneeskundige</i>	<i>Veterinarian</i>
Springer	Van Hall Larenstein	<i>Dierenkliniek</i>	<i>Veterinary surgeon</i>
Wiley	Tijdschrift voor Marketing	<i>Dierenartspraktijk</i>	<i>Doctor</i>
PiCarta	Marketingtribune	<i>Marketing</i>	<i>Veterinary clinic</i>
CBS	Marketingrendement		<i>Marketing</i>
SCP	Marketingmix	Gecombineerd met:	Gecombineerd met:
Eurostat,		<i>Ontwikkelingen</i>	<i>Growth</i>
MKB-Nederland		<i>Ontwikkeling</i>	<i>Happening</i>
KvK		<i>Trend</i>	<i>Development</i>
DIBEVO		<i>Trends</i>	<i>SME</i>
Vakbladen		<i>Ontwikkelingsgang</i>	<i>Differentiatie</i>
Statline		<i>Modellen</i>	
Social Media Check		<i>MKB</i>	
Reach		<i>Differentiëren</i>	
Marketing Research Base			
Lexis Nexis			
Newsportal Lexis Nexis			
Krantenbank			

2.3. Deelvraag 3

Welke marketingmodellen zijn organisatorisch en financieel haalbaar voor de kliniek en hoe moeten de modellen worden ingezet? Deze vraag werd beantwoord door antwoorden uit de enquête te koppelen aan de gevonden informatie van het literatuuronderzoek. Allereerst is gedefinieerd wat organisatorisch en financieel haalbaar is. Vervolgens is elk marketingmodel middels het FOETSJE-model getoetst. Daarnaast is de implementatie van de modellen beschreven.

2.4. Analyseren gegevens

De gevonden informatie uit het onderzoek werd zorgvuldig geanalyseerd door middel van een tekstanalyse genaamd protocolanalyse. Dit werd de volgende stappen gedaan.

1. De gevonden informatie was uitgeschreven in teksten.
2. De teksten zijn kritisch gelezen en irrelevante informatie werd gewist.
3. De tekst werd gesplitst in fragmenten. De tekst werd opgedeeld in fragmenten met maar één onderwerp per fragment.
4. De fragmenten werden gelabeld met trefwoorden.
5. Alle gelabelde werden geordend. Allereerst werden de labels op logische volgorde geplaatst, zodat een boomdiagram met labels ontstond. Ook konden bepaalde labels samen worden gevoegd met een overkoepelende term. Dit diende om een makkelijk overzicht te krijgen met hoofdstukken, paragrafen, sub-paragrafen en mogelijk kopjes boven alinea's.
6. Daarna werden alle tekstfragmenten onder de labels geplaatst. Handig was om te noteren waar ieder tekststuk vandaan kwam.
7. Als alle informatie geordend was diende de tekst te worden herschreven. Hierbij was juiste bronvermelding belangrijk.

8. Na het herschrijven werden de antwoorden uit de enquête gekoppeld aan de al geschreven tekst en daar waar nodig werd de tekst onderbouwd door middel van de enquête.
9. Er ontstond een tekst waarna een advies opgesteld kon worden waarin staat wat een dierenkliniek moet onderzoeken om te kunnen gaan differentiëren.
10. Als laatste kon antwoord worden gegeven op de hoofdvraag.

3. Resultaten

De resultaten zijn verkregen middels literatuuronderzoek en een enquête welke is uitgezet aan ruim 800 gezelschapsdierenklinieken. De resultaten zijn per deelvraag weergegeven.

3.1. Deelvraag 1

Wat voor gezelschapsdierenklinieken hebben baat bij differentiëren door gebruik te maken van marketing?

In de inleiding is al aangegeven dat het onderzoek zich heeft gericht op gezelschapsdierenklinieken. In Nederland zijn 1.200 dierenklinieken waarvan 63 procent gezelschapsdieren, 23 procent gemengde klinieken en 4 procent gezelschapsdierenkliniek in combinatie met paard. De gezelschapsdierenklinieken richten zich op honden, katten en kleine huisdieren. Dit onderzoek heeft zich gericht op gezelschapsdierenklinieken omdat in de studie tot dierenarts de keuze gemaakt kan worden voor gezelschapsdieren. Dit zijn dus ongeveer 758 gezelschapsdierenklinieken. Maar er dient nog onderzocht te worden wat voor klinieken het zijn en hoe groot de klinieken zijn.

3.1.1. Ketens

Er zijn vier investeringsmaatschappijen actief op de Nederlandse markt. Evenzeer zijn er klinieken welke zelf een keten hebben gevormd. 67 klinieken zijn van Evidensia (Evidensia Group, z.d.), 13 van De Graafschap Dierenartsen (De Graafschap Dierenartsen z.d.), 12 klinieken van Dierenartsen Groep Nederland (Bos, R, van den, 2015), 46 klinieken van AniCura (AniCura, z.d.) en 2 vallen onder de CVS Group PLC (CVS Group PLC, z.d.). In tabel 3 is dit weergegeven. Dit is bijna 20 procent van het aantal gezelschapsdierenklinieken in Nederland. Deze ketenontwikkeling is ook te zien in het Verenigd Koninkrijk en Scandinavië. Daar is echter nog altijd de helft van de klinieken zelfstandig. In beide landen is een snelle groei geweest. In Scandinavië is binnen vijf jaar tussen de 40 procent en 50 procent van de klinieken in handen van een keten gekomen. Zo'n snelle groei wordt er in Nederland niet verwacht aangezien in Scandinavië meer dan 60 procent van de huisdieren verzekerd zijn en de prijzen veel hoger liggen, dus da t is een hele andere situatie. Er wordt verwacht dat de ketens binnen vijf jaar maximaal 30 procent van de klinieken hebben overgenomen. Dit zou betekenen dat in 2020 bijna 230 klinieken zijn overgenomen door ketens. Dit zijn ongeveer 18 klinieken per jaar die zich zouden aansluiten bij een keten (Bos, 2015).

Tabel 3. Ketens in Nederland

67	Evidensia Group
13	De Graafschap Dierenartsen
12	Dierenartsen Groep Nederland
46	AniCura
2	CVS Group PLC
140	Totaalaantal

3.1.2. Samenwerkingsverbanden

Naast de ketens zijn er ook zelfstandige dierenartsen welke samenwerken. Deze klinieken hebben samen inkoopvoordelen en delen elkaars kennis, maar houden hierbij wel hun eigen identiteit. Zoals in tabel 4 is weergegeven zijn 14 klinieken DierenDokters klinieken (DierenDokters, z.d.), 10 Caressa klinieken (Caressa, 2017), 25 Beste Dierenartsen klinieken (Beste Dierenartsen, z.d.), 25 Dierenartsen Kring Den Haag (Dierenartsen Kring Den Haag, z.d.), 18 Samenwerkende Dierenartsen Twente-Achterhoek-Salland (Dierenartsen Twente- Achterhoek, z.d.), 15 Veterinaire Inkoop Groep [VIG] (Veterinair Inkoop Groep, z.d.) en 8 dierenartsencombinatie van Vacht tot Venen (Dierenartsencombinatie van Vecht tot Venen, z.d.). Daarnaast zijn 51 klinieken aangesloten bij Sterkliniek Dierenartsen (Sterkliniek Dierenartsen, z.d.), van deze 51 Sterklinieken zijn 21 overgenomen door AniCura. Deze klinieken gebruiken nog wel de Sterklinieken naam, maar zijn in beheer van AniCura. Er zijn dus nog 30 zelfstandige klinieken welke alleen het samenwerkingsverband van Sterklinieken hebben (AniCura, 2017).

Tabel 4. Samenwerkingsverbanden in Nederland

30	Sterkliniek Dierenartsen
14	DierenDokters
10	Caressa
25	Beste Dierenartsen
25	Dierenartsen Kring Den Haag
18	Samenwerkende Dierenartsen
15	VIG
8	Dierenartscombinatie vvtv
145	Totaalaantal

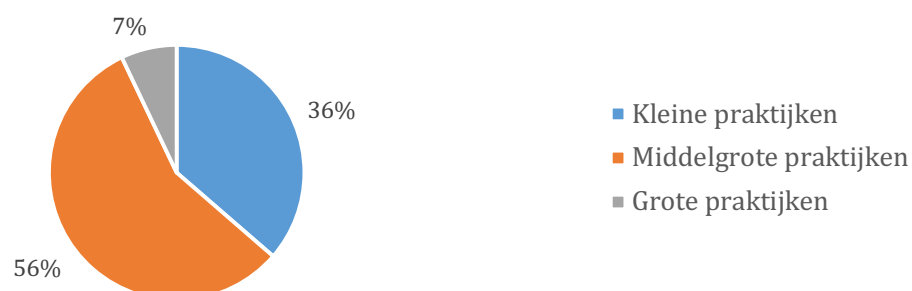
3.1.3. Kliniekgrootte

Uit onderzoek van Federation of Veterinarians of Europe [FVE] (2015) onder kliniekeigenaren blijkt dat 8 procent van de klinieken 1 medewerker heeft, 7 procent heeft 2 medewerkers, 21 procent van de klinieken heeft 3 tot 5 medewerkers, 37 procent heeft 6 tot 10 medewerkers, 30 procent heeft 11 tot 30 medewerkers, 7 procent heeft 31 tot 50 medewerkers en 1 procent heeft 51 tot 100 medewerkers. Alle cijfers zijn gegeven in fulltimebanen en nog een keer weergegeven in tabel 5. Vanuit de enquête onder 268 gezelschapsdierenklinieken in Nederland blijkt dat negen procent 1 medewerker heeft, 12 procent heeft 2 medewerkers, 39 procent van de klinieken heeft 3 tot 5 medewerkers, 17 procent heeft 6 tot 10 medewerkers, 20 procent heeft 11 tot 30 medewerkers, 3 procent heeft 31 tot 50 medewerkers en 0 procent heeft 51 tot 100 medewerkers.

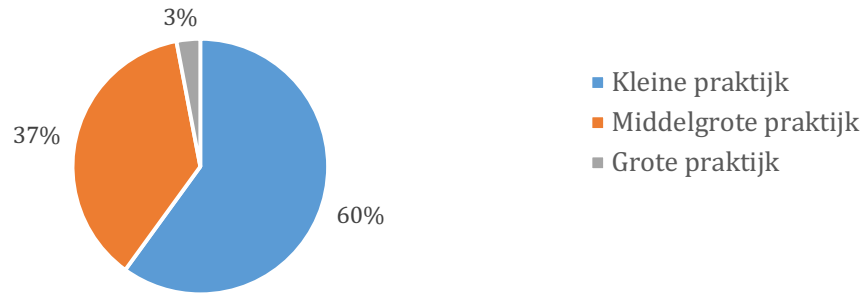
Tabel 5. Kliniekgrootte volgens FVE & enquête

Medewerkers	Procent uit onderzoek FVE in 2015	Procent uit enquête in 2017
1	8 %	9 %
2	7 %	12 %
3-5	21 %	39 %
6-10	26 %	17 %
11-30	30 %	20 %
31-50	7 %	3 %
51-100	1 %	0 %
> 100	0 %	0 %
Totaal	100%	100%

Onder kleine klinieken vallen, volgens het FVE, klinieken die niet meer dan 5 fulltime medewerkers in dienst hebben. Middelgrote klinieken zijn klinieken tot 30 fulltime medewerkers en grote klinieken zijn klinieken met meer dan 31 fulltime medewerkers. Dit betekent dat vanuit het onderzoek van het FVE in 2015 36 procent van de klinieken kleine klinieken zijn, 56 procent middelgrote klinieken en 8 procent grote klinieken (figuur 1). Volgens de enquête in 2017 zijn er 60 procent kleine klinieken, 37 procent middelgrote en 3 procent grote klinieken (figuur 2).



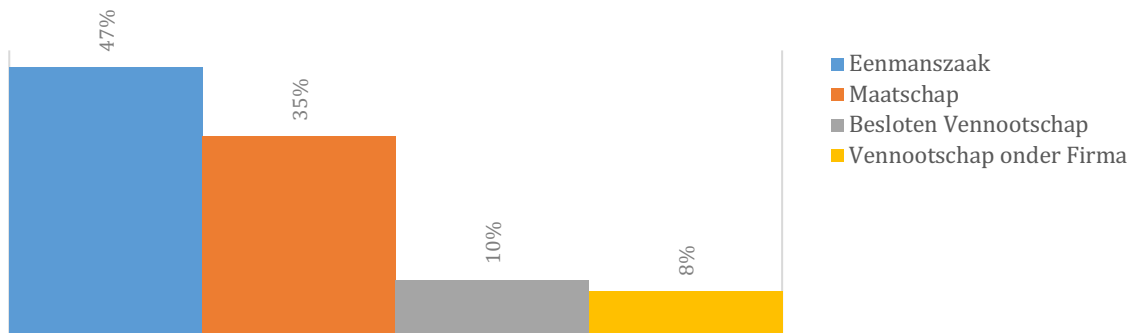
Figuur 1. Kliniekgrootte uit onderzoek FVE in 2015



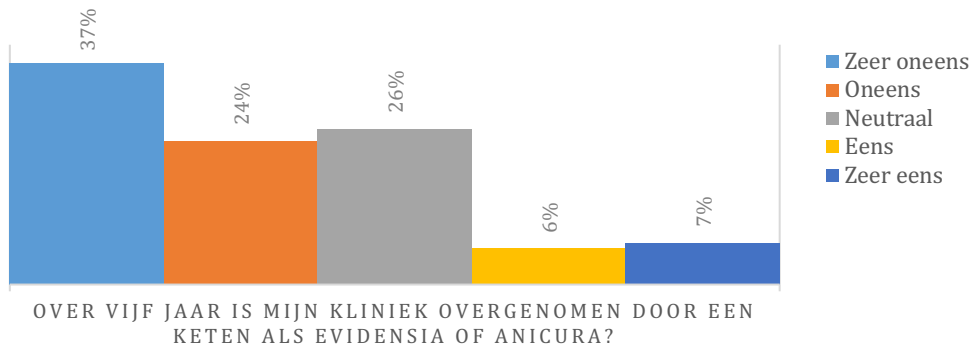
Figuur 2. Kliniekgrootte uit enquête in 2017

3.1.4. Enquête

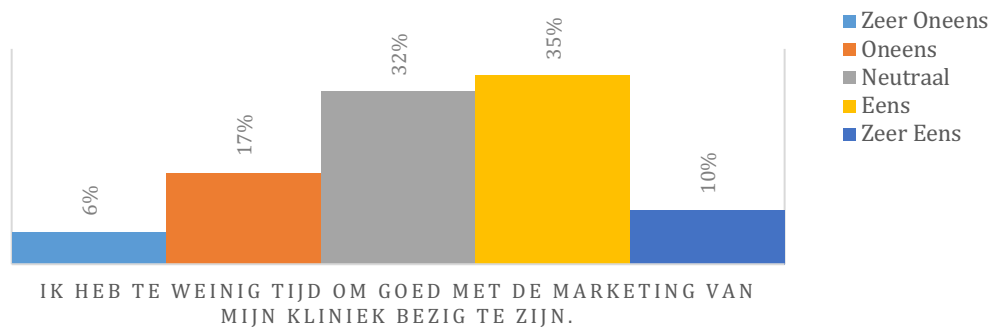
Vanuit de enquête blijkt dat bijna de helft van de respondenten een eenmanszaak heeft (figuur 3), vervolgens heeft 35 procent een maatschap en 10 procent een besloten vennootschap gevolgd door 8 procent met een vennootschap onder firma. Daarnaast vindt 37 procent van de respondenten dat de kliniek niet binnen vijf jaar zal worden overgenomen door ketens als Evidensia of AniCura, zoals weergegeven is in figuur 4. 35 procent is het erover eens dat er te weinig tijd is om met de marketing van de dierenkliniek bezig te zijn, zoals te zien is in figuur 5 en de ruime meerderheid heeft behoefte aan onderscheidende factoren voor de kliniek (figuur 6). Ook is ruim 40 procent het erover eens dat het succesvol toepassen van marketing moeilijk is, zoals te zien is in figuur 7.



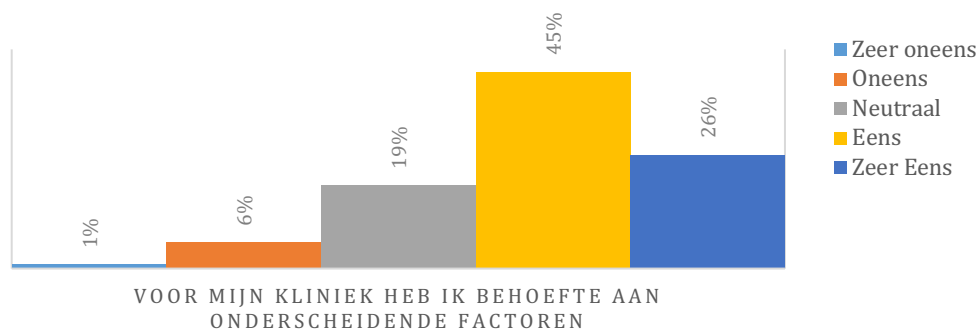
Figuur 3. Rechtsvorm klinieken



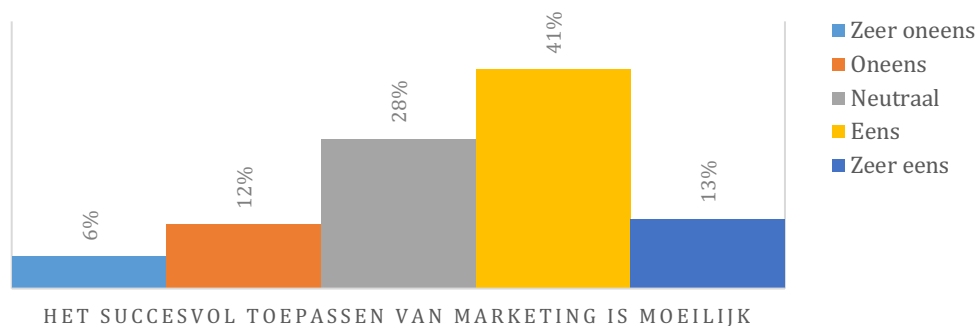
Figuur 4. Stelling overname kliniek



Figuur 5. Stelling tijdsbesteding marketing



Figuur 6. Stelling behoefte onderscheidende factoren



Figuur 7. Stelling toepassen marketing

Van de 60 procent kleine praktijken is 88 procent een eenmanszaak. 60 procent van deze eenmanszaken willen over vijf jaar nog zelfstandig zijn. 80 procent heeft behoefte aan onderscheidende factoren.

100 procent van de klinieken welke een besloten vennootschap zijn, zijn middelgrote praktijken. 60 procent hiervan denkt over vijf jaar deel uit te maken van een keten. 70 procent heeft geen behoefte aan onderscheidende factoren voor de kliniek.

40 procent van de klinieken welke een maatschap zijn, zijn kleine praktijken, de rest is middelgroot en groot. 56 procent denkt over vijf jaar te zijn overgenomen door een keten. 59 procent heeft echter wel behoefte aan onderscheidende factoren voor de kliniek.

86 procent van de vennootschap onder firma zijn kleine praktijken en willen over vijf jaar nog zelfstandig zijn. Hiervan heeft 70 procent behoefte aan onderscheidende factoren.

3.1.5. Beantwoording deelvraag

Gezelschapsdierenklinieken welke baat hebben bij differentiëren door gebruik te maken van marketing zijn vooral kleine klinieken met niet meer dan 5 fulltime medewerkers. De rechtsvorm is een eenmanszaak, maatschap of vennootschap onder firma. Deze klinieken willen in de komende vijf jaar niet worden overgenomen door ketens als Evidensia of AniCura. 54 proces van de praktijken vindt het succesvol toepassen van marketing moeilijk en 45 procent heeft daar te weinig tijd voor. Daarnaast hebben deze klinieken niet alleen baat bij differentiatie door marketing maar hebben hier ook behoefte aan. Dit zullen ruim 380 klinieken in Nederland zijn, zie tabel 6.

Tabel 6. Samenvatting klinieken

Samenvatting klinieken	
140	Ketens
90	Welke nog overgenomen gaan worden binnen 5 jaar (18 per jaar)
145	Samenwerkingsverbanden
383	Overige zelfstandige klinieken
758	Totaalaantal

3.2. Deelvraag 2

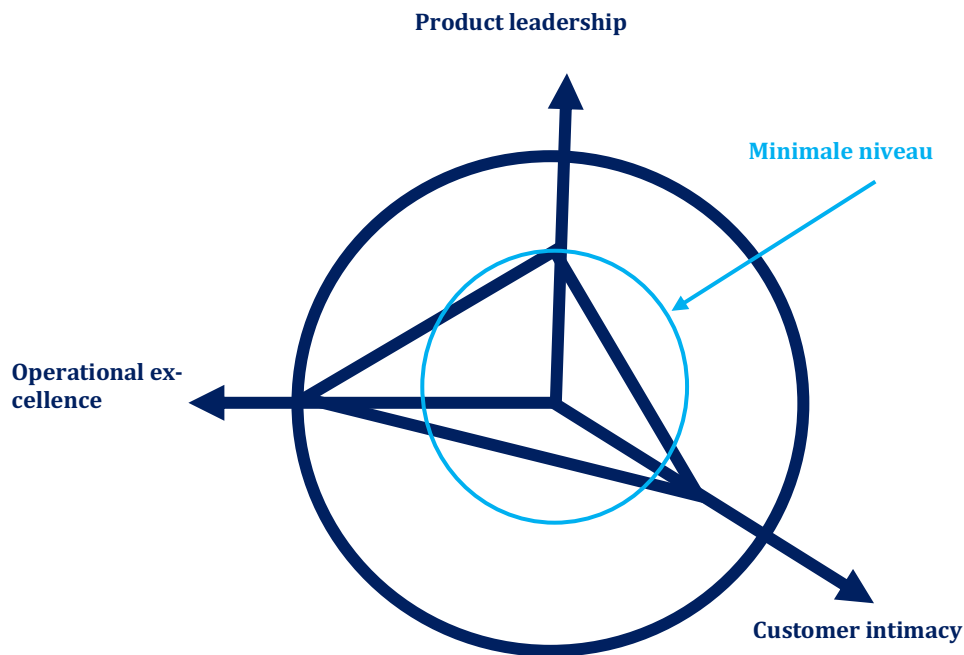
Welke marketingmodellen kunnen gezelschapsdierenklinieken gebruiken om te differentiëren? Deze vraag is beantwoord middels literatuuronderzoek. Zoals in de inleiding is gedefinieerd is marketing: “alle activiteiten verricht door ruil-subjecten, die erop gericht zijn om ruiltransacties te bevorderen, te vergemakkelijken en te bespoedigen.” De modellen zijn beoordeeld of deze kunnen bijdragen aan differentiatie voor de kliniek. De modellen welke hieronder zijn weergegeven zijn voorzien van een korte toelichting.

3.2.1. Model 1 – Ashridge-missiemodel

Het Ashridge-missiemodel is een hulpmiddel om de huidige missie te beoordelen en om een nieuwe missie te ontwikkelen (Mandour, Bekkers & Waalewijn, 2005). Het model gaat uit van twee stromingen voor missies. De strategie, hierbij vormt de missie de eerste stap binnen het strategisch managementproces. De cultuur, hierbij wordt de missie beschouwd als een uiting die goede samenwerking tussen medewerkers waarborgt. Samen leidt dit tot een nieuwe visie, wat het uitgangspunt is voor het Ashridge-missiemodel. Het model bestaat uit vier elementen. Dit is het doel, de strategie, waarden en gedragsnormen. Deze elementen dienen een samenhangend geheel te zijn (Mandour, Bekkers & Waalewijn, 2005). Door middel van het juist inzetten van dit model kan een sterke missie en visie ontstaan wat de kliniek kan helpen te differentiëren.

3.2.2. Model 2 - Waardedisciplinemodel van Treacy en Wiersma

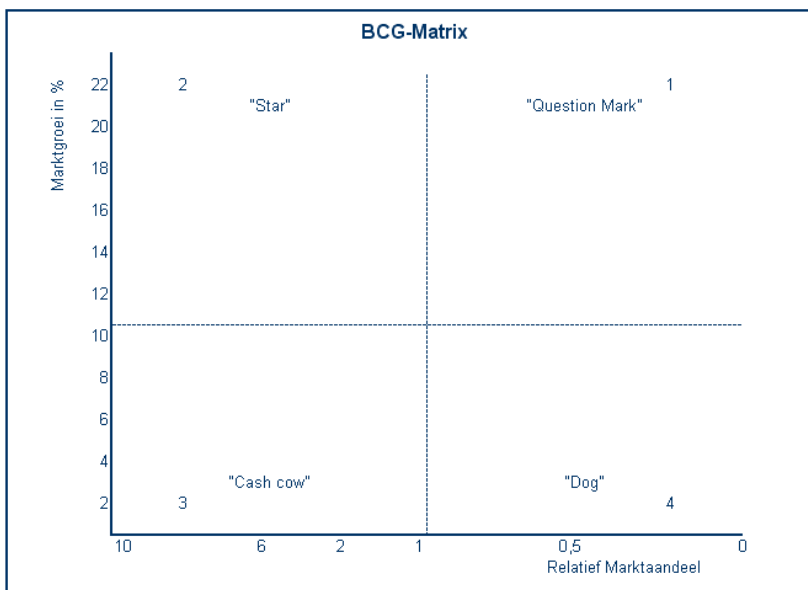
Ieder bedrijf moet keuzes maken want het kan niet alle mogelijke producten of diensten aanbieden aan alle mogelijke doelgroepen. Dit model helpt daarbij. Volgens dit model kan een organisatie waarde leveren door een van de drie algemene waardedisciplines te kiezen (Borchert & Vink, 2014). Het model onderscheid drie waardes. Operational excellence of ook wel kostenfocus waarbij de organisatie relatief goede producten of diensten levert tegen lage prijzen door middel van het beheersen van kosten en efficiënte processen. Productleadership of productfocus waarbij de organisatie het beste product of dienst levert en sterk innovatief is. Customer intimacy of klantfocus waarbij de beste oplossing voor de klant centraal staat (Borchert & Vink, 2014). Het gaat erom dat de organisatie de focus legt op een van de drie waardedisciplines. Echter dient de organisatie de andere niet uit het oog te verliezen. Het model is in figuur 8 weergegeven. De buitenste cirkel in het model geeft het niveau van de marktleider weer en de middelste cirkel symboliseert het minimale niveau dat acceptabel is. Als de driehoek ongeveer gelijke zijden heeft dan is er een tekort aan focus. De keuze van de focus hangt sterk af van de kernwaarden, missie en visie van de organisatie (Vries, Lancee, Helsdingen & Borchert, 2014). Met dit model kunnen er strategische keuzes worden gemaakt op product of dienstniveau waarmee de kliniek zich kan onderscheiden van de rest.



Figuur 8. Waardedisciplinemodel van Treacy en Wiersma

3.2.3. Model 3 - BCG-matrix

De BCG-matrix is het meest gebruikte marketingmodel om het product- of dienstportfolio van een onderneming te analyseren (Borchert & Vink, 2014). Het model maakt onderscheid tussen Question marks, Stars, Cash cows en Dogs. Daarnaast bekijkt het model product-marktcombinaties. Het doel van het gebruik van dit model is om een erachter te komen of een bepaalde productgroep of dienst interessant is om te behouden of dat de onderneming beter kan desinvesteren (Borchert & Vink, 2014). De BCG-matrix is in afbeelding 1 weergegeven. Dit model kan de kliniek helpen een keuze te maken bij het aanbieden van producten of diensten, waardoor dit een onderscheidende factor kan opleveren.



Afbeelding 1. BCG-matrix

3.2.4. Model 4 - MABA-analyse

Een MABA-analyse is een portfolio-analyse en een uitbreiding van de BCG-matrix. MABA staat voor Market Attractiveness Business Position Assessment (Intemarketing, z.d.). De MABA-analyse bestaat uit twee assen met negen cellen (Mandour, Bekkers & Waalewijn, 2005). Op de horizontale as staat de concurrentiepositie. Deze bestaat uit factoren welke de concurrentiekracht van een product-marktcombinatie bepalen. Er dient voor deze factoren een cijfer en wegingsfactor gekozen te worden. Op de verticale as staat de marktaantrekkelijkheid. Ook hiervoor dienen factoren gekozen te worden welke de product-marktcombinatie kunnen beïnvloeden. Ook deze factoren worden beoordeeld met een cijfer en wegingsfactor (Intemarketing, z.d.). Dit model kan helpen de product- of dienstportfolio van de kliniek te onderscheiden van concurrenten.

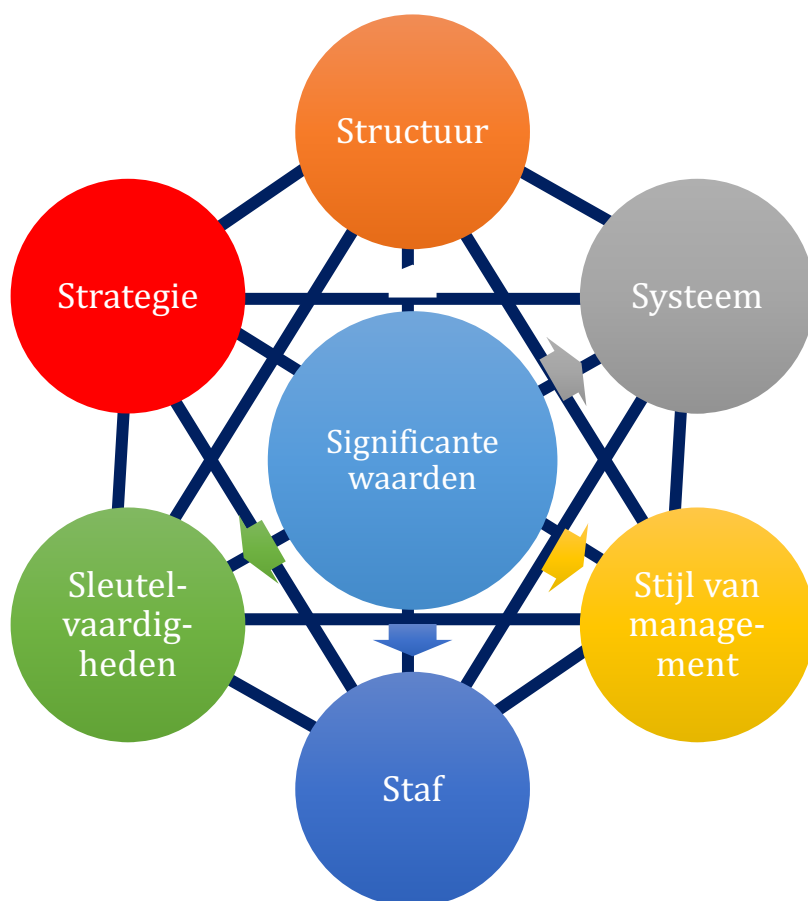
Marktaantrekkelijkheid	Concurrentiepositie			
		Sterk Score > 3,33	Gemiddeld Score 1,67 t/m 3,33	Zwak Score < 1,67
	Hoog >3,33	Investeren/groeien	Investeren/groeien	Selectieve investeringen
	Gemiddeld 1,67 t/m 3,33	Investeren/groeien	Selectieve investeringen	Oogsten/afstoten
	Laag < 1,67	Selectieve investeringen	Oogsten/afstoten	Oogsten/afstoten

Bron: Alsem Strategische Marketingplanning

Afbeelding 2. MABA-analyse

3.2.5. Model 5 - McKinsey 7S model

Met het 7S model van McKinsey valt te achterhalen wat de sterktes en zwaktes van de onderneming zijn (figuur 8). Het 7S model van McKinsey beschrijft 7 factoren om een onderneming te organiseren en te onderscheiden (Knoot, z.d.). Hierbij wordt kritisch naar de organisatie en managementstijlen gekeken. De kwaliteit van de geleverde prestaties wordt getoetst (Petersen, 2016). De significante waarden is het verbindende centrum van het model. Dit zijn de overtuigingen, houdingen, missie, visie en kernwaarden waar de onderneming voor staat en in gelooft. De strategie zijn de doelstellingen van de organisatie en de beschrijving hoe deze doelstellingen bereikt gaan worden. De structuur gaat over de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. De systemen zijn alle formele en informele werkwijzen, procedures, voorschriften en afspraken. De staf gaat over het personeel. Het beschrijft de afwezigheid, verzuim, opleidingsniveau en motivatie en flexibiliteit. Bij stijl van management gaat het om de manier van handelen en gedragingen van het management. Sleutelvaardigheden zijn factoren waarin de onderneming goed is (Borchert & Vink, 2014).



Figuur 9. 7S model van McKinsey

3.2.6. Model 6 - Klantenanalyse

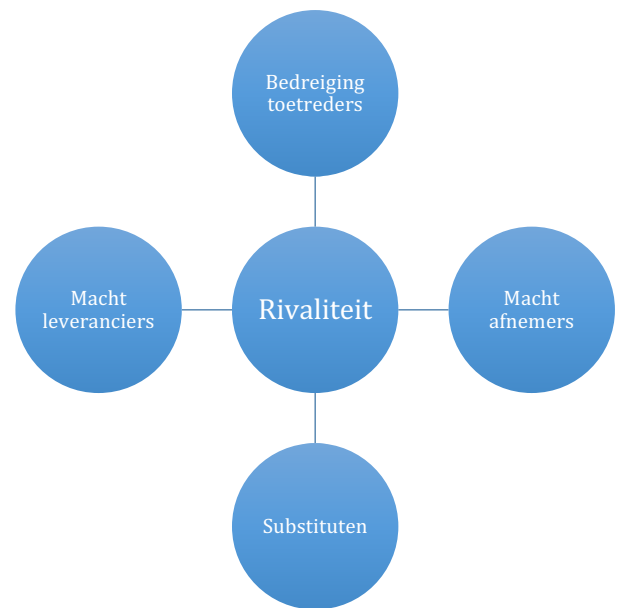
Het is tegenwoordig belangrijk om klantrelaties te onderhouden en beoordelen. Het is goedkoper om bestaande klanten te houden dan om nieuwe klanten te trekken. Het is daarom belangrijk om klanten tevreden te stellen. Er zijn een aantal maatstaven om het klantenbestand te beoordelen. Het is belangrijk om het aantal actieve klanten per FTE-dierenarts bij te houden. Zo kan er gemeten worden hoe druk het is in de praktijk. In 2016 bediende 1 FTE in een gezelschapsdierenpraktijk gemiddeld 1125 klanten (Bosch, 2017). Daarnaast is het zo, hoe beter de klant wordt bediend hoe vaker deze komt. Het aantal transacties per jaar is dus ook een belangrijke maatstaf om te berekenen. Gemiddeld is het aantal transacties per klant per jaar 4,5. Praktijken welke meer klanten per FTE-dierenarts bedienen, daarvan komen de klanten minder vaak naar de praktijk en is de omzet per klant per jaar daarbij ook lager. Als derde is het belangrijk om de ATF (average transaction fee) te berekenen. Dit geeft aan hoeveel klanten gemiddeld uitgeven per transactie. De gemiddelde ATF was ruim 55 euro. Wanneer de ATF keer het aantal transacties per klant per jaar wordt gedaan wordt de gemiddelde omzet per klant per jaar verkregen. De ontwikkelingen met betrekking tot de actieve klanten per FTE, aantal transacties per klant per jaar en de ATF is in afbeelding 3 weergegeven (Bosch, 2017).

	2015	2016	groei
Actieve klanten/FTE Vet	1127	1125	-0,2%
# transacties/klant/jaar	4,4	4,5	2,27%
ATF	€ 54,90	€ 55,21	2,51%

Afbeelding 3. Actieve klanten per FTE, Aantal transacties per klant per jaar en ATF

3.2.7. Model 7 - Vijfkrachtenmodel van Porter

Porter gaat uit van vijf concurrentiekrachten in een markt. Het vijf krachten model analyseert de verschillende concurrentiekrachten ten opzichte van de onderneming. Het geeft een goede indicatie van de te verwachten invloed vanuit de eigen organisatie op de vijf krachten (Mandour, Bekkers & Waalewijn, 2005). Volgens Porter zijn er vijf concurrentiekrachten te identificeren (Vries, Lancee, Helsdingen & Borchert, 2014). Iedere concurrentiekracht dient individueel geanalyseerd te worden om de marketingactiviteiten te optimaliseren. De vijf concurrentiekrachten zijn potentiële toetreders, kracht van substituten, leverancierskracht, afnemerskracht en concurrentiekracht van spelers op de markt onderling (Vries, Lancee, Helsdingen & Borchert, 2014). Het model biedt de mogelijkheid een strategie te bouwen welke onderscheidend is en wat een bedrijf minder gevoelig maakt voor de concurrentieomgeving (Mandour, Bekkers & Waalewijn, 2005).



Figuur 10. Vijfkrachtenmodel van Porter.

3.2.8. Model 8 - SWOT-analyse

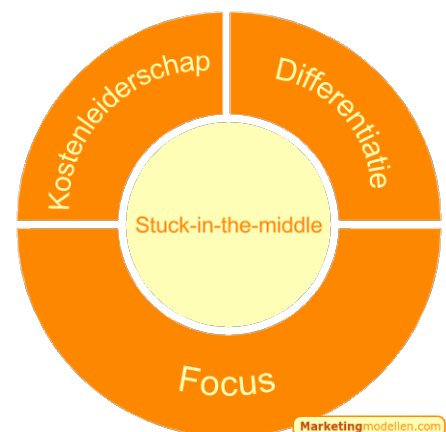
De SWOT-analyse staat voor de Engelse termen Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats. Dit is een matrix waarmee een organisatie, de organisatie en de omgeving kan begrijpen en beheersen (Mandour, Bekkers & Waalewijn, 2005). Dit model geeft op een overzichtelijke wijze de geïnventariseerde interne en externe gegevens weer. Het model onderscheidt dus de sterktes en zwaktes, welke interne factoren zijn, en kansen en bedreigingen, welke externe factoren zijn, voor het bedrijf. De sterktes en kansen kunnen het bedrijf helpen bij het onderscheiden ten opzichte van concurrenten. De zwaktes en de bedreigingen kunnen het bedrijf juist in gevaar brengen (Mandour, Bekkers & Waalewijn, 2005). De SWOT-matrix is weergegeven in afbeelding 4.



Afbeelding 4. SWOT-matrix.

3.2.9. Model 9 - Concurrentiestrategie van Porter

Porters uitgangspunt is de gedachte dat succes alleen behaald wordt door bedrijven welke zich op een unieke wijze blijven onderscheiden van concurrenten (Mandour, Bekkers & Waalewijn, 2005). Porter heeft drie strategieën opgesteld welke gelden voor de gehele organisatie, zoals te zien is in afbeelding 5. Dit zijn kostenleiderschap, differentiatie en focus. Bij een kostenleiderschap streeft de organisatie naar het realiseren van de laagste kosten per eenheidproduct in de bedrijfstak (Vries, Lancee, Helsdingen & Borchert, 2014). Bij differentiatie is er een concurrentievoordeel gebaseerd op de eigenschappen van de dienst of het imago van de organisatie. De laatste strategie is de focusstrategie. De onderneming welke voor

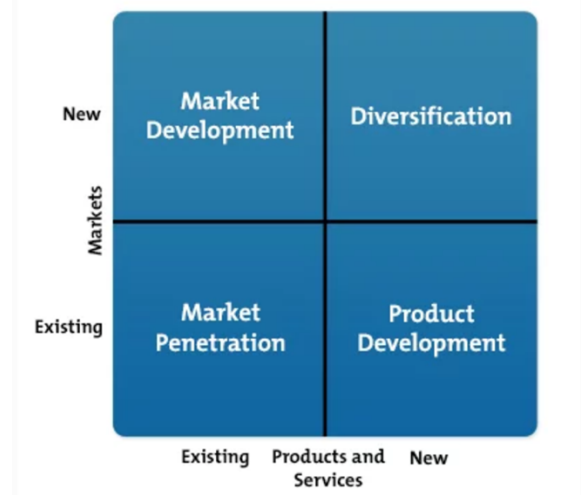


Afbeelding 5. Concurrentiestrategie van Porter

een focusstrategie kiest, kiest voor een segment of groep segmenten. Volgens Porter dient elke organisatie een keus te maken. De onderneming zal dan in een situatie op de markt bevinden welke het best omschreven kan worden als stuck in the middle.

3.2.10. Model 10 - Groeistrategieën van Ansoff

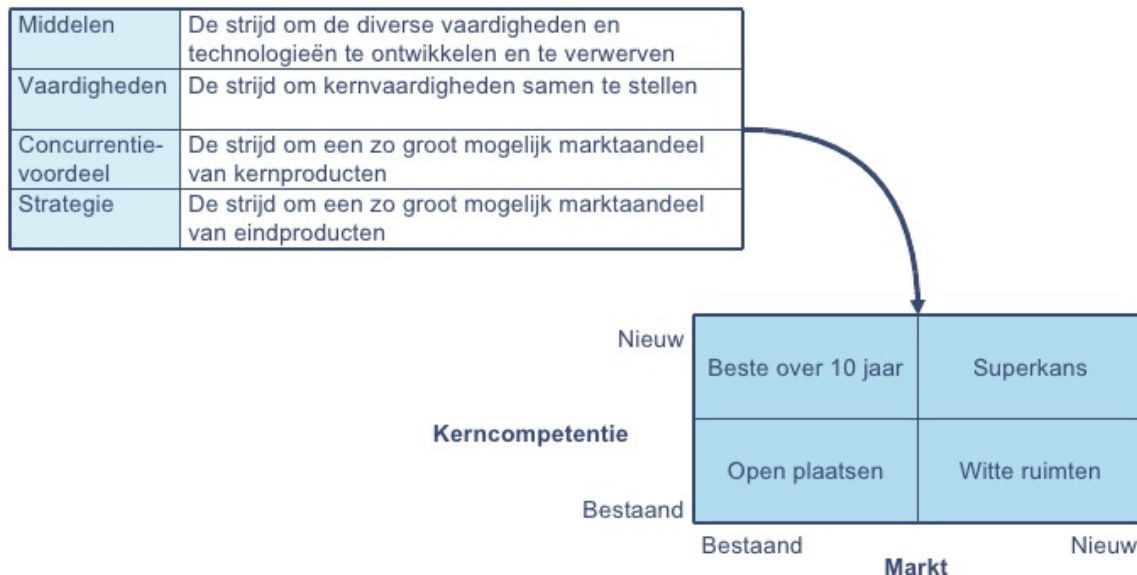
De groeistrategieën van Ansoff is een instrument om richting te geven aan de toekomstige groei. De matrix kan gebruikt worden om een afweging te maken van verschillende groeimogelijkheden. De matrix maakt onderscheid tussen diensten en markten. Daarnaast kan aan de hand van de matrix vier groeistrategieën onderscheiden worden. Dit is marktpenetratie, productontwikkeling, marktontwikkeling en diversificatie (Vries, Lancee, Helsdingen & Borchert, 2014). De matrix van de groeistrategieën van Ansoff is in afbeelding 6 weergegeven. De groeistrategieën van Ansoff kunnen gebruikt voor om te differentiëren van concurrenten (Vries & Dekker, 2007).



Afbeelding 6. Groeimatrix Ansoff

3.2.11. Model 11 – Kernvaardigheden van Hamel & Prahalad

Het model van Hamel & Prahalad biedt vier mogelijke kernvaardigheden, afbeelding 7. Hamel & Prahalad gaan uit van kernvaardigheden van de organisatie. Het doel is om nieuwe concurrentieruimte te creëren (Vries, Lancee, Helsdingen & Borchert, 2014). Door kernkwaliteiten en kerncompetenties te identificeren en te ontwikkelen wordt men gestimuleerd na te denken over onderscheidend vermogen ten opzichte van de concurrent (Intemarketing, z.d.).



Afbeelding 7. Kernvaardigheden van Hamel & Prahalad

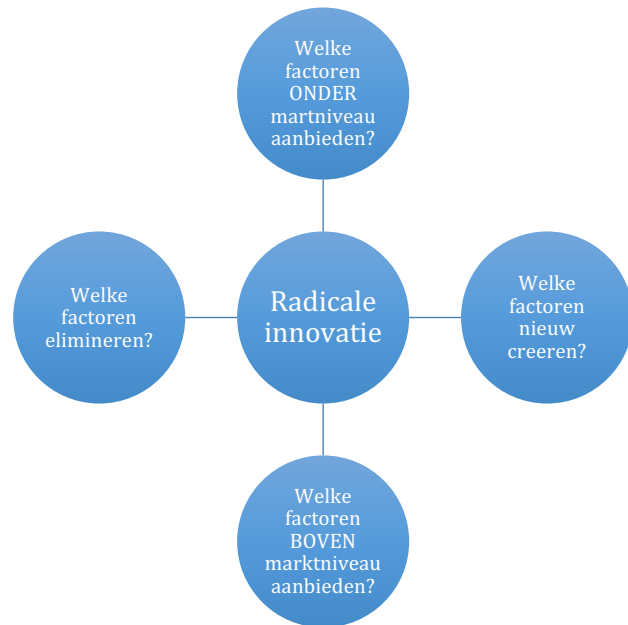
3.2.12. Model 12 – Radicale innovatie van Kim & Mauborgne

Kim & Mauborgne hebben het Four Actions Framework geïntroduceerd, figuur 11. Er zijn vier basisvragen welke beantwoord moeten worden om over te gaan op radicaal innoveren en onderscheiden (Vosmer & Smal, 2016). Dit zijn de vragen; *Welke factoren, die de markt op voorhand biedt, maar die weinig toegevoegde waarde meer hebben, kunnen worden geëlimineerd? Welke factoren kunnen gemakkelijk, zonder negatieve bijwerkingen, onder het standaardmarktniveau worden aangeboden? Welke factoren gaan wij juist ver boven het standaardmarktniveau aanbieden? En*

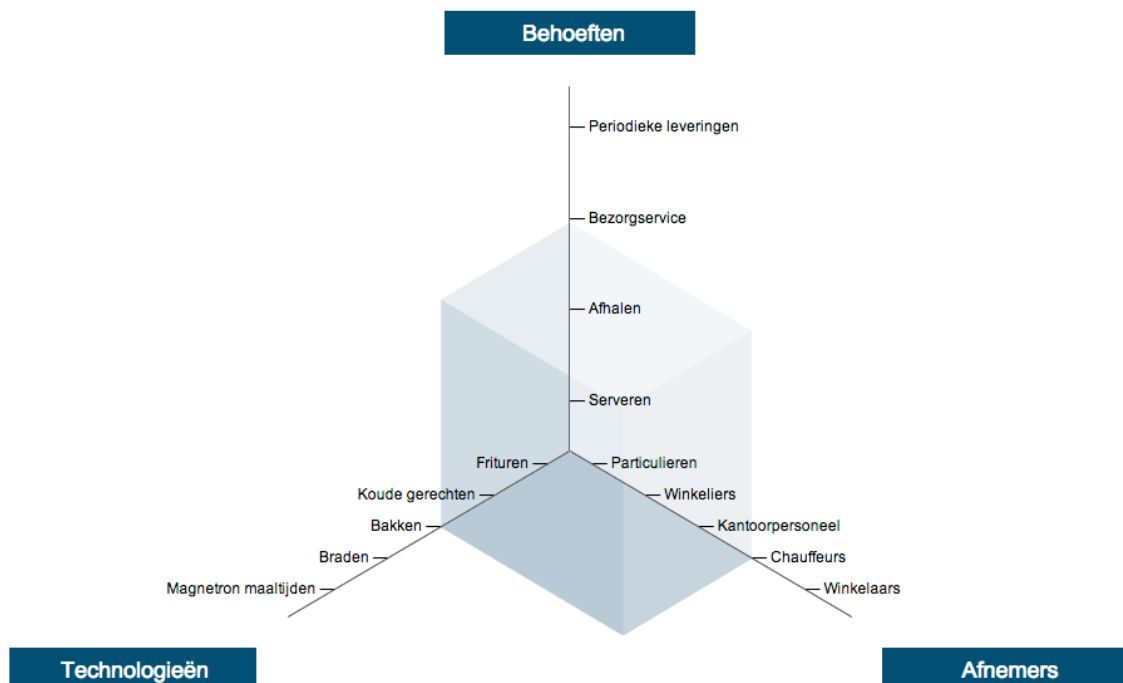
welke factoren die nog nooit door de markt zijn aangeboden, waan wij nieuw creëren? (Vries, Lancee, Helsdingen & Borchert, 2014). Het Four Actions Framework van Kim & Mauborgne laat zien dat innovatie op verschillende manieren kan plaatsvinden.

3.2.13. Model 13 – Abell's Business Definition-model

Het Business Definition-model van Derek Abell helpt bij het bepalen voor wie er gewerkt wordt, wat er voor de klanten wordt gedaan en hoe de klanten worden bediend. Het model geeft niet alleen de huidige situatie weer, maar brengt ook mogelijkheden in kaart. Het model onderscheidt drie dimensies. Behoeften, afnemers en technologieën, zoals weergegeven is in afbeelding 8. Bij het invullen van het model ontstaat de business van de onderneming in een driedimensionale ruimte (Mandour, Bekkers & Waalewijn, 2005). Het Abelldiagram is te gebruiken om een groeirichting te bepalen en dus te differentieren (Borchert & Vink, 2014).



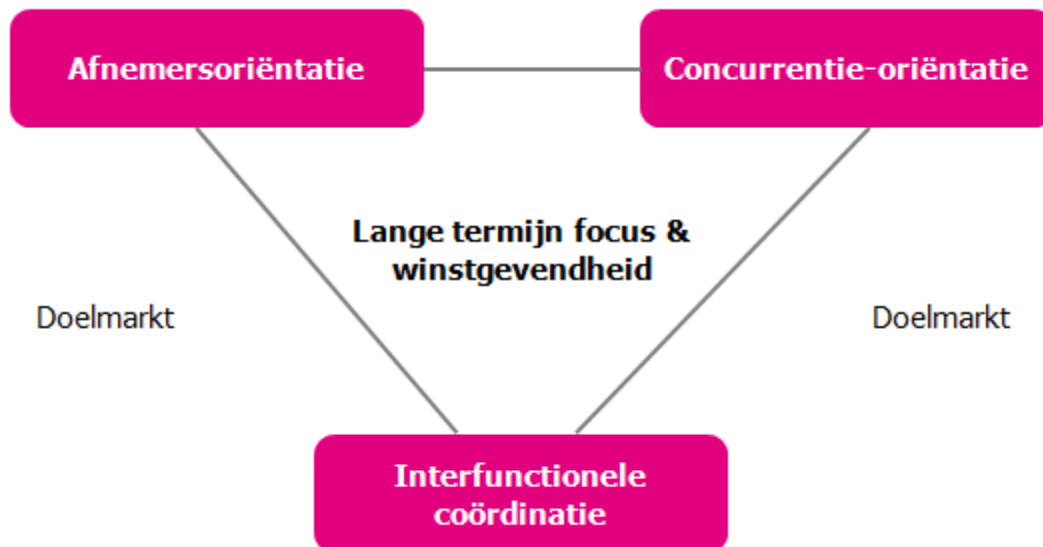
Figuur 11. Radicale innovatie van Kim & Mauborgne



Afbeelding 8. Business Definition-model

3.2.14. Model 14 – Narver & Slater's marktoriëntatiemodel

Het primaire doel van dit model is om in te spelen op de wensen en behoeften van de klant en dan wel effectiever en efficiënter dan de concurrentie dat doet (Mandour, Bekkers & Waalewijn, 2005). Het marktoriëntatiemodel van Narver & Slater bestaat uit drie gedragscomponenten en twee beslissingscriteria, zoals weergegeven in afbeelding 9. De drie gedragscomponenten zijn afnemersoriëntatie, concurrentieoriëntatie en interfunctionele coördinatie. De twee beslissingscriteria voor het marktoriëntatiemodel zijn de lange termijnfocus en winstgevendheid (Mandour, Bekkers & Waalewijn, 2005).



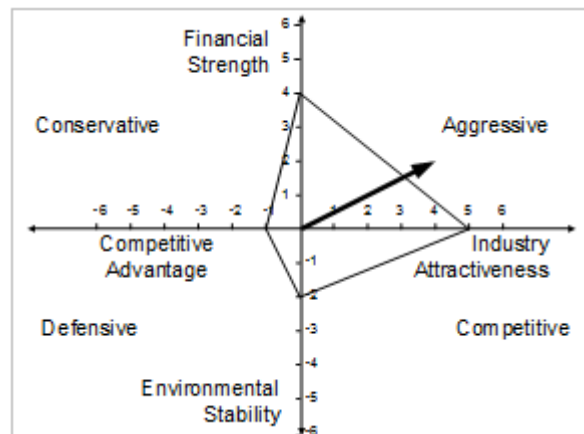
Afbeelding 9. Narver & Slater's marktoriëntatiemodel.

3.2.15. Model 15 – Recource-Based View of the Firm

Dit model richt zich op de middelen en vaardigheden welke een organisatie al in het bezit heeft en kwalificeert deze naar het echt onderscheidend vermogen van de organisatie (Mandour, Bekkers & Waalewijn, 2005). Het gaat uit van de aanwezige middelen in de onderneming en hoe deze op een adequate manier kunnen worden ingezet. Hierin staan de strategie, het concurrentievoordeel, de middelen en de vaardigheden centraal. Het doel van deze strategie is het behalen van een verdedigbaar concurrentievoordeel dat door het inzetten van middelen en vaardigheden kan worden bereikt (Mandour, Bekkers & Waalewijn, 2005). Het RBV-model onderscheidt verschillende middelen. Dit zijn financiële, fysieke, menselijke, organisatie, technologische en immateriële middelen.

3.2.16. Model 16 – SPACE-matrix

De SPACE-matrix onderscheid vier dimensies afzonderlijk voor een groot aantal onderliggende factoren, zoals te zien is in afbeelding 10. Middels dit model wordt de strategie van de onderneming zichtbaar gemaakt. Deze vier dimensies zorgen ervoor dat een concurrentie-analyse mogelijk is. Het model levert vier strategische opstellingen voor het bedrijf op, namelijk een agressieve, een competitieve, een conservatieve en een defensieve opstelling (Mandour, Bekkers & Waalewijn, 2005). Deze helpen het bedrijf bepalen in welke richting te concentreren en te differentiëren. De strategieën zijn kostenleiderschap, differentiatie, focus en verdediging.



Afbeelding 10. SPACE-matrix

3.3. Deelvraag 3

Welke marketingmodellen zijn organisatorisch en financieel haalbaar voor de kliniek en hoe moeten de modellen worden ingezet? Allereerst wordt onderzocht welke modellen haalbaar zijn voor de kliniek. Daarna zal worden beschreven hoe deze modellen ingezet kunnen worden in de kliniek.

3.3.1. Haalbaarheid modellen

Organisatorische haalbaarheid gaat over de realistische mogelijkheid van de praktijk om het marketingmodel in te kunnen zetten (Strategisch Marketingplan, z.d.). Hiermee wordt bedoeld of de praktijk genoeg mensen en of middelen inzetbaar heeft, genoeg kennis of techniek, of het model juridisch uitvoerbaar is en of het model ethisch verantwoord is en dus rekening houdt met mens en dier.

Financiële haalbaarheid gaat over de financiële mogelijkheid van de praktijk om het marketingmodel in te kunnen zetten (Strategisch Marketingplan, z.d.). Onder financiële haalbaarheid wordt verstaan of er genoeg middelen beschikbaar zijn en of het model met zo weinig mogelijk tijd en geld kan worden ingezet en daarbij zoveel mogelijk rendement kan worden gegenereerd.

Uit deelvraag een blijkt dat de modellen haalbaar dienen te zijn voor kleine klinieken met niet meer dan 5 fulltime medewerkers. Vanuit de enquête blijkt dat 70 procent zou investeren wanneer dit nodig is om marketing succesvol te kunnen inzetten. Wanneer klinieken een medewerker extra tijd zouden geven om aan marketing te werken, zou 50 procent de medewerker 5 uur per week de tijd geven. Wanneer het gaat over investeren in geld zouden klinieken daar maximaal €1.000 per maand in willen investeren. 45 procent van alle klinieken zouden hulp willen bij het realiseren van differentiatie.

Om voor de kliniek te beoordelen welke marketingmiddelen organisatorisch en financieel haalbaar zijn om te differentiëren is gebruik gemaakt van het FOETSJE-model (Strategisch Marketingplan, z.d.). Het FOETSJE-model toetst en waardeert verschillende potentiële marketingmodellen op de haalbaarheid van zeven doelstellingen. Er zijn zeven doelstellingen opgesteld welke zijn vertegenwoordigd door de volgende vragen:

F: Zijn er financieel genoeg middelen beschikbaar om het plan uit te voeren?

O: Is het plan organisatorisch uitvoerbaar?

E: Kan het model met zo weinig mogelijk geld of tijd worden ingezet en zoveel mogelijk resultaat opleveren?

T: Is het plan technisch uitvoerbaar?

S: Houdt het plan rekening met mens en dier?

J: Is het plan juridisch uitvoerbaar?

E: Is het plan ethisch verantwoord?

Het FOETSJE-model is in tabel 7 uitgewerkt. Een waardering van 1 tot 5 geeft aan in hoeverre het model, op de desbetreffende vraag, haalbaar is voor de kliniek (Strategisch Marketingplan, z.d.).

- 1 Zeer slecht haalbaar
- 2 Slecht haalbaar
- 3 Neutraal
- 4 Haalbaar
- 5 Zeer haalbaar

Per model zullen de zeven vragen worden uitgewerkt. Er is aangegeven hoe tot de score is gekomen.

3.3.1.1. Model 1 – Ashridge-missiemodel

F: Zijn er financieel genoeg middelen beschikbaar om het plan uit te voeren?

Voor het implementeren van het Ashridge-missiemodel zijn geen extra financiële middelen nodig. Het is dus op dit punt zeer haalbaar.

O: Is het plan organisatorisch uitvoerbaar?

Het implementeren van het Ashridge-missiemodel is organisatorisch zeer haalbaar voor kleinere klinieken. Er zijn implementatieschema's aanwezig voor het juiste gebruik van dit model (Mandour, 2005)

E: Kan het model met zo weinig mogelijk geld of tijd worden ingezet en zoveel mogelijk resultaat opleveren?

Het model dient zorgvuldig te worden ingezet om het beste resultaat te krijgen. De kwaliteit is belangrijker dan de kwantiteit. Het is haalbaar om het model met weinig geld of tijd in te zetten en daar veel resultaat uit te halen. Echter wil dit niet zeggen dat dit altijd zo is.

T: Is het plan technisch uitvoerbaar?

Omdat er implementatieschema's zijn en er verder geen extra kennis voor nodig is om dit model te gebruiken, is dit model technisch zeer haalbaar.

S: Houdt het plan rekening met mens en dier?

Dit model houdt rekening met de waarden van het bedrijf. Het is dus zeer haalbaar dat het plan rekening houdt met mens en dier.

J: Is het plan juridisch uitvoerbaar?

Het implementeren van dit model staat niet in strijd met wat in de regel van de overheid is vastgelegd. Het is daardoor juridisch zeer haalbaar.

E: Is het plan ethisch verantwoord?

Het implementeren van dit model is moreel verantwoord. Daarom is dit ethisch zeer haalbaar.

3.3.1.2. Model 2 - Waardedisciplinemodel van Treacy en Wiersma

F: Zijn er financieel genoeg middelen beschikbaar om het plan uit te voeren?

Voor het implementeren van het Waardedisciplinemodel van Treacy en Wiersma zijn in principe geen extra financiële middelen nodig. Echter de invulling van het model heeft gevolgen op het financieel implementeren van het model. Het is dus haalbaar.

O: Is het plan organisatorisch uitvoerbaar?

Voor het implementeren van dit model is kennis van de drie waardes nodig. Het kan dus zijn dat er niet genoeg kennis in huis is om dit model bruikbaar te kunnen inzetten. Het is daarom neutraal omdat dit af hangt van de kennis bij de gezelschapsdierenklinieken.

E: Kan het model met zo weinig mogelijk geld of tijd worden ingezet en zoveel mogelijk resultaat opleveren?

Met dit model kunnen er strategische keuzes worden gemaakt op product of dienstniveau waarmee de kliniek zich kan onderscheiden van de rest. De invulling van dit model is sterk afhankelijk van de kernwaarden, missie en visie van de gezelschapsdierenkliniek. Het is dus slecht haalbaar om met zo weinig mogelijk geld of tijd dit model in te vullen en dan zo veel mogelijk resultaat te verkrijgen.

T: Is het plan technisch uitvoerbaar?

Aangezien er marketingkennis nodig is en dit model sterk afhangt van de organisatie is het technisch slecht haalbaar.

S: Houdt het plan rekening met mens en dier?

Dit model houdt rekening met de waarden van het bedrijf. Het is dus zeer haalbaar dat het plan rekening houdt met mens en dier.

J: Is het plan juridisch uitvoerbaar?

Het implementeren van dit model staat niet in strijd met wat in de regel van de overheid is vastgelegd. Het is daardoor juridisch zeer haalbaar.

E: Is het plan ethisch verantwoord?

Het model onderscheid drie waardes. Niet alle waardes zijn moreel verantwoord om te implementeren. Daarom is dit ethisch haalbaar en niet zeer haalbaar.

3.3.1.3. Model 3 - BCG-matrix

F: Zijn er financieel genoeg middelen beschikbaar om het plan uit te voeren?

Voor het implementeren de BCG-matrix zijn geen extra financiële middelen nodig. Het is dus zeer haalbaar.

O: Is het plan organisatorisch uitvoerbaar?

Voor het implementeren van dit model is enige kennis vereist. Het is daarom organisatorisch haalbaar.

E: Kan het model met zo weinig mogelijk geld of tijd worden ingezet en zoveel mogelijk resultaat opleveren?

Dit model kan de kliniek helpen een keuze te maken bij het aanbieden van producten of diensten, waardoor dit een onderscheidende factor kan opleveren. De invulling van dit model is sterk afhankelijk van de gezelschapsdierenkliniek en daarmee is het dus neutraal.

T: Is het plan technisch uitvoerbaar?

Aangezien er enige marketingkennis nodig is en dit model sterk afhangt van de organisatie is het neutraal.

S: Houdt het plan rekening met mens en dier?

Dit model houdt rekening met de waarden van het bedrijf. Het is dus zeer haalbaar dat het plan rekening houdt met mens en dier.

J: Is het plan juridisch uitvoerbaar?

Het implementeren van dit model staat niet in strijd met wat in de regel van de overheid is vastgelegd. Het is daardoor juridisch zeer haalbaar.

E: Is het plan ethisch verantwoord?

Het implementeren van dit model is moreel verantwoord. Daarom is dit ethisch zeer haalbaar.

3.3.1.4. Model 4 - MABA-analyse

F: Zijn er financieel genoeg middelen beschikbaar om het plan uit te voeren? 5

Voor het implementeren de MABA-analyse zijn geen extra financiële middelen nodig. Het is dus zeer haalbaar.

O: Is het plan organisatorisch uitvoerbaar?

Voor het implementeren van dit model is enige kennis vereist. Het is daarom organisatorisch haalbaar.

E: Kan het model met zo weinig mogelijk geld of tijd worden ingezet en zoveel mogelijk resultaat opleveren?

Dit model kan helpen de product- of dienstportfolio van de kliniek te onderscheiden van concurrenten. De invulling van dit model is afhankelijk van de gezelschapsdierenkliniek. Het is echter haalbaar om met zo weinig mogelijk geld of tijd dit model in te vullen en dan zo veel mogelijk resultaat te verkrijgen.

T: Is het plan technisch uitvoerbaar?

Aangezien er enige marketingkennis nodig is en dit model sterk afhangt van de organisatie is het neutraal.

S: Houdt het plan rekening met mens en dier?

Dit model houdt rekening met de waarden van het bedrijf. Het is dus zeer haalbaar dat het plan rekening houdt met mens en dier.

J: Is het plan juridisch uitvoerbaar?

Het implementeren van dit model staat niet in strijd met wat in de regel van de overheid is vastgelegd. Het is daardoor juridisch zeer haalbaar.

E: Is het plan ethisch verantwoord?

Het implementeren van dit model is moreel verantwoord. Daarom is dit ethisch zeer haalbaar.

3.3.1.5. Model 5 - McKinsey 7S model

F: Zijn er financieel genoeg middelen beschikbaar om het plan uit te voeren? 5

Voor het implementeren het McKinsey 7S model zijn geen extra financiële middelen nodig. Het is dus zeer haalbaar.

O: Is het plan organisatorisch uitvoerbaar?

Voor het implementeren van dit model is enige kennis vereist. Het is daarom organisatorisch haalbaar.

E: Kan het model met zo weinig mogelijk geld of tijd worden ingezet en zoveel mogelijk resultaat opleveren?

Met het 7S model van McKinsey valt te achterhalen wat de sterktes en zwaktes van de onderneming zijn. De invulling van dit model is afhankelijk van de gezelschapsdierenkliniek. Het is haalbaar om met zo weinig mogelijk geld of tijd dit model in te vullen en dan zo veel mogelijk resultaat te verkrijgen.

T: Is het plan technisch uitvoerbaar?⁴

Ondanks dat er enige kennis nodig is en dit model sterk afhangt van de organisatie is het toch technisch haalbaar omdat er implementatieschema's zijn (Borchert & Vink, 2014).

S: Houdt het plan rekening met mens en dier?

Dit model houdt rekening met de waarden van het bedrijf. Het is dus zeer haalbaar dat het plan rekening houdt met mens en dier.

J: Is het plan juridisch uitvoerbaar?

Het implementeren van dit model staat niet in strijd met wat in de regel van de overheid is vastgelegd. Het is daardoor juridisch zeer haalbaar.

E: Is het plan ethisch verantwoord?

Het implementeren van dit model is moreel verantwoord. Daarom is dit ethisch zeer haalbaar.

3.3.1.6. Model 6 – Klantenanalyse

F: Zijn er financieel genoeg middelen beschikbaar om het plan uit te voeren? ⁵

Voor het implementeren de klantenanalyse zijn geen extra financiële middelen nodig, de cijfers komen direct uit de praktijk. Het is dus zeer haalbaar.

O: Is het plan organisatorisch uitvoerbaar?

Voor het implementeren de klantenanalyse zijn geen extra kennis vereist. Het is dus zeer haalbaar.

E: Kan het model met zo weinig mogelijk geld of tijd worden ingezet en zoveel mogelijk resultaat opleveren?

De invulling van dit model is afhankelijk van de gezelschapsdierenkliniek. Het is zeer haalbaar om met zo weinig mogelijk geld of tijd dit model in te vullen en dan zo veel mogelijk resultaat te verkrijgen aangezien de cijfers in de praktijk al bestaan.

T: Is het plan technisch uitvoerbaar?

Omdat de cijfers al binnen handbereik zijn, is het implementeren van dit model zeer haalbaar.

S: Houdt het plan rekening met mens en dier?

Dit model houdt rekening met de waarden van het bedrijf. Het is dus zeer haalbaar dat het plan rekening houdt met mens en dier.

J: Is het plan juridisch uitvoerbaar?

Het implementeren van dit model staat niet in strijd met wat in de regel van de overheid is vastgelegd. Het is daardoor juridisch zeer haalbaar.

E: Is het plan ethisch verantwoord?

Het implementeren van dit model is moreel verantwoord. Daarom is dit ethisch zeer haalbaar.

3.3.1.7. Model 7 - Vijfkrachtenmodel van Porter

F: Zijn er financieel genoeg middelen beschikbaar om het plan uit te voeren?

Voor het implementeren de vijfkrachtenmodel van Porter zijn geen extra financiële middelen nodig. Het is dus zeer haalbaar.

O: Is het plan organisatorisch uitvoerbaar?

Voor het implementeren van dit model is enige kennis vereist. Het is daarom organisatorisch haalbaar.

E: Kan het model met zo weinig mogelijk geld of tijd worden ingezet en zoveel mogelijk resultaat opleveren?

Dit model biedt de mogelijkheid een strategie te bouwen welke onderscheidend is en wat een bedrijf minder gevoelig maakt voor de concurrentieomgeving. De invulling van dit model is afhankelijk van de gezelschapsdierenkliniek. Het is haalbaar om met zo weinig mogelijk geld of tijd dit model in te vullen en dan zo veel mogelijk resultaat te verkrijgen.

T: Is het plan technisch uitvoerbaar?

Ondanks dat er enige kennis nodig is en dit model sterk afhangt van de organisatie is het toch technisch haalbaar omdat er implementatieschema's zijn (Mandour, Bekkers & Waalewijn, 2005).

S: Houdt het plan rekening met mens en dier?

Dit model houdt rekening met de waarden van het bedrijf. Het is dus zeer haalbaar dat het plan rekening houdt met mens en dier.

J: Is het plan juridisch uitvoerbaar?

Het implementeren van dit model staat niet in strijd met wat in de regel van de overheid is vastgelegd. Het is daardoor juridisch zeer haalbaar.

E: Is het plan ethisch verantwoord?

Het implementeren van dit model is moreel verantwoord. Daarom is dit ethisch zeer haalbaar.

3.3.1.8. Model 8 - SWOT-analyse

F: Zijn er financieel genoeg middelen beschikbaar om het plan uit te voeren?

Voor het implementeren de SWOT-analyse zijn geen extra financiële middelen nodig. Het is dus zeer haalbaar.

O: Is het plan organisatorisch uitvoerbaar?

Voor het implementeren de klantenanalyse zijn geen extra kennis vereist. Het is dus zeer haalbaar.

E: Kan het model met zo weinig mogelijk geld of tijd worden ingezet en zoveel mogelijk resultaat opleveren?

Het model onderscheid de sterktes en zwaktes, welke interne factoren zijn, en kansen en bedreigingen, welke externe factoren zijn, voor het bedrijf. De invulling van dit model is afhankelijk van de gezelschapsdierenkliniek. Het is zeer haalbaar om met zo weinig mogelijk geld of tijd dit model in te vullen en dan zo veel mogelijk resultaat te verkrijgen.

T: Is het plan technisch uitvoerbaar?

Omdat er implementatieschema's zijn en er verder geen extra kennis voor nodig is om dit model te gebruiken, is dit model technisch zeer haalbaar.

S: Houdt het plan rekening met mens en dier?

Dit model houdt rekening met de waarden van het bedrijf. Het is dus zeer haalbaar dat het plan rekening houdt met mens en dier.

J: Is het plan juridisch uitvoerbaar?

Het implementeren van dit model staat niet in strijd met wat in de regel van de overheid is vastgelegd. Het is daardoor juridisch zeer haalbaar.

E: Is het plan ethisch verantwoord?

Het implementeren van dit model is moreel verantwoord. Daarom is dit ethisch zeer haalbaar.

3.3.1.9. Model 9 - Concurrentiestrategie van Porter

F: Zijn er financieel genoeg middelen beschikbaar om het plan uit te voeren?

Voor het implementeren de Concurrentiestrategie van Porter zijn geen extra financiële middelen nodig. Het is dus zeer haalbaar.

O: Is het plan organisatorisch uitvoerbaar?

Voor het implementeren de klantenanalyse zijn geen extra kennis vereist. Het is dus zeer haalbaar.

E: Kan het model met zo weinig mogelijk geld of tijd worden ingezet en zoveel mogelijk resultaat opleveren?

De invulling van dit model is afhankelijk van de gezelschapsdierenkliniek. Het is zeer haalbaar om met zo weinig mogelijk geld of tijd dit model in te vullen en dan zo veel mogelijk resultaat te verkrijgen.

T: Is het plan technisch uitvoerbaar?

Omdat er implementatieschema's zijn en er verder geen extra kennis voor nodig is om dit model te gebruiken, is dit model technisch zeer haalbaar.

S: Houdt het plan rekening met mens en dier?

Dit model houdt rekening met de waarden van het bedrijf. Het is dus zeer haalbaar dat het plan rekening houdt met mens en dier.

J: Is het plan juridisch uitvoerbaar?

Het implementeren van dit model staat niet in strijd met wat in de regel van de overheid is vastgelegd. Het is daardoor juridisch zeer haalbaar.

E: Is het plan ethisch verantwoord?

Het implementeren van dit model is moreel verantwoord. Daarom is dit ethisch zeer haalbaar.

3.3.1.10. Model 10 - Groeistrategieën van Ansoff

F: Zijn er financieel genoeg middelen beschikbaar om het plan uit te voeren?

Voor het implementeren de Groeistrategieën van Ansoff zijn in principe geen extra financiële middelen nodig. Echter de keuze middels invulling van het model kan wel financiële gevolgen hebben. Het is dus haalbaar.

O: Is het plan organisatorisch uitvoerbaar?

Voor het implementeren van dit model is enige kennis vereist. Het is daarom organisatorisch haalbaar.

E: Kan het model met zo weinig mogelijk geld of tijd worden ingezet en zoveel mogelijk resultaat opleveren?

De groeistrategieën van Ansoff is een instrument om richting te geven aan de toekomstige groei. De invulling van dit model is sterk afhankelijk van de gezelschapsdierenkliniek en daarom is het niet te zeggen of dit model met zo weinig mogelijk geld of tijd kan worden ingezet en daarmee zoveel mogelijk resultaat te verkrijgen.

T: Is het plan technisch uitvoerbaar?

Ondanks dat er enige kennis nodig is en dit model sterk afhangt van de organisatie is het toch technisch haalbaar omdat er implementatieschema's zijn (Vries & Dekker, 2007).

S: Houdt het plan rekening met mens en dier?

Dit model houdt rekening met de waarden van het bedrijf. Het is dus zeer haalbaar dat het plan rekening houdt met mens en dier.

J: Is het plan juridisch uitvoerbaar?

Het implementeren van dit model staat niet in strijd met wat in de regel van de overheid is vastgelegd. Het is daardoor juridisch zeer haalbaar.

E: Is het plan ethisch verantwoord?

Het implementeren van dit model is moreel verantwoord. Daarom is dit ethisch zeer haalbaar.

3.3.1.11. Model 11 – Kernvaardigheden van Hamel & Prahalad

F: Zijn er financieel genoeg middelen beschikbaar om het plan uit te voeren?

Voor het implementeren de Kernvaardigheden van Hamel & Prahalad zijn geen extra financiële middelen nodig. Het is dus zeer haalbaar.

O: Is het plan organisatorisch uitvoerbaar?

Voor het implementeren van dit model is kennis vereist. Het kan dus zijn dat er niet genoeg kennis in huis is om dit model bruikbaar te kunnen inzetten. Het is daarom neutraal omdat dit af hangt van de kennis bij de gezelschapsdierenklinieken.

E: Kan het model met zo weinig mogelijk geld of tijd worden ingezet en zoveel mogelijk resultaat opleveren?

Het model van Hamel & Prahalad biedt vier mogelijke kernvaardigheden. De invulling van dit model is sterk afhankelijk van de gezelschapsdierenkliniek en daarom is het niet te zeggen of dit model met zo weinig mogelijk geld of tijd kan worden ingezet en daarmee zoveel mogelijk resultaat te verkrijgen.

T: Is het plan technisch uitvoerbaar?

Aangezien er enige marketingkennis nodig is en dit model sterk afhangt van de organisatie is het neutraal.

S: Houdt het plan rekening met mens en dier?

Dit model houdt rekening met de waarden van het bedrijf. Het is dus zeer haalbaar dat het plan rekening houdt met mens en dier.

J: Is het plan juridisch uitvoerbaar?

Het implementeren van dit model staat niet in strijd met wat in de regel van de overheid is vastgelegd. Het is daardoor juridisch zeer haalbaar.

E: Is het plan ethisch verantwoord?

Het implementeren van dit model is moreel verantwoord. Daarom is dit ethisch zeer haalbaar.

3.3.1.12. Model 12 – Radicale innovatie van Kim & Mauborgne

F: Zijn er financieel genoeg middelen beschikbaar om het plan uit te voeren?

Voor het implementeren de Radicale innovatie van Kim & Mauborane is er totaal geen financiële controle. Het is dus niet per direct zo dat er veel of weinig financiële middelen aanwezig moeten zijn. Maar door de invulling van dit model kan het grote financiële gevolgen hebben. Doordat dit zo sterk praktijkafhankelijk is, is dit neutraal.

O: Is het plan organisatorisch uitvoerbaar?

Voor het implementeren van dit model is kennis vereist. Het kan dus zijn dat er niet genoeg kennis in huis is om dit model bruikbaar te kunnen inzetten. Het is daarom neutraal omdat dit af hangt van de kennis bij de gezelschapsdierenklinieken.

E: Kan het model met zo weinig mogelijk geld of tijd worden ingezet en zoveel mogelijk resultaat opleveren? 3

Het Four Actions Framework van Kim & Mauborgne laat zien dat innovatie op verschillende manieren kan plaatsvinden. De invulling van dit model is sterk afhankelijk van de gezelschapsdierenkliniek en daarom is het niet te zeggen of dit model met zo weinig mogelijk geld of tijd kan worden ingezet en daarmee zoveel mogelijk resultaat te verkrijgen.

T: Is het plan technisch uitvoerbaar?

Aangezien er marketingkennis nodig is en dit model sterk afhangt van de organisatie is het technisch slecht haalbaar.

S: Houdt het plan rekening met mens en dier?

Dit model houdt rekening met de waarden van het bedrijf. Het is dus zeer haalbaar dat het plan rekening houdt met mens en dier.

J: Is het plan juridisch uitvoerbaar?

Het implementeren van dit model staat niet in strijd met wat in de regel van de overheid is vastgelegd. Het is daardoor juridisch zeer haalbaar.

E: Is het plan ethisch verantwoord?

Het implementeren van dit model is moreel verantwoord. Daarom is dit ethisch zeer haalbaar.

3.3.1.13. Model 13 – Abell's Business Defenition-model

F: Zijn er financieel genoeg middelen beschikbaar om het plan uit te voeren?

Voor het implementeren het Abell's Business Defenition-model zijn in principe geen extra financiële middelen nodig. Het is dus haalbaar.

O: Is het plan organisatorisch uitvoerbaar?

Voor het implementeren van dit model is enige kennis vereist. Het is daarom organisatorisch haalbaar.

E: Kan het model met zo weinig mogelijk geld of tijd worden ingezet en zoveel mogelijk resultaat opleveren? 3

Het Abelldiagram is te gebruiken om een groeirichting te bepalen en dus te differentiëren. De invulling van dit model is echter sterk afhankelijk van de gezelschapsdierenkliniek en daarom is het niet te zeggen of dit model met zo weinig mogelijk geld of tijd kan worden ingezet en daarmee zoveel mogelijk resultaat te verkrijgen.

T: Is het plan technisch uitvoerbaar?

Ondanks dat er enige kennis nodig is en dit model sterk afhangt van de organisatie is het toch technisch haalbaar omdat er implementatieschema's zijn (Mandour, Bekkers & Waalewijn, 2005).

S: Houdt het plan rekening met mens en dier?

Dit model houdt rekening met de waarden van het bedrijf. Het is dus zeer haalbaar dat het plan rekening houdt met mens en dier.

J: Is het plan juridisch uitvoerbaar?

Het implementeren van dit model staat niet in strijd met wat in de regel van de overheid is vastgelegd. Het is daardoor juridisch zeer haalbaar.

E: Is het plan ethisch verantwoord?

Het implementeren van dit model is moreel verantwoord. Daarom is dit ethisch zeer haalbaar.

3.3.1.14. Model 14 – Narver & Slater's marktoriëntatiemodel

F: Zijn er financieel genoeg middelen beschikbaar om het plan uit te voeren?

Voor het implementeren de Narver & Slater's marktoriëntatiemodel zijn in principe geen extra financiële middelen nodig. Het is dus haalbaar.

O: Is het plan organisatorisch uitvoerbaar?

Voor het implementeren van dit model is enige kennis vereist. Het is daarom organisatorisch haalbaar.

E: Kan het model met zo weinig mogelijk geld of tijd worden ingezet en zoveel mogelijk resultaat opleveren?

Het primaire doel van dit model is om in te spelen op de wensen en behoeften van de klant en dan wel effectiever en efficiënter dan de concurrentie dat doet. De invulling van dit model is afhankelijk van de gezelschapsdierenkliniek. Het is echter haalbaar om met zo weinig mogelijk geld of tijd dit model in te vullen en dan zo veel mogelijk resultaat te verkrijgen.

T: Is het plan technisch uitvoerbaar?

Omdat er implementatieschema's zijn en er verder geen extra kennis voor nodig is om dit model te gebruiken, is dit model technisch zeer haalbaar.

S: Houdt het plan rekening met mens en dier?

Dit model houdt rekening met de waarden van het bedrijf. Het is dus zeer haalbaar dat het plan rekening houdt met mens en dier.

J: Is het plan juridisch uitvoerbaar?

Het implementeren van dit model staat niet in strijd met wat in de regel van de overheid is vastgelegd. Het is daardoor juridisch zeer haalbaar.

E: Is het plan ethisch verantwoord?

Het implementeren van dit model is moreel verantwoord. Daarom is dit ethisch zeer haalbaar.

3.3.1.15. Model 15 – Recourse-Based View of the Firm

F: Zijn er financieel genoeg middelen beschikbaar om het plan uit te voeren?

Voor het implementeren de Recourse-Based View of the Firm zijn in principe geen extra financiële middelen nodig. Het is dus haalbaar.

O: Is het plan organisatorisch uitvoerbaar?

Voor het implementeren van dit model is enige kennis vereist. Het is daarom organisatorisch haalbaar.

E: Kan het model met zo weinig mogelijk geld of tijd worden ingezet en zoveel mogelijk resultaat opleveren?

De invulling van dit model is afhankelijk van de gezelschapsdierenkliniek. Het is echter haalbaar om met zo weinig mogelijk geld of tijd dit model in te vullen en dan zo veel mogelijk resultaat te verkrijgen.

T: Is het plan technisch uitvoerbaar?

Omdat er implementatieschema's zijn en er verder geen extra kennis voor nodig is om dit model te gebruiken, is dit model technisch zeer haalbaar.

S: Houdt het plan rekening met mens en dier?

Dit model houdt rekening met de waarden van het bedrijf. Het is dus zeer haalbaar dat het plan rekening houdt met mens en dier.

J: Is het plan juridisch uitvoerbaar?

Het implementeren van dit model staat niet in strijd met wat in de regel van de overheid is vastgelegd. Het is daardoor juridisch zeer haalbaar.

E: Is het plan ethisch verantwoord?

Het implementeren van dit model is moreel verantwoord. Daarom is dit ethisch zeer haalbaar.

3.3.1.16. *Model 16 – SPACE-matrix*

F: Zijn er financieel genoeg middelen beschikbaar om het plan uit te voeren?

Voor het implementeren de SPACE-matrix zijn in principe geen extra financiële middelen nodig. Het is dus zeer haalbaar.

O: Is het plan organisatorisch uitvoerbaar?

Voor het implementeren van dit model is enige kennis vereist. Het is daarom organisatorisch haalbaar.

E: Kan het model met zo weinig mogelijk geld of tijd worden ingezet en zoveel mogelijk resultaat opleveren?

De invulling van dit model is afhankelijk van de gezelschapsdierenkliniek. Het is haalbaar om met zo weinig mogelijk geld of tijd dit model in te vullen en dan zo veel mogelijk resultaat te verkrijgen.

T: Is het plan technisch uitvoerbaar?

Ondanks dat er enige kennis nodig is en dit model sterk afhangt van de organisatie is het toch technisch haalbaar omdat er implementatieschema's zijn (Mandour, Bekkers & Waalewijn, 2005).

S: Houdt het plan rekening met mens en dier?

Dit model houdt rekening met de waarden van het bedrijf. Het is dus zeer haalbaar dat het plan rekening houdt met mens en dier.

J: Is het plan juridisch uitvoerbaar?

Het implementeren van dit model staat niet in strijd met wat in de regel van de overheid is vastgelegd. Het is daardoor juridisch zeer haalbaar.

E: Is het plan ethisch verantwoord?

Het implementeren van dit model is moreel verantwoord. Daarom is dit ethisch zeer haalbaar.

Vanuit de tabel blijkt dat model 6 de klantenanalyse, model 8 de SWOT-matrix, model 9 de concurrentiestrategie van Porter, model 7 het vijfkrachtenmodel van Porter en model 15 de Resource-Based View of the firm het meest haalbaar zullen zijn in de praktijk.

Tabel 7. FOETSJE-model

Model	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
F	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	4	3	4	4

O	5	3	4	4	4	5	4	5	5	4	3	3	4	3	4	4
E	4	2	3	4	4	5	4	5	5	3	3	3	3	3	4	4
T	5	2	3	3	4	5	5	5	5	4	3	2	4	4	5	4
S	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
J	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
E	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Score	4,9	3,6	4,3	4,4	4,6	5,0	4,7	5,0	5,0	4,3	4,1	3,7	4,3	4,0	4,6	4,4

3.3.2. Inzet modellen

Er zal beschreven worden hoe deze modellen kunnen worden ingezet. Middels de modellen wordt de kliniek gedwongen keuzes te gaan maken waardoor het inzetten van de modellen direct een bijdrage leveren aan differentiatie. De differentiatierichting zal per kliniek anders zijn omdat het veelal strategische keuzes betreft welke inherent verbonden zijn met interne en externe factoren.

3.3.2.1. Model 1 – Ashridge-missiemodel

Het Ashridge-missiemodel is een hulpmiddel om de huidige missie te beoordelen en om een nieuwe missie te ontwikkelen. Dit model kan worden ingezet aan het begin van het planningsproces. Dus voordat de onderneming strategische plannen gaat opstellen. Een heldere missie vormt een kader voor de onderneming en geeft richting aan de kliniek.

3.3.2.2. Model 6 - Klantenanalyse

Dit model dient gedurende het gehele jaar te worden ingezet en bij gestuurd. Het liefst ieder kwartaal. Zo valt er te bewaken hoe het gaat en kan er op tijd worden bijgestuurd. Wanneer een kliniek hier geen tijd voor heeft, kan deze jaarlijks worden meegenomen in het marketingplan bij de interne analyse.

3.3.2.3. Model 7 – Vijfkrachtenmodel van Porter

Het vijf krachten behoort tot de externe analyse. Deze kan worden ingezet alvorens een strategische verandering plaats gaat vinden, om hier sturing aan te geven, of jaarlijks te worden opgenomen in het marketingplan.

3.3.2.4. Model 8 – SWOT-analyse

De SWOT-analyse behoort ook tot de externe analyse. Deze dient ook jaarlijks te worden herhaald en herschreven. Ook dit model kan worden ingezet wanneer er plannen zijn om strategisch iets te veranderen.

3.3.2.5. Model 9 – Concurrentiestrategie van Porter

Concurrentiestrategie van Porter behoort eveneens tot de externe analyse. Deze kan na de SWOT-analyse worden uitgevoerd. Dit model wordt gebruikt als denkraam. Uiteindelijk wordt hiermee een geheel eigen strategie geformuleerd om effectief mee te concurreren.

4. Discussie

Het gehele afstudeerwerkstuk zal bediscussieerd worden. Allereerst is het doel van het afstudeerwerkstuk kort weergegeven alsmede met de belangrijkste resultaten. Vervolgens zijn er een aantal algemene discussiepunten weergegeven. Daarna zijn de discussiepunten per deelvraag weergegeven.

4.1. Doel en resultaat

Het doel van dit afstudeerwerkstuk was om een advies te kunnen geven aan de dierenarts-eigenaar, met haalbare marketingmodellen welke ingezet konden worden om succesvol te kunnen differentiëren.

De gezelschapsdierenklinieken welke baat hebben bij differentiëren door gebruik te maken van marketing zijn vooral de kleinere klinieken met niet meer dan 5 fulltime medewerkers in dienst. Er zijn 16 marketingmodellen welke kunnen bijdragen aan differentiatie. Hiervan zijn 5 modellen haalbaar voor klinieken.

4.2. Algemene punten

In de inleiding zijn dierenklinieken vergeleken met de humane gezondheidszorg. De vraag is of dit een juiste vergelijking is geweest. Zowel dierenklinieken als zorginstellingen verlenen hetzelfde. Namelijk zorg. Echter is het verschil dat in een dierenkliniek het dier primair wordt verzorgd en de eigenaar secundair bij komt en in de humane zorg is dit een en dezelfde persoon.

Daarnaast is gekozen voor gezelschapsdierenklinieken. Echter waarom zouden zelfstandige dierenklinieken welke de praktijk gecombineerd hebben met vee of paarden niet geïnteresseerd zijn in dit onderzoek. Het valt dus te bediscussiëren of dit onderscheid wel gemaakt had moeten worden.

Als laatste algemeen discussiepunt valt er te bediscussiëren of niet ook praktijken welke wel zijn overgenomen door ketens maar blijven werken onder dezelfde naam en huisstijl niet ook geïnteresseerd zouden zijn in dit onderzoek. Deze praktijken zijn op papier overgenomen maar blijven werken volgens de zelfstandige praktijk en zullen zich dus ook moeten blijven innoveren en differentiëren.

4.3. Deelvraag 1

Wat voor gezelschapsdierenklinieken hebben baat bij differentiëren door gebruik te maken van marketing?

Deze vraag is middels literatuuronderzoek en een enquête beantwoord. Het literatuuronderzoek verliep goed. Er is veel informatie gevonden over de klinieken, ook veel cijfers. Met deze informatie kon de vraag al grotendeels beantwoord worden.

De enquête verliep moeizaam. Hier zijn 510 praktijken voor benaderd. Hiervan zijn 10 mails teruggekomen welke een foutief mailadres hadden. Daarnaast zijn er 5 praktijken geweest welke zich al hadden aangesloten bij een keten en per abuis toch een enquête hadden ontvangen, daarnaast zat er een kliniek in België bij. Uiteindelijk hebben 258 respondenten de enquête, na meerdere mails te zijn herinnerd, ingevuld. De resultaten kunnen dus als betrouwbaar worden beschouwd. Er is feedback gekomen op de enquête. Wat altijd goed is. Hieruit bleek dat de 5 praktijken welke zich al hadden aangesloten bij een keten het niet fijn vonden om de uitnodiging voor de enquête te krijgen, een aantal praktijken vonden de reminder ook niet fijn. Daarnaast vonden een aantal klinieken het ook lastig om de vragen in te vullen, of wisten sommige klinieken nog geen antwoorden. De fout die is gemaakt met betrekking tot de enquête is dat er niet aan is gedacht dat er ook halve FTE's werkzaam konden zijn, waardoor bij deze drie vragen geen goed beeld is verkregen en dus ook niet meegenomen kon worden in het onderzoek.

4.4. Deelvraag 2

Welke marketingmodellen kunnen gezelschapsdierenklinieken gebruiken om te differentiëren?

Er zijn veel marketingmodellen. Dit is ook direct de valkuil geweest bij deze vraag. Marketingmodellen is een zeer algemene term. Dit had beter toegespitst kunnen worden tot bijvoorbeeld strategische marketingmodellen of iets dergelijks. Doordat de vraag nu zo groot is zijn niet alle mogelijke modellen beoordeeld. Er is een keuze gemaakt om bij het vinden van een model direct te beoordelen of deze mee zou kunnen dragen aan een mogelijke differentiatie. Zo is uiteindelijk de lijst verkort tot dertig modellen. Uit deze modellen zijn 16 modellen gekomen welke zouden kunnen bijdragen aan differentiatie. De modellen zijn uiteindelijk verkregen uit marketingboeken. De keuze hiervoor is gemaakt omdat dit overzichtelijker was dan de verkregen modellen via internet. Wellicht zijn er verouderde modellen gescoord omdat er echter en alleen vanuit boeken modellen zijn genomen.

4.5. Deelvraag 3

Welke marketingmodellen zijn organisatorisch en financieel haalbaar voor de kliniek en hoe moeten de modellen worden ingezet?

Allereerst is gezocht organisatorisch en financieel inhoudt. Toen is er besloten een beoordelingsmodel te gebruiken om de marketingmodellen allemaal op dezelfde punten te kunnen beoordelen. Vooraf was dit niet gepland. Maar dit voelde beter om het zo aan te pakken en de vraagstelling liet dat ook toe. Dit is een goede aanvulling geweest op het onderzoek.

In de vraag hoe de kliniek de modellen moet inzetten is zeer vergist. Het was niet duidelijk wat daar nou daadwerkelijk bedoeld werd. Er is nu aangegeven in welk stadium de modellen ingezet kunnen worden en wanneer dit het beste herhaald kan worden. Daarnaast is er alleen vanuit de literatuur beoordeeld of de modellen geschikt zijn voor de gezelschapsdierenklinieken, het had beter geweest om dit ook in de praktijk te testen.

5. Conclusie en aanbeveling

Dit afstudeerwerkstuk gaat over differentiatie binnen gezelschapsdierenkliniek in Nederland. Er zijn veel ontwikkelingen op de markt gaande. Klinieken worden overgenomen door ketens en er ontstaan samenwerkingsverbanden met andere bedrijven. Ook worden er steeds meer producten elders aangeboden waardoor de concurrentie voor de praktijken stijgt. Om als praktijk zelfstandig te blijven concurreren tegen deze nieuwe en opkomende sterke concurrentie zal de praktijk zich moeten differentiëren. Het doel was om een advies te kunnen geven aan de dierenarts-eigenaar, met haalbare marketingmodellen welke ingezet konden worden om succesvol te kunnen differentiëren.

De hoofdvraag luidt als volgt: *Hoe kan een gezelschapsdierenkliniek in Nederland zich differentiëren van andere klinieken door gebruik te maken van marketingmiddelen?*

Allereerst zal de conclusie per deelvraag worden weergegeven. Vervolgens zal de hoofdvraag beantwoord worden. Daarna is de aanbeveling geschreven.

5.1. Conclusie deelvraag 1

Wat voor gezelschapsdierenklinieken hebben baat bij differentiëren door gebruik te maken van marketing?

Gezelschapsdierenklinieken welke baat hebben bij differentiëren door gebruik te maken van marketing zijn ongeveer 300 gezelschapsdierenklinieken in Nederland. Dit gaat dan om de relatief kleinere gezelschapsdierenklinieken welke niet meer dan 5 fulltime medewerkers in dienst hebben.

5.2. Conclusie deelvraag 2

Welke marketingmodellen kunnen gezelschapsdierenklinieken gebruiken om te differentiëren?

Er kunnen 16 marketingmodellen worden gebruikt om te differentiëren;

1. Ashridge-missiemodel
2. Waardedisciplinemodel van Treacy en Wiersma
3. BCG-matrix
4. MABA-analyse
5. McKinsey 7S model
6. Klantenanalyse
7. Vijfkrachtenmodel van Porter
8. SWOT-analyse
9. Concurrentiestrategie van Porter
10. Groeistrategieën van Ansoff
11. Kernvaardigheden van Hamel & Prahalad
12. Radicale innovatie van Kim & Mauborgne
13. Abell's Business Definition-model
14. Narver & Slater's marktoriëntatiemodel
15. Recource-Based View of the Firm
16. SPACE-matrix

5.3. Conclusie deelvraag 3

Welke marketingmodellen zijn organisatorisch en financieel haalbaar voor de kliniek en hoe moeten de modellen worden ingezet?

De volgende modellen zijn organisatorisch en financieel haalbaar voor de kliniek;

1. Ashridge-missiemodel
2. Klantenanalyse
3. Vijfkrachtenmodel van Porter

4. SWOT-analyse
5. Concurrentiestrategie van Porter

De Ashridge missie-model kan worden ingezet aan het begin van het planningsproces. Dus voordat de kliniek strategische plannen gaat opstellen. Dit is de basis namelijk. De klantenanalyse kan altijd worden ingezet. Het beste is om dit ieder kwartaal te herhalen om te meten of de cijfers veranderen en hoe de kliniek ervoor staat. Het vijfkrachtenmodel van Porter behoort tot de externe analyse van een kliniek. Deze kan worden ingezet alvorens een strategische verandering gaat plaatsvinden. De SWOT-analyse behoort ook tot de externe analyse. Deze kan het beste jaarlijks worden herhaald en als laatste hoort de concurrentiestrategie van Porter bij de SWOT-analyse. Deze dient dan dus ook jaarlijks te worden herhaald en dient als denkraam.

5.4. Beantwoording hoofdvraag

Hoe kan een gezelschapsdierenkliniek in Nederland zich differentiëren van andere klinieken door gebruik te maken van marketingmiddelen?

Een gezelschapsdierenkliniek in Nederland kan zich het beste gaan differentiëren van andere klinieken door gebruik te maken van de vijf aangewezen marketingmodellen. Op korte termijn kunnen de marketingmodellen helpen bij het analyseren van het bedrijf, op lange termijn kan het helpen te differentiëren. Dit zal een basis geven voor de praktijk en helpen te differentiëren. Middels de modellen wordt de kliniek gedwongen keuzes te gaan maken waardoor het inzetten van de modellen direct een bijdrage leveren aan differentiatie. De differentiatierichting zal per kliniek anders zijn omdat het veelal strategische keuzes betreft welke inherent verbonden zijn met interne en externe factoren.

5.5. Aanbevelingen

Als eerste wordt aanbevolen dat de klinieken de vijf marketingmodellen moeten gaan inzetten. Deze modellen zullen helpen bij het succesvol differentiëren. Veel van de modellen kunnen jaarlijks worden ingezet, maar ook alvorens een strategische verandering. Op korte termijn kunnen de marketingmodellen helpen bij het analyseren, op lange termijn kan het helpen te differentiëren.

Verder is het aan te bevelen om een vervolgonderzoek te doen waarbij er bij verschillende gezelschapsdierenklinieken modellen worden ingezet en getoetst. Deze modellen zijn in dit onderzoek alleen maar vanuit de literatuur getoetst. Aan de hand van het literatuuronderzoek en het praktijkonderzoek kan er een beter beeld gevormd worden.

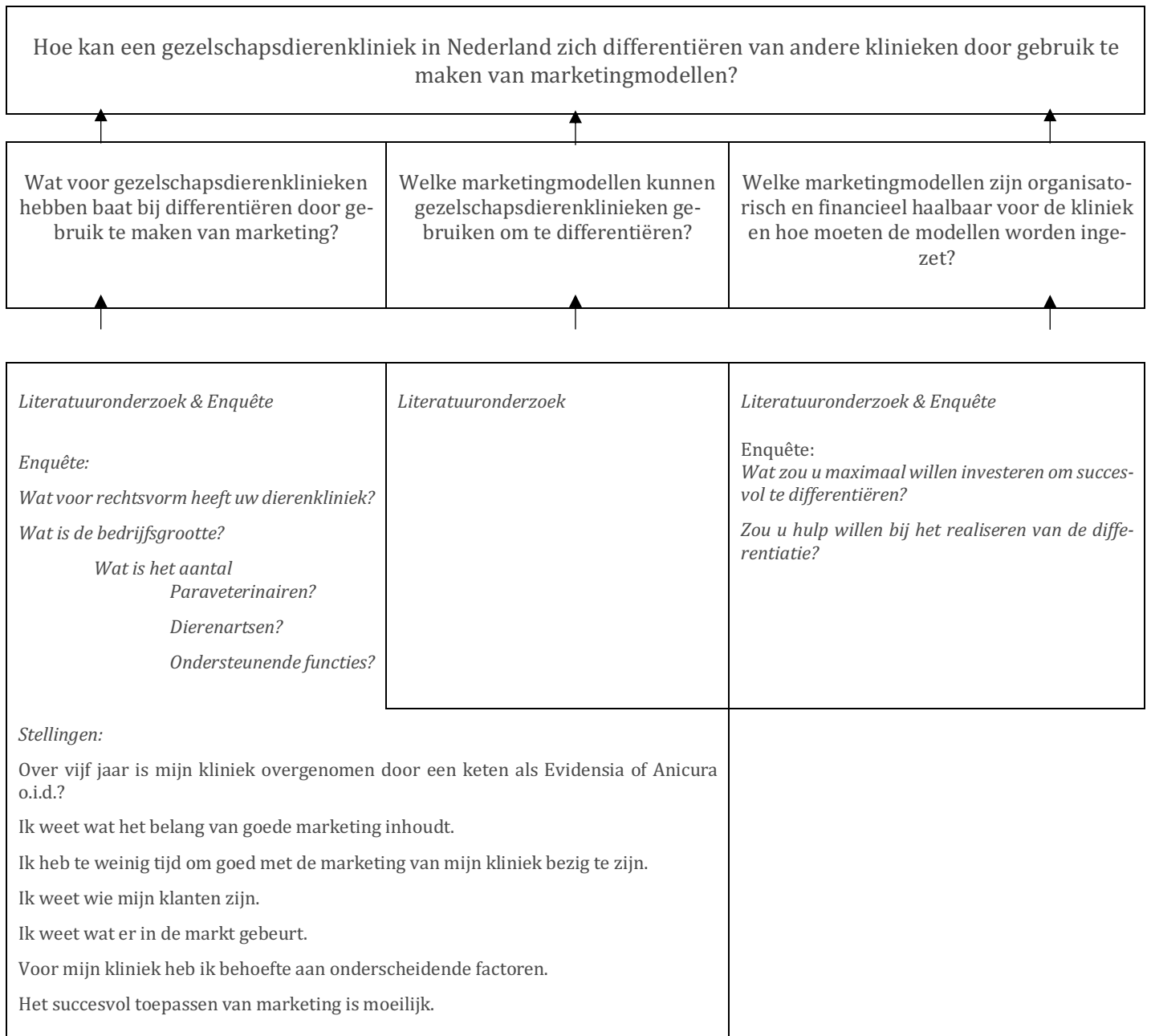
Literatuurlijst

- Algemeen Nederlands Woordenboek (z.d.) *Beleveniseconomie*. Geraadpleegd 12 januari 2017, <http://anw.inl.nl/article/beleveniseconomie>
- AniCura (z.d.). Onze dierenklinieken. Geraadpleegd 19 januari 2017, <http://www.anicura.nl/onze-dierenklinieken/?lat=52.377887&lng=4.900608>
- Beste Dierenartsen (z.d.). Klinieken. Geraadpleegd op 19 januari 2017, <https://bestedierenartsen.nl/vind-een-kliniek/>
- Borchert, T. & Vink, L. (2014). *Marketing: modellen en berekeningen*. (2^e editie). Pearson Benelux
- Bos, R, van den, (2015). *De ketens komen er aan – wat doe ik nu?* Geraadpleegd op 16 november 2016, <http://www.digiredo.nl/2015/12/15/de-ketens-komen-er-aan-wat-doe-ik-nu/>
- Bos, R, van den, (2015). *De ketens nader bekeken*. Geraadpleegd op 16 november 2016, <http://www.digiredo.nl/2016/02/09/de-ketens-nader-bekeken/>
- Bruijntjes, J. (z.d.). *Wat is contentmarketing?* Geraadpleegd op 4 januari 2017, <https://joerybruijntjes.nl/contentmarketing/definitie/>
- CVS Group PLC (z.d.). Recent Acquisitions. Geraadpleegd 19 januari 2017, <http://www.cvsukltd.co.uk/joining-cvs/recent-acquisitions/>
- De Graafschap Dierenartsen (z.d.). Locaties. Geraadpleegd op 19 januari 2017, <https://www.de-graafschapdierenartsen.nl/contact-en-locaties>
- Dibevo (2016). *Consumententrends voor de detailhandel in 2016*. Geraadpleegd 12 oktober 2016, <https://www.dibevo.nl/nieuws/vijf-consumententrends-voor-de-detailhandel-in-2016>
- Dierenartsen Kring Den Haag (z.d.). Aangesloten Dierenklinieken. Geraadpleegd 19 januari 2017, <http://www.dierenartsenkring-denhaag.nl/algemeen.php>
- Dierenartsen Twente- Achterhoek (z.d.). Samenwerkende klinieken. Geraadpleegd 19 januari 2017, <http://www.dierenartsentwente-achterhoek.nl>
- Dierenartsencombinatie van Vecht tot Venen (z.d.) Klinieken. Geraadpleegd op 19 januari 2017, <http://www.dierenartsencombinatie-vvtv.nl/samenwerkingspunten/#>
- DierenDokters (z.d.). Dierenklinieken. Geraadpleegd 19 januari 2017, <https://www.dierendokters.com/dierenarts-dierenkliniek/>
- Duurzaamondernemen.nl (2016). *Dossier Duurzaam, Consumenten vinden duurzaamheid bedrijven steeds belangrijker*. Geraadpleegd op 1 december 2016, <http://www.duurzaam-ondernemen.nl/duurzaamheid-bij-consument-de-lift/>
- Evidensia Group (z.d.). *Our Clinics in Netherlands*. Geraadpleegd op 19 januari 2017, <http://evidensiaigroup.com/our-clinics/our-clinics-in-netherlands/>
- HAS Hogeschool, HAS Kennistransfer & Bedrijfsopleidingen, & Faculteit Diergeneeskunde. (2015). *Feiten & Cijfers Gezelschapsdierensector 2015*. p.7-41. Geraadpleegd op 3 oktober 2016, <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2015/11/03/feiten-cijfers-gezelschapsdierensector-2015>
- Hooijdonk, R. van (2011). *Social Media Advertising*. Geraadpleegd op 4 januari 2017, <http://download.kennisportal.com/KP/MM/SocialMediaAdvertising.pdf>
- Intemarketing. (z.d.). Marketing Basics Kerncompetenties. Geraadpleegd 11 januari 2018, <http://www.intemarketing.nl/marketing/basics/kerncompetenties>
- Intemarketing. (z.d.). Marketingmodellen MABA-analyse, Geraadpleegd 11 januari 2018, <http://www.intemarketing.nl/marketing/modellen/maba-analyse>

- Kissels, W. & Dijkstra, A. (2016) Veel dierenartsen zien keten als kans. *Veearts*. 13-14.
- Klamer, J. & Woesthoff, M. (2010). *De dierenarts op consult*. Geraadpleegd op 3 oktober 2016, <https://hbo-kennisbank.nl/record/oai:www.samhao.nl:VBS:2:123150>
- Klantgericht ondernemen (2016). Marketing in de zorg blijft uitdaging. Geraadpleegd 23 september 2016, <http://klantgerichtondernemen.blogspot.nl/2016/02/marketing-in-de-zorg-blijft-uitdaging.html>
- Knoot, J. (z.d.). *7S model McKinsey*. Geraadpleegd 6 januari 2018, <https://www.strategischmarketingplan.com/marketingmodellen/7s-model-mckinsey/>
- Kompleet, R. (2014). De gezelschapsdierenartsen in 2014: tijd voor vernieuwend ondernemerschap. Geraadpleegd op 19 oktober 2016, via <http://www.robbykompleet.nl/wp-content/uploads/2012/03/140210.003-Peter-dierenarts-en-ondernemerschap.pdf>
- Kotler, P. (2003). *Marketingmanagement* (11^e druk). Pearson Prentice Hall: New Jersey.
- Mandour, Y., Bekkers, M. & Waalewijn, P. (2005). *Marketing- en strategiemodellen*. (1^e druk). SDU Uitgevers, Den Haag
- Marketing-Schools.org. (z.d.) *Community Marketing*. Geraadpleegd op 4 januari 2017, <http://www.marketing-schools.org/types-of-marketing/community-marketing.html>
- MIRZA & NACEY RESEARCH (2015). *FVE Survey of the Veterinary Profession in Europe*. Geraadpleegd 19 januari 2017, <http://www.fve.org/uploads/publications/docs/fve-survey-all-23-06-15-final.pdf>
- Molhoek, A. & Edenburg, N. (2009). The effectiveness of marketing concepts in veterinary practices. *Tijdschrift voor Diergeneeskunde*. 134(1). 4-10
- Nederlandse Encyclopedie (z.d.). *User generated content*. Geraadpleegd op 4 januari 2017, <http://www.encyclo.nl/begrip/User-generated%20content>
- Nederlandse Encyclopedie (z.d.). *WhatsApp*. Geraadpleegd op 4 januari 2017, <http://www.encyclo.nl/begrip/whatsapp>
- Oxford Analytica (2016). Innovation in animal health: Historic success, current challenges & future opportunities. *Health for Animals*. 28-34. Geraadpleegd op 20 oktober 2016, <http://www.worldvet.org/uploads/news/docs/healthforanimals-report-2015-innovation-in-animal-health.pdf>
- Oyen, F., Schuyteneer, G. de, (2006). *Marketing voor de zorg*. Elsevier gezondheidszorg, Maarssen. Geraadpleegd 3 september 2016, <https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=Vs7SjoxrMsQC&oi=fnd&pg=PA11&dq=marketing+ontwikkeling+in+zorg&ots=BU96xItyK3&sig=WsGn3e4BcPZz4D3oCXoeWLAAR-E#v=onepage&q=marketing%20ontwikkeling%20in%20zorg&f=false>
- Petersen, P. (2016). *Handboek Online Marketing*. (5^e druk). ADFO Books
- Rabobank Cijfers & Trends (2016). *Dierenartsen*. Geraadpleegd op 6 oktober 2016, <https://www.rabobankcijfersentrends.nl/index.cfm?action=branche&branche=Dierenartsen>
- Reinink, M. (2015). De beste overleeft. *Arts en Auto*. 08, 18-21. Geraadpleegd op 26 oktober 2016, <https://www.artsenauto.nl/wp-content/uploads/2015/08/09-2015p018-020.pdf>
- Rijcke, J. de (2000). *Handboek marketing*. Apeldoorn: Garant
- ShoppingTomorrow (z.d.). *Omnichannel organisatie*. Geraadpleegd op 4 januari 2017, [https://www.shoppingtomorrow.nl/Omnichannel%20Organisatie/Wat is een omnichannel organisatie%3F/Definitie van een omnichannel organisatie](https://www.shoppingtomorrow.nl/Omnichannel%20Organisatie/Wat%20is%20een%20omnichannel%20organisatie%3F/Definitie%20van%20een%20omnichannel%20organisatie)

- Sterkliniek Dierenartsen (z.d.). *Aantal klinieken*. Geraadpleegd op 19 januari 2017, <http://sterkliniek.nl/welkom/>
- Strategisch marketingplan. (z.d.). Marketingmodellen FOETSJE-model. Geraadpleegd 11 januari 2018, <https://www.strategischmarketingplan.com/marketingmodellen/foetsje-model/>
- The Marketing Factory (2014). Zorgmarketing kan nog veel innovatiever. Geraadpleegd op 24 september 2016, <https://www.frankwatching.com/archive/2014/09/18/zorgmarketing-kan-nog-veel-innovatiever/>
- Universiteit Utrecht (z.d.). *Diergeneeskundig Onderwijs*. Geraadpleegd op 1 december 2016, <http://www.uu.nl/onderwijs/diergeneeskundig-onderwijs>
- Verbeeten, F., & Vijn, P. (2010). Are Brand-Equity Measures Associated with Business-Unit Financial Performance? Empirical Evidence from the Netherlands. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*. 25(4). 645-671
- Veterinaire Inkoop Groep (z.d.). Aangesloten Klinieken. Geraadpleegd op 19 januari 2017, <http://www.veterinaireinkoopgroep.nl/ledenpagina/>
- Vosmer, H. & Smal, J. (2016). Marketing kernstof. (8^e druk). Groningen: Noordhoff
- Vries, de W. & Dekker, N. (2007). *Strategie voor dienstverleners: 24 modellen ter ondersteuning*. (2^e druk). Groningen: Noordhoff
- Vries, F. de, (2013). Dierenarts krijgt meer concurrentie. *V-focus: vakblad voor adviseurs binnen de dierlijke sector*. 10(4), 20-21. Geraadpleegd op 3 oktober 2016, <http://edepot.wur.nl/264907>
- Welzen, B. (2016). Storytelling. Geraadpleegd op 4 januari 2017, <https://www.ensie.nl/bart-welzen/storytelling>
- Wessels, R., Lam, T. & Jansen, J. (2013). *Hoe laat ik mijn klanten kwispelen: veterinaire communicatieboek*. Nijmegen: St. Anna Advies.
- Zessen, T. van, (2016). Dierenklinieken in de etalage: investeringsmaatschappijen azen op Nederlandse dierenartsklinieken. *Veeteelt: magazine van het KRS*. 33(4), 10-13. Geraadpleegd op 3 oktober 2016, <http://edepotur.nl/375629>
- Mandour (2005). *Ashridge-model*. Geraadpleegd 5 februari 2018, https://managementmodellen-site.nl/ashridge-model/#.Wnly8bZx_fY

Bijlage I - Onderzoeksopzet



Bijlage II - Enquêtevragen

Tegenwoordig is er sprake van toenemende concurrentie. Op lokaal en regionaal niveau worden kleine klinieken overgenomen door grote klinieken of verkopen dierenartsen de kliniek aan een investeringsmaatschappij, zoals Evidensia of AniCura. Toch is het merendeel van de dierenartsen erover eens dat over 10 jaar de meeste dierenartsen nog steeds in zelfstandige klinieken werken. Dit komt omdat dierenartsen zelf willen ondernemen. Goed ondernemende klinieken kunnen de concurrentie aan en kunnen zich aanpassen aan de wens van de klant. De klant is echter steeds moeilijker te binden. Een kliniek moet durven veranderen en zich onderscheiden (differentiëren) van de rest, want dit betekent vooruitgang. Om dit te kunnen realiseren is het aan te raden dat de kliniek de marketing verbeterd om op die wijze te differentiëren.

1. Wat voor rechtsvorm heeft uw dierenkliniek?

U kunt meerdere antwoorden aanvinken.

- Eenmanszaak
- Vennootschap onder firma
- Maatschap
- Commanditaire vennootschap
- Besloten vennootschap
- Naamloze vennootschap
- Coöperatie

2a. Wat is de bedrijfsgrootte?

Geef het aantal FTE aan.

- 1 medewerker
- 2 medewerkers
- 3-5 medewerkers
- 6-10 medewerkers
- 11-30 medewerkers
- 31-50 medewerkers
- 51-100 medewerkers
- >100 medewerkers

2b. Wat is het aantal paraveterinair en/of dierenartsassistenten?

Geef het aantal FTE aan.

- 1 medewerker
- 2 medewerkers
- 3-5 medewerkers
- 6-10 medewerkers
- 11-30 medewerkers
- 31-50 medewerkers
- 51-100 medewerkers
- >100 medewerkers

2c. Wat is het aantal dierenartsen?

Geef het aantal FTE aan.

- 1 medewerker
- 2 medewerkers
- 3-5 medewerkers
- 6-10 medewerkers
- 11-30 medewerkers
- 31-50 medewerkers
- 51-100 medewerkers
- >100 medewerkers

2d. Wat is het aantal medewerkers in een ondersteunende functie?

Zoals een kliniekmanager o.i.d. Geef het aantal FTE aan.

- 1 medewerker
- 2 medewerkers
- 3-5 medewerkers
- 6-10 medewerkers
- 11-30 medewerkers
- 31-50 medewerkers
- 51-100 medewerkers
- >100 medewerkers

Stellingen

Geef hieronder aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stelling:

- | | Zeer eens | Eens | Eens noch oneens | Oneens | Zeer oneens |
|----|-----------|------|------------------|--------|-------------|
| 1. | | | | | |
| 2. | | | | | |
| 3. | | | | | |
| 4. | | | | | |
| 5. | | | | | |
| 6. | | | | | |
| 7. | | | | | |
- Over vijf jaar is mijn kliniek overgenomen door een keten als Evidensia of Anicura o.i.d.?
- Ik weet wat het belang van goede marketing inhoudt.
- Ik heb te weinig tijd om goed met de marketing van mijn kliniek bezig te zijn.
- Ik weet wie mijn klanten zijn.
- Ik weet wat er in de markt gebeurt.
- Voor mijn kliniek heb ik behoefte aan onderscheidende factoren.
- Het succesvol toepassen van marketing is moeilijk.

3. Wat zou u maximaal willen investeren om succesvol te differentiëren?

U kunt meerdere antwoorden aanvinken.

- Ik kan of wil niks investeren
- Ik zou mijn kliniek over laten nemen
- Ik zou personeel aannemen of inhuren (vb. Kliniekmanager, consultant of extern bureau)
- Ik zou een medewerker tijd geven
- Ik zou extra geld investeren

(Vraag komt wanneer de keuze voor medewerker is aangevinkt)

Een medewerker zou ik

- <2 uur per week tijd te geven
- 2-5 uur per week tijd te geven
- 6-8 uur per week tijd te geven
- 9-12 uur per week tijd te geven
- 13-15 uur per week tijd te geven
- >16 uur per week tijd te geven

(Vraag komt wanneer de keuze voor extra geld investeren is aangevinkt)

Door het investeren van

- < € 1000 per maand
- € 1000 - € 5000 per maand
- €6000 - € 8000 per maand
- € 9000 - € 12.000 per maand
- € 13.000 - € 15.000 per maand
- > € 15.000 per maand

5. Zou u hulp willen bij het realiseren van de differentiatie?

Bijvoorbeeld door het specifiek ontvangen van inzetbare marketingmodellen.

- A. Ja
B. Nee

Bijlage III – Klinieken voor enquête

Dierenklinieken	Email	Telefoonnummer
1 Dierenkliniek PETcomfort Utrecht	info@petcomfort.nl	030 288 5444
2 Dierenkliniek Makker Den Haag	info@dierenkliniekmakker.nl	070-3667763
3 Dierenkliniek Lunetten	info@dierenklinieklunetten.nl	030 – 289 8939
4 Dierenkliniek Het Zicht	info@dierenkliniek-hetzicht.nl	070-3660701
5 Dierenkliniek De Bilt	info@dierenkliniekdebilt.nl	030 220 5588
6 Dierenarts Dierenkliniek IJsselmuiden	info@dierenkliniekijsselmuiden.nl	038-3333717
7 Coen Dierenarts	info@coendierenarts.nl	074-2590786
8 Dierenkliniek Waalre	info@dierenkliniekwaalre.nl	040-2215066
9 Dierenkliniek Zeist	info@dierenkliniekzeist.nl	(030) 82 00 900
10 Dierenartsenkliniek West-Betuwe	info@dierenartswestbetuwe.nl	0345-573211
11 Dierenkliniek Vos - Orthen	info@dierenkliniekvos.nl	073-6413209
12 Gaasterland Dierenartsenkliniek	info@dierenartsenkliniekgasterland.nl	0514-604111
13 Dierenarts Noord-Holland	afspraak@dierenartsnoord-holland.nl	072-2204272
14 Dierenkliniek Kwint	info@dierenkliniekkwint.nl	024-6415757
15 Het Dierenpunt Dierenarts A M Swarte	amsterdam@hetdierenpunt.nl	020-4721222
16 Dierenartsenkliniek Kliniek voor Dieren Woerden	info@kliniekvoordierenwoerden.nl	0348-414114
17 Dierenartsenkliniek Leek	info@dapleek.nl	0594 513 203
18 Dierenartsenkliniek Schijndel-St. Oedenrode	info@dapstoedenrode.nl	0413-472650
19 Diergeneeskundig Centrum Nunspeet	info@dierenziekenhuisnunspeet.nl	0341-252353
20 Dierenartsen Associatie Smole IJsselstein	info@dierenartsenklinieksmole.nl	030-6881281
21 Dierenkliniek Spijkenisse	info@dierenkliniekspijkenisse.nl	0181-672288
22 Dierenkliniek De Heuvel/ Dierenarts J C M Thielen	info@dkdeheuvel.nl	076-5210434
23 Dierengezondheidscentrum Römer	info@dgcromer.nl	035-6280162
24 Hoogveld-Meesters Dierenartsenkliniek	info@dedierenkliniek.nl	0118-637077
25 Huisdierenkliniek Colmschate	info@huisdierenkliniekcolumschate.nl	0570-650050
26 Dierenkliniek Pijnappel	info@dierenkliniekpijnappel.nl	024-3230320
27 Westwoud Dierenartsenkliniek	info@dapwestwoud.nl	0228-561216
28 Staphorst IJhorst Rouveen Dierenartsen	info@dacstaphorst.nl	0522-463437
29 Den Heuvel Dierenkliniek	info@dierenkliniekdenheuvel.nl	0499-712287
30 Diergeneeskundig Centrum De Vallei	info@devallei.com	033-2863276
31 Dierenkliniek Dennenoord	info@dierenkliniekdennenoord.nl	0497-382534
32 Dierenkliniek Rosmalen Centrum	info@dierenkliniekkrosmalencentrum.nl	073-5220009
33 Dierenkliniek Dier en Dokter	info@dier-en-dokter.nl	0492-599559
34 Delft Centrum Dierenkliniek	dkldelftcentrum.assist@online.nl	015-2850230
35 Dierenartsen Slingeland	info@slingelanddierenartsen.nl	0315-395535
36 Dierenartsenkliniek en Dierenkliniek Zuidplas	info@dierenkliniekkzuidplas.nl	0180-320363
37 Meerkerk Dierenkliniek	dkm@dierenkliniekkmeerkerk.nl	0183-351208
38 De Waterpoort Dierenkliniek Sneek	info@dewaterpoort.nl	0515-412427
39 Dierenartsenkliniek De Grint	info@dierenartsemmen.nl	0591-714481
40 Dierenkliniek Breda	info@dierenkliniekkbreda.nl	076-5600666

41	Tusken Diken en Feanen Dierenartsenkliniek	info@tuskendikenenfeanen.nl	0512-332650
42	Mijn dierenarts Arnhem	contact@mijndierenartsarnhem.nl	31263613351
43	Kliniek voor Gezelschapsdieren Uitgeest	info@kvg-uitgeest.nl	0251 - 312227
44	Dierenkliniek Haarlem-Oost	dierenkliniekhaarlemoost@hotmail.com	023-7113899
45	Lussing Dierenkliniek	info@dierenklinieklussing.nl	023-5613493
46	Dierenkliniek A. Van Riel-Roozen	info@dierenkliniekavanrielloozen.nl	071 361 39 72
47	Dierenarts M C Verhagen	info@dierenkliniekdongen.nl	0162-317005
48	Dierenkliniek Arts & Dier	info@artsendier.nl	0591-622224
49	Dierenkliniek De Aker	info@dierenkliniekdearker.nl	033-2462526
50	Dierenkliniek de Zuiderdracht	info@dierenkliniekdezuidrdracht.nl	0229-262139
51	Dierenartsenkliniek Deurze Smilde Assen	info@dierenartsassen.nl	0592-309903
52	Dierenarts Deventer	welkom@dierenartsdeventer.com	0570-623433
53	Rijn Dierenarts IJ van	info@dierenartskliniekijvanrijn.nl	0252-674023
54	Dierenkliniek Vlagtwedde	info@dierenklineikvlagtwedde.nl	0599-312220
55	Dierenkliniek Europaplein	info@dierenkliniek-europaplein.com	020-6642094
56	Dierenkliniek Kort noord	info@kortenoord.com	0317-412432
57	Lette Dierenarts	lette@xs4all.nl	0172-442807
58	Dierenkliniek Jol	info@dierenkliniekjol.nl	0320-213156
59	Dierenkliniek Pasteurstraat	info@dierenartsdenhelder.nl	0223-622627
60	DAP Tweestromenland	info@daptweestromenland.nl	024-6412432
61	Dierenkliniek Oudorp	info@dierenkliniekoudorp.nl	072-5123119
62	Dierenartsenkliniek Schagen	info@dapschagen.nl	0224-213527
63	De Vughtse Poort Dierenartsen	info@vughtsepoort-dierenartsen.nl	073-6563945
64	Diergeneeskundig Centrum Midden Salland	info@middensalland.nl	0572-353334
65	Dierenkliniek Slangenbeek	info@dierenkliniekslangenbeek.nl	074-2770010
66	Dierenkliniek De Ijsselvallei	info@dierenkliniekijsselvallei.nl	055 - 366 92 86
67	Dierenartskliniek Gieten	info@dierenartsengieten.nl	0592-263009
68	Huisdierenziekenhuis Honselersdijk	info@huisdierenziekenhuis.nl	0174-624544
69	Berghem Dierenartsenkliniek	info@dapberghem.nl	0412-403218
70	Dierenartsenkliniek Veterinair Centrum Holland Noord VCHN - Middenmeer	info@vchn.nl	0227-581234
71	Dierenartsenkliniek Mentink	info@dierenartsmentink.nl	020-6475000
72	Dierenartsenkliniek Beekdal	contact@dapbeekdal.nl	0575-490042
73	Dierenkliniek "De Kwaker"	info@dekwaker.nl	0345-571648
74	Dierenkliniek Den Otter	info@dierenkliniekdenotter.nl	010-5067150
75	Dierenkliniek St Anna 404	info@sintanna404.nl	024-3550734
76	Dierenkliniek Den Kaat	info@dierenkliniekdenkaat.nl	0523-657025
77	Dierenkliniek in Leeuwarden	info@dierenklinieknijlan.nl	058-2884919
78	Dierenkliniek Ridderkerk	info@dierenkliniekridderkerk.nl	085-273 19 19
79	Dierenkliniek Hoogveld	info@dierenkliniekhoogveld.nl	073-6416666
80	Diergeneeskundig Centrum Ceres	info@dcceres.nl	072 503 93 35
81	Dierenkliniek Batavia	info@dierenkliniekbatavia.nl	0320 230 670
82	Dierenarts Jyoti	dierenarts@jyoti.nl	0251-201326
83	Dierenkliniek Meerwijk	info@dierenkliniekmeerwijk.nl	023-53 33 363

84	Dierenkliniek Almere Buiten	info@dierenkliniekalmerebuiten.nl	036-5494939
85	Merels Dierenkliniek	info@merelsdierenkliniek.nl	023-5390068
86	GELRE Dierenartsen Groenlo/Lichtenvoorde	info@gelredierenartsen.nl	0544-356050
87	Dierenkliniek het Lamprei	info@dierenkliniekhettlamprei.nl	(0314) 66 44 47
88	Gezelschapsdierenartsen De Peel	info@gddepeel.nl	0478-853016
89	Dierenkliniek Maaspoort	info@dierenkliniekmaaspoort.nl	073-6416578
90	Diergezondheidscentrum Zuid-Limburg	info@diergezondheidscentrum.com	045 - 522 50 90
91	De Vierschaar Dierenartsenkliniek	info@vierschaar.com	0165-330466
92	Dierenkliniek Dijkshoorn Zeist	dap@dijkshoorn.com	030-6954264
93	DIERENARTSKLINIEK HILLEGERSBERG	info@dapberg.nl	010-4186826
94	Dierenartsenkliniek Wijchen	info@dierenartswijchen.nl	024-6412208
95	Dierenkliniek H M B J Schiffelers	info@dierenkliniekschiffelers.nl	046-4421811
96	Dierenkliniek Rivierenbuurt	info@dkrb.nl	020-4709306
97	Frowijn en Vermeulen Dierenartsenkliniek	info@dierenarts-enschede.nl	053-4780520
98	Bernheze Dierenartsenkliniek	info@dapbernheze.nl	0412-475424
99	Dierenartsenkliniek Bos Lonneker	info@bosvoordieren.nl	053-4317808
100	Dierenkliniek Ommen	info@dierenkliniekommen.nl	0529-456000
101	Dierenkliniek Breda	info@dierenziekenhuisbreda.nl	076 - 572 29 99
102	Dierenarts Fischer & Co.	info@dierenartsfischer.nl	0515-575888
103	Kliniek voor Gezelschapsdieren	info@dierenkliniekeersel.nl	0497-518000
104	Dierenartskliniek De Hespelaar	fam.a.boer@casema.nl	0162-455579
105	Dierenartsenkliniek Malden-Mook	info@dapmaldenmook.nl	024 358 4107
106	Centrum Dierenarts Zeewolde	info@centrumdierenartszeewolde.nl	036 522 6066
107	Dierenkliniek Zielhorst	dierenarts.zielhorst@xs4all.nl	033-4553013
108	Dierenkliniek De Wetering	vraag@dierenkliniekdewetering.nl	020 622 1884
109	Dierenkliniek Meppel	info@dkmeppel.nl	0522-745006
110	Dierenkliniek Overhage - Grave/ Velp/ Cuijk	info@dierenkliniek-overhage.nl	0486-420104
111	Dierenkliniek Papendrecht	dierenkliniekpapendrecht@gmail.com	078-6154113
112	Bertens Dierenartskliniek A P M G	apmgd.bertens@gmail.com	026-4423708
113	De dierenarts bij u thuis	info@dierenartsbijuthuis.nl	06-49362216
114	Dierenkliniek Vrieselaar	dierenklinieklemmmer@gmail.com	0514-564433
115	Dierenartsenkliniek Nieuwland	info@dierenartsenklinieklemmsterland.nl	0527-617330
116	Dierenartsenkliniek Boxmeer	info@dapboxmeer.nl	0485 571406
117	Dierenartskliniek Laren	daplaren@xs4all.nl	035-5315358
118	Dierenkliniek Beuningen	info@dierenkliniekBeuningen.nl	024 - 677 17 44
119	Diergeneeskundig Centrum Winterswijk	info@dierenkliniekwinterswijk.nl	0543-512385
120	Dierenkliniek Ittersum	info@dierenkliniekittersum.nl	038-4650234
121	Dierenartsen Dier en Dongen	info@dierendongen.nl	0162-325555
122	Kalverbos Dierenkliniek	assistente@kalverbos.nl	015-2125543
123	Dierenkliniek Vechtdal	info@dierenkliniekvechtdal.nl	0523-266066
124	Dierenartsen Ugchelen	info@dierenartsenugchelen.nl	055-5337692
125	Lelystad Kempenaar en Warande Dierenartsen	info@dierenartsenlelystad.nl	0320-282833
126	Zevenhuizen Dierenkliniek	info@dierenkliniekzevenhuizen.nl	0180-631451

127	Spaland Dierenkliniek	info@dierenkliniekspaland.nl	010-4710715
128	Dierenkliniek Vondelpark	info@dierenkliniekvondelpark.nl	020 – 66 20 101
129	Alternatieve Diergeneeskunde Amsterdam ADA	info@alternativediergeneeskunde.nl	020-6360724
130	Breuk & van Doorne	kliniek@breukenvandoorne.nl	070-3633374
131	Dierenarts Verkaik	info@kleinehuisdierenkliniek.nl	0180-522336
132	Kerkelanden Dierenkliniek	info@dierenkliniekkerkelanden.nl	035-6210187
133	Dierenkliniek Almere Stad Almere	info@dierenkliniekalmerestad.nl	036 369 0535
134	Vets & Pets Klinieken voor Gezelschapsdieren	info@vetsenpets.nl	0162-690010
135	Dierenkliniek De Langstraat	info@delangstraat.com	0416-334000
136	Dierenkliniek De Baronie	info@dierenkliniekdebaronie.nl	076-5415030
137	Dierenkliniek Tussen Mark en Amer	info@tussenmarkenamer.nl	0162-690010
138	Dierenkliniek de Beemd	info@dierenkliniekdebeemd.nl	0162 429551
139	Dierenartsenkliniek De Zuidwesthoek	info@dapzuidwesthoek.nl	0164-235112
140	Gezelschapsdierenkliniek Roosendaal	dierenarts@gdkr.nl	0165-557500
141	Dierenartsencombinatie Zutphen-Laren	info@daczl.nl	0573 - 401243
142	Dierenartsenkliniek Schildwolde	info@dierenartsenschildwolde.nl	0598-421558
143	Dierenkliniek Het Liesvelt	liesvelt@xs4all.nl	0184 - 601558
144	Dierenarts Brasker	nfo@dierenartsbrasker.nl	(0186) 622681
145	Dierenartsen Combinatie Regio Utrecht	dacrukant@gmail.com	030-6038700
146	Dierenkliniek De Beer	vragen@dierenkliniekdebeer.nl	038-4214420
147	Stadion Dierenkliniek Amsterdam	info@stadiondierenkliniek.nl	020-6738798
148	Dierenartsenkliniek Horst e.o.	dierenarts@daphorst.com	+31 (0)77 398 21 69
149	Dierenkliniek de Oude Melkfabriek	venray@daphorst.com	+31 (0)478 58 26 90
150	Dierenkliniek Blerick	blerick@daphorst.com	+31 (0)77 382 36 86
151	Dierenkliniek De Perzikgaard	dierenkliniekperzikgaard@hotmail.com	0181 – 632 711
152	DAP V.U.G.	info@dapvug.nl	0342-471316
153	Dierenkliniek Berkel en Rodenrijs	info@dkberkelenrodenrijs.nl	010-5114546
154	Dierenartsenkliniek Laakkwartier	dierenarts@daplaakkwartier.nl	070-3908908
155	Dierenkliniek Broekhuizen	info@dierenkliniekbroekhuizen.nl	0162 432 284
156	Dierenkliniek Lieshout	info@dierenklinieklieshout.nl	0499 – 42 33 89
157	Dierenkliniek op de dik	info@opdediek.nl	046-4512417
158	Dierenkliniek Julianadorp	info@dierenkliniekjulianadorp.nl	(0223) - 645200
159	Dierenartskliniek Keizerskroon	info@dierenkliniekkeizerskroon.nl	078-8425333
160	Dierenkliniek De Ruwaard	info@dierenkliniekderuwaard.nl	0412-643348
161	J. de Jong dierenartsen	jdejongdierenartsen@gmail.com	0251-315519
162	Dierenhospitaal Visdonk	g.broos@visdonk.nl	0165 583750
163	Dierenartskliniek Lammers	info@dierenartslammers.nl	010-4213176
164	Dierenkliniek Amersfoortweg	info@dierenkliniekamersfoortweg.nl	036-5300759
165	Dierenkliniek hoogezand	info@dierenkliniekhoogezand.nl	0598-397162
166	Dierenkliniek Velp	info@dierenkliniekvelp.nl	026-3647260
167	Dierenkliniek Moens	moens@dierenkliniekmoens.nl	071-5125057
168	Dierenkliniek Weesp	info@dierenartsweesp.nl	0294-419214

169	Dierenartsenkliniek Muiden	info@dierenartsmuiden.nl	0294-261232
170	Dierenziekenhuis Almere	info@dierenziekenhuisalmere.nl	036- 5369600
171	Dierenkliniek Twente	info@dierenkliniek-twente.nl	053-4306010
172	Dierenkliniek Velperweg	info@dklvelperweg.nl	026-3613768
173	Dierenkliniek Enschede	kliniek@dierenkliniekenschede.nl	31534305805
174	Diergeneeskundig Centrum Zuid Oost Drenthe	info@zod.nl	0524-513694
175	Dierenkliniek de Postwagen	info@depostwagen.nl	077 - 351 62 31
176	Huisdierenkliniek Groningen	huisdierenkliniek@gmail.com	050 - 5263255
177	Dierenartsenkliniek Dokkum	info@dapdokkum.nl	0519-292526
178	Dierenartskliniek Krommenie	info@dierenartsenkliniekkrommenie.nl	075-6281406
179	Dierenartsenkliniek Ell	info@dapell.nl	0495 - 551 225.
180	Dierenartsen Heerenveen	info@dierenartsenheerenveen.nl	(0513) 62 42 32
181	Dierenkliniek Rijen & Ijpelaar	info@dierenkliniekrijen.nl	076 5658 707
182	Dierenkliniek Noord-Nederland	info@dknn.nl	0598 62 22 34
183	Dierenkliniek Sneek	info@dierenklinieksneek.nl	0515 - 412 112
184	Dierenartsenkliniek Riessen	info@dierenartsenklinie kriessen.nl	0548-521222
185	Dierenkliniek Hof	info@dierenkliniekhof.nl	036-5341288
186	Dierenartsen Animal Care	info@animalcare.nl	0341 - 415765
187	Dierenartsen AnimalCare Ermelo	ermelo@animalcare.nl	0341 - 553332
188	Dierenkliniek Noordwijk	dierenklinieknordwijk@hotmail.com	071-3615305
189	Dierenartsenkliniek Zuidhorn	info@dierenartszuidhorn.nl	0594-501280
190	Dierenartsenkliniek Kennemerland	kliniek@dapkenemerland.nl	072-5895667
191	Dierenkliniek Centro	info@dierenkliniekcentro.nl	0251-201551
192	Crimpennerwaert Dierenartsen	info@crimpennerwaert.nl	0180-661310
193	Dierenkliniek Nuenen	info@dierenklinieknunen.nl	040 - 283 18 68
194	Dierenartsenkliniek Bodegraven	info@dapbodegraven.nl	31172613798
195	Dierenziekenhuis Oldenzaal	info@dierenziekenhuisoldenzaal.nl	31541533220
196	A7 Noord dierenartsen	info@a7noorddierenartsen.nl	0512-301444
197	Huisdierenkliniek Hornstra	info@dedierenarts.nl	026 – 4421892
198	Dierenartsenkliniek Beltrum	info@dapbeltrum.nl	0544 - 481 366
199	Dierenkliniek Duinwijklaan	info@dierenkliniekduinwijklaan.nl	0251-212031
200	Dierenkliniek Nederlandplein	info@dierenklinieknederlandplein.nl	040 2926909
201	Dierenartskliniek Baas	info@dapbaas.nl	182632051
202	Dierenartspraktijk De Meemortel	contact@meemortel.nl	(0)495 - 495023
203	Dierenartsenkliniek Giekerk Hardegarijp Veenwouden	info@daphardegarijp.nl	0511 472064
204	Dierenartsenkliniek Ter Aar Nieuwkoop	info@dierenartsteraar.nl	0172-605050
205	Dierenartskliniek Olst-Wijhe	info@dapolstwijhe.nl	0570 561220
206	Dierenartsenkliniek Nuth	info@dierenartsenklinieknuth.nl	045-5245155
207	Diergeneeskundig Centrum Maas en Wal	info@dgcmaasenwaal.nl	0487-512326
208	Dierenkliniek Vrieze	info@dierenkliniekvrieze.nl	036 5 33 04 41
209	Dierenartsen Hoogeveen	info@dierenartsenhoogeveen.nl	0528 6 25 30
210	Dierenkliniek Dikkertje DAP	dkdikkertjedap@hotmail.com	402 34 24 55
211	Dierenkliniek Diana van der Star	info@dierenartsaanhuis.nl	010 495 47 68

212	Dierenartskliniek Tilburg	info@dierenartstilburg.com	0134 67 45 90
213	Dierenkliniek Buiten-Mere	info@dierenkliniekbuitenmere.nl	0365 32 49 12
214	Dierenartsencentrum Oosterwolde	info@dierenartsencentrum.nl	0516 51 27 42
215	Dierenartsenkliniek Reduzum-Grou	info@dierenartsgrou.nl	0566 60 14 64
216	Dierenkliniek Hulst	info@dierenkliniekhulst.nl	0114 31 40 15
217	Dierenarts Purmerend	Esther@dierenartspurmerend.nl	0299 42 10 00
218	Dierenkliniek de Posten	info@dierenkliniekdeposten.info	(0512) 52 55 00
219	Dierenkliniek Duurstede	info@dierenkliniekduurstede.nl	0343 577268
220	Veterinair Centrum Someren	gezelschapsdieren@vc-someren.nl	0493-691330
221	Dierenkliniek Elburg	info@dierenartsenkliniekelburg.nl	0525 – 68 51 82
222	Dierenkliniek Dommelen B.V.	info@dierenkliniekdommelen.nl	040-2044788
223	De Dierenbus	info@dedierenbus.nl	0320 - 25 40 21
224	Dierenkliniek Steenwijk	info@dkst.nl	0521 320212
225	Dierenkliniek Lent	info@dierenklinieklent.nl	024 360 64 22
226	Dierenkliniek Rijkerswoerd	info@dierenartsarnhem.nl	026-323 33 08
227	Dierenartsenkliniek De Koornwinder	info@dekoornwinder.nl	0346 56 38 45
228	Dier Medisch Centrum Gouda	info@dierenartsgouda.nl	0182-534466
229	Dierenkliniek Hamming	info@dierenkliniekhamming.nl	0174 41 82 62
230	Dierenkliniek Buitenwoel	info@buitenwoel.nl	(0598) 61 20 74
231	Dierenartsenkliniek Tubberge	info@daptubbergen.nl	0546-621489
232	Diergeneeskundig Centrum Zeeland	dczeeland@planet.nl	0111-463000
233	Dier Medisch Centrum de Roosberg	info@dmcderoosberg.nl	0161-437777
234	Terpelân Kliniek voor Kleine Huisdieren	info@terpelan.nl	0519 561322
235	Arts4dieren	info@arts4dieren.nl	053 -5741824
236	Dier Medisch Centrum Kennemerland	info@dierenartsvelserbroek.nl	023-5384444
237	Dier Medisch Centrum Beverwijk	info@dierenartsbeverwijk.nl	0251-254 254
238	Dier Medisch Centrum IJmond	info@dierenartsijmuiden.nl	0255-511 236
239	Dierenkliniek Schaijk	contact@dierenkliniekschaijk.nl	0486-463636
240	Dierenkliniek De Roldertoren	info@dierenkliniekderoldertoren.nl	0592-241261
241	Dierenkliniek de Schelde	info@dierenkliniek-deschelde.nl	0165-328516
242	Dierenkliniek De Paltrok	info@paltrok.nl	0182-511215
243	Dierenarts De Laak	info@dierenartsdelaak.nl	033 – 285 06 23
244	Dierenkliniek De Rijp	info@dierenkliniekderijp.nl	0299-671366
245	Dierenkliniek Venlo	info@dierenkliniek-venlo.com	077-354 16 43
246	Dierenkliniek Lochem	info@dierenkliniekgorssel.nl	0573 25 15 97
247	Dierenkliniek Gorssel	info@dierenklinieklochem.nl	0575 49 35 38
248	Dierengezondheidcentrum Weemelanden	info@dierengezondheidscentrum.info	0546-567535
249	Plus Dierenkliniek	info@plusdierenklinieken.nl	075 617 39 11
250	Ahaon orthomanele diergeneeskunde	uwvraag@kreupeldier.nl	0172 407 603
251	Dierenkliniek Hees	info@dierenkliniekhees.nl	024 377 75 96
252	Dierenkliniek Weert	info@dierenkliniekweert.nl	0495 - 521 966
253	Dierenartenkliniek Goor b.v.	info@dierenartsenkliniekgoor.nl	0547 - 272604
254	Dierenkliniek Wulven	wulven@dierenzorggroep.nl	030-6377267

255	Den Dolker mijn dierenarts	info@dierenkliniekdendolder.nl	030-2282211
256	Dierenartsenkliniek Mid-Fryslan	info@dierenartsakkrum.nl	0566 652255
257	Dierenkliniek Veghel	dierenkliniekveghel@aadal.nl	0413 - 36 45 89
258	Dier Medisch Centrum Hof van Twente	info@diermedischcentrum.nl	0547-272740
259	Dierenartsenkliniek Oploo-Overloon	info@dapoploo-overloon.nl	0485-381711
260	Dierenkliniek Bladel	info@dierenkliniekbladel.nl	0497- 361818
261	Dierenkliniek Spiertz	balie@dierenkliniek-spiertz.nl	046-4745985
262	Dierenkliniek Driessen	info@damb.nl	013 504 2402
263	Dierenarts wolff	info@wolffdierenarts.nl	0348-420 524
264	Dierenkliniek De hitsert	info@dierenkliniekdehitsert.nl	0186-662332
265	De Driesprong	info@dapdendriesprong.nl	(+31) (0)497-643668
266	Dierenkliniek Veldman	info@kliniekveldman.nl	0481- 377623
267	Dierenartsenkliniek Kerckebosch Zeist	dierenarts@kerckebosch.com	030 – 6923430
268	Dierenartsenkliniek Vries	info@dapvries.nl	0592-541216
269	Dierenartsen Oostkapelle	info@dapoostkapelle.nl	0118-581443
270	Dierenkliniek de Kempen Bergeijk	info@dierenkliniekdekempen.nl	0497 571 275
271	Dierenkliniek de Kempen Veldhoven	veldhoven@dierenkliniekdekempen.nl	040 253 2540
272	Dierenkliniek de Kempen Valkenswaard	valkenswaard@dierenkliniekdekempen.nl	040 201 2475
273	Dierenkliniek Delfland	info@dkdelfland.nl	015-2566319
274	Machteld Pauw	machteldpauw@kpnmail.nl	06 53491268
275	Dierenkliniek Kattenbroek	info@dierenkliniekkattenbroek.nl	033-456 66 60
276	Dierenkliniek Wilhelminaalinda	info@wilhelminaalinde.nl	0317 319032
277	Dierenkliniek Winkelhof	info@dierenkliniekwinkelhof.com	071 – 5896868
278	Dierenkliniek Zuid	info@dierenkliniekszuid.nl	030 - 63 65 688
279	Dierenartsenkliniek Wijkersloot	dapwijkersloot@gmail.com	030-6032482
280	Dierenkliniek Vossegat	info@dierenkliniekvossegat.nl	030 255 07 07
281	Dierenkliniek Stapel & Haanebeek	info@stapelhaanebeek.nl	0345 51 22 07
282	Dierenarts Annemieke Calis	dierenarts@annemiekecalis.nl	0297 565 989
283	Dierenkliniek Davidse	info@dierenkliniekdavidse.nl	0184 61 88 70
284	Dierenarts Leek	info@dierenartsleek.nl	0594 580 440
285	Vechtdal Dierenkliniek	info@dierenkliniekvechtdal.nl	0523 266066
286	Dierenkliniek Gooiland	info@dierenkliniekgooiland.nl	0294-417776
287	Dierenkliniek Kenaupark	info@dierenkliniekkenaupark.nl	023 5310 880
288	Dierenkliniek De Berg	info@dierenkliniekdeberg.nl	033 46 11 202
289	Dierenkliniek Dierzorg	info@dierenkliniekdierzorg.nl	0113 56 8558
290	Dierenkliniek Bornego	info@dierenkliniekbornego.nl	0513 623 350
291	Asterloo Kliniek	info@asterloo.com	0597 422511
292	Dierenkliniek Grevelingenmeer	info@dierenkliniekgrevelingenmeer.nl	0299 648000
293	Dierenkliniek Marum	postbus@dapmarum.nl	0594 64 16 00
294	Dierenkliniek 't Leijdal	info@dierenkliniekhettleijdal.nl	1-161-496016
295	Dierenkliniek Het Overbosch	info@dkhetoverbosch.nl	0181 480360
296	Dierenkliniek Barendrecht	info@dierenkliniekbarendrecht.nl	0180 612 685

297	Dierenkliniek de Molen Utrecht	info@dierenkliniekmolenutrecht.nl	030 27 30 961
298	Dierenarts Breukelen	info@dierenartsbreukelen.nl	0346 - 26 14 15
299	Dierenkliniek Voorhout	info@dierenkliniekvoorhout.nl	0252 21 52 31
300	Dierenartsenkliniek Den Bosch West	denbosch@dierenzorggroep.nl	073-644 79 44
301	Dierenartsenkliniek Den Bosch Noord	denboschnoord@dierenzorggroep.nl	073-644 79 44
302	Dierenartsenkliniek Den Bosch Zuid	denboschzuid@dierenzorggroep.nl	073-614 16 24
303	Dierenartsenkliniek Teunissen	info@dierenartsbaarn.nl	035-5412535
304	Dierenkliniek Putten	info@dierenkliniekputten.nl	0341 – 353 451
305	Dierenkliniek Bilthoven	kliniek@dierenartsvanbekhoven.nl	030 228 60 91
306	Dierenartsenkliniek Suylighem bv	info@dap-s.nl	0418 671 802
307	Dierenkliniek Brasemdam	info@dierenkliniekbrasemdam.nl	070-3692363
308	Dierenkliniek Oog in Al	info@dierenkliniekooginal.nl	030-2932730
309	de Wagenrenk Diergeneeskundig Specialistisch Centrum Nederland	info@wagenrenk.com	0317 419 120
310	Dierenkliniek Beekzicht	info@beekzicht.net	074 24 25 112
311	Dierenkliniek de Vijfprong	basschillemans@planet.n	0318-590868
312	Dierenartsenkliniek de Driehoek	info@dierenartsenkliniek.com	055 – 301 22 55
313	Dierenkliniek Drunen	info@dierenkliniekdrunen.nl	0416-378437
314	Dierenkliniek Zamenhofdreef	info@dierenkliniekzamenhofdreef.nl	030-2615192
315	Dierenartsenkliniek Wenters	info@dierenartsenkliniekwenters.nl	0543-533615
316	Dierenartsenkliniek Haaksbergen	info@daphaaksbergen.nl	053-5721500
317	Dierenartsenkliniek en trimsalon Dwingeloo	info@dapdwingeloo.nl	0521 591 210
318	Appelscha de Friese Wouden	appelscha@poolcommunicatie.nl	0516 432 087
319	Dierenkliniek De Woldberg Steenwijk	info@dierenkliniekdewoldberg.nl	0521 - 514848
320	Dierenartsenkliniek Swalmen VOF	info@dapswalmen.nl	0475 – 600 726
321	Dierenkliniek Soesterberg	soesterbergdierenkliniek@gmail.com	0346 – 35 24 67
322	DMC Beverwijk	info@dierenartsbeverwijk.nl	0251 254 254
323	dierenartskliniek Assendelft	dierenartsassendelft@hotmail.nl	075 – 6875465
324	Dierenkliniek Rijngeest	aan@de-dierenarts.nl	071 – 5156161
325	dierenkliniek Othene	info@dierenkliniek-Othene.nl	0115-696940
326	Diergeneeskundig Centrum Bekenland	info@bekenland.nl	0545-481666
327	Dierenkliniek Dongemond	info@dierenkliniekdongemond.nl	(0162) 51 52 29
328	Dierenkliniek Filmwijk	info@dierenkliniekfilmwijk.nl	036 537 7074
329	Dierenkliniek Beter Dier	info@dierenkliniekbeterdier.nl	036-5361134
330	Leloup Dierenkliniek	info@leloup-olst.nl	0570 - 560190
331	Leloup Dierenkliniek	balie@leloup-olst.nl	0570 - 560190
332	Dierenartsenkliniek Auwerda	info@dierenartsauwerda.nl	070-3458327
333	Dierenkliniek Gilze	vragen@dierenkliniekgilze.nl	0161-45 13 50
334	Dierenkliniek van den Elzen	info@dierenkliniekvandenelzen.nl	0316 331 076
335	Dierenkliniek Herten	info@dierenkliniekherten.nl	0475 336 336
336	Centaurea dierenarts centrum	info@centaurea.nl	055 35 74 340
337	Diergeneeskundig Centrum Doorn	mail@dierenkliniek.nu	0343-414582
338	Dierenkliniek van der Meiden	info@dierenkliniekvandermeiden.nl	0548 363 040
339	Dierenkliniek Den Besterd	info@dierenkliniekdenbesterd.nl	013- 513 14 65

340	Dierenartsenkliniek Moergestel	info@dapmoergestel.nl	013-5131465
341	Diergeneeskundig Centrum Dalfsen	info@dierenarts-dalfsen.nl	0529-435363
342	Dierenkliniek Axel	info@dierenkliniekaxel.nl	0115 561 488
343	Dierenartsenkliniek Flevolang	info@dierenartsenkliniekflevoland.nl	036 - 52 215 21
344	Dierenartsenkliniek Vorstenbosch	dap@dapvorstenbosch.nl	0413 - 342 423
345	Dierenartsencombinatie Holten	info@dacholten.nl	0548 36 20 04
346	Van stad tot wad dierenartsen	info@vanstadtotwad.nl	050 - 5416070
347	Dierenartsenkliniek Warmenhuizen	info@dierenartsenkliniekwarmenhui-zen.nl	0226-395676
348	Diergeneeskundig Centrum De Nieuwe Hanze	info@dgcdenieuwehanze.nl	038 - 331 39 30
349	Dierenkliniek Loperikwaard	info@daplopikerwaard.nl	0348 551612
350	Dierenkliniek Ijhavens	info@dierenkliniekijhavens.nl	(020) 419 35 83
351	Dierenartsen Amstel vecht en venen	info@dkavv.nl	0297 - 263 758
352	Dierenartsen Abcoude	abcoude@dkavv.nl	0294-281 420
353	Dierenkliniek Dichteren	info@aai-dierenkliniek.nl	0314-384010
354	Dierenarts Harder	info@dierenartsharder.com	023 531 5301
355	Dierenarts Karin de Haas	dierenarts@karindehaas.nl	0316 531198
356	Dierenkliniek Veenendaal	info@dierenkliniekveenendaal.nl	0318-519167
357	Dierenkliniek Den Ham	info@dierenkliniekdenham.nl	0546 – 672600
358	Dierenarts Lunteren	dierenarts@jagtenberg.eu	0318-482557
359	Dierenkliniek Kralingen	post@dierenkliniekkralingen.nl	010-4526695
360	Dierenartskliniek Scherpenzeel	info@dierenartskliniek-scherpenzeel.nl	033 277 84 39
361	Dierenkliniek Broerdijk	info@dierenkliniekbroerdijk.nl	024 - 322 53 31
362	Dierenartskliniek Onstwedde	info@daponstwedde.nl	(0599) 331442
363	Dierenkliniek 't Spoor	info@dierenkliniektspoor.nl	013-590 22 28
364	Dierenarts Gestel	info@dierenartsgestel.nl	073-5514015
365	Kliniek voor Gezelschapsdieren Eibergen	info@dierenartseibergen.nl	0545 471 247
366	Dierenkliniek Leyens	info@dierenkliniekdeleyens.nl	(079) 346 02 14
367	Dierenkliniek De Ronde Venen	info@dierenkliniekdrv.nl	(0297) 241146
368	Dierenkliniek De Dierenspiegel	info@dedierenspiegel.nl	0299 - 323 644
369	Dierenkliniek Oosthuizen	info@dierenkliniekoosthuizen.nl	0299 - 401 370
370	Dierenkliniek Volendam	info@devolendamsedierenkliniek.nl	0299 - 366 709
371	Dierenkliniek van Kop tot Staart	informatie@vanKoptotStaart.nl	0229-265005
372	Diergeneeskundige Kliniek de Melkweg	melkweg@rapide.nl	0591 - 512363
373	Drakenmolen Dierenkliniek	info@drakenmolen.nl	045-5215745
374	Dierenartsenkliniek Salland	info@dapsalland.nl	0523 683 333
375	Dierenartskliniek Damwâld	jb@dapdamwald.nl	0511 422631
376	Dierenartsenkliniek “De Dorskamp”	info@dierenartsen-renkum.nl	0317-316085
377	Dierenkliniek Westerpark	info@dierenkliniekwesterpark.nl	020 682 68 19
378	Dierenartsenkliniek van Zeebroeck	dierenarts@vanzeebroeck.nl	0596 - 591 249
379	De Geldersedreef	info@dkdegeldersedreef.nl	0320 250188
380	Dierenarts Deventer	welkom@dierenartsdeventer.com	0548-745046
381	Dierenkliniek Culemborg	info@dierenkliniekculemborg.nl	0345 - 517 133
382	Dierenkliniek Dierbaar	info@dierenkliniekdierbaar.nl	077-472 07 02

383	Dierenkliniek Parkweg	info@dierenklinieparkweg.nl	070 387 08 93
384	Dierenziekenhuis Rotterdam	info@dierenziekenhuis.nl	010 492 51 51
385	Dierenkliniek Bakker-Brom	info@dierenkliniekbbl.nl	0481-463676
386	Gezelschapsdierenkliniek Roosendaal	jeanine@gdkr.nl	0165 557 500
387	Dierenartsenkliniek Keizerslanden	info@dierenartskeizerslanden.nl	0570-622288
388	Dierenkliniek Aerdenhout	info@dierenkliniek-aerdenhout.nl	023-5240291
389	Dierenkliniek de Haardstede	info@dierenkliniekdehaardstede.nl	035-5251512
390	Dierenkliniek Katwijk	info@dierenkliniekkatwijk.com	071 - 40 12 930
391	Dierenkliniek Meursing	info@dierenkliniekmeursing.nl	079-3425487
392	Gezelschapsdierenkliniek Aalderinkshoek	info@dierenartsaalderinkshoek.nl	0546-812903
393	Het Hanzewinkel Dierenkliniek & Hotel	info@hethazewinkel.nl	0541 512 444
394	Dierenartsenkliniek Rozenburg en Zuidland	daprozenburgzuidland@gmail.com	06 20444105
395	Dierenartsenkliniek Kollum-Buitenpost	info@dapkollumbuitenpost.nl	0511-451449
396	Dierenkliniek Blommaart	info@dapblommaart.nl	036 549 7104
397	Dierenartsenkliniek de eenhoorn	gezelschapsdieren@dap1h.nl	077 - 306 6060
398	Dierenartsenkliniek Tusken Waed & Ie	info@dierenartsstiens.nl	058-2571224
399	Dierenartsenkliniek Bolwerk	DAP-Bolwerk@hotmail.com	038-3312000
400	Dierenkliniek Rijnoever	info@dierenkliniekrijnoever.nl	0172 - 42 66 55
401	Dierenartskliniek Loosdrechtseweg	balie@daplwn.nl	035 - 624 85 28
402	Animo Dierenkliniek	dkanimo@gmail.com	070 368 07 29
403	Dierenkliniek Blijdorp	dk.blijdorp@gmail.com	010 4657363
404	Dierenkliniek Nieuw Houten	info@dierenklinieknieuwhouten.nl	030 635 23 16
405	Dierenkliniek Amstelveen	info@dierenkliniekamstelveen.nl	020-6453522
406	Dierenkliniek Zuilen	info@dierenkliniekgigase.nl	030-2446933
407	Dierenkliniek Bata4en	info@bata4en.nl	0418 591302
408	Dierenkliniek Taxandria	info@dierenbreda.nl	076 541 7477
409	Dierenkliniek Brandts	info@dierenkliniekbrandts.nl	046 - 410 77 71
410	Dierenkliniek Gigase	info@dierenkliniekgigase.nl	043 - 6010447
411	Dier&Arts	contact@dierenarts-yerseke.nl	0113-572756
412	Dierenkliniek Arkel	info@dierenkliniekarkel.nl	0183-562336
413	Dierenkliniek de Waard	info@dierenkliniekdewaard.nl	078 - 69 300 55
414	Dieren Dokter	info@dier-en-dokter.nl	0492 599 559
415	Veterinair MRI Centrum Nederland	info@vet-mri.nl	078-6300055
416	Dierenkliniek de Zon	info@dierenkliniekdezoon.nl	020 492 3040
417	Dierenkliniek Helsdingen	info@dierendingen.nl	0347-326632
418	De Klomp Dierenartsen	info@deklompdierenartsen.nl	(0318) 571 457
419	ThuisDierenarts	afpraak@thuisdierenarts.com	06-41068482
420	Dierenkliniek Leidsche Rijn	info@dierenkliniekleidscherijn.nl	030-6661167
421	Kliniek de Riethof	charlotte@kliniekderiethof.nl	(0)6 52678261
422	Dierenarts van Kessel	info@dierenartsvankessen.nl	(0)6 53 15 99 85
423	Dierenkliniek Bakel	info@dierenkliniekbakel.nl	(0492) 344455
424	Dierenkliniek Midden Nederland	info@dkmidden.nl	0346 725998
425	Dierenkliniek Pendrecht	info@dierenkliniekipendrecht.nl	010 - 4815557

426	Dierenkliniek Wateringse Veld	balie@dierenkliniekwv.nl	070-3941238
427	Mark Dierenarts	info@markdierenarts.nl	030-6620025
428	Dierenkliniek Hattem	info@dierenkliniekhatter.nl	038-4442512
429	Dierenarts-specialisten de Kompaan	info@dekompaan.com	0529-452580
430	Dierenkliniek Eikenlaan	balie@dierenartsgroningen.nl	050-5774805
431	Dierendoc.nl	info@dierendoc.nl	0317-621165
432	Dierenziekenhuis Groningen	huisdierenkliniek@gmail.com	050 526 3255
433	Boerskotten	info@boerskotten.nl	0541-520754
434	Dierenkliniek Emmeloord	info@dierenkliniekemmeloord.nl	0527 613 500
435	Bosweg Dierenartsen	info@dapbosweg.nl	0318 416500
436	Dierenkliniek Hugén	info@dierenkliniekhugen.nl	030-6055747
437	Dierenartsencombinatie de peelhorst	info@dacdepeelhorst.nl	0413-251159
438	Diergeneeskundig centrum Almere	info@dcaweb.nl	036-5214874
439	Dierenkliniek IJzendijke	dierenkliniek.ijzendijke@inter.nl.net	0117 301 388
440	Dierenkliniek Huybrechts	info@dierenkliniek-margraten.nl	06-41135490
441	Dierenkliniek Goes	info@dierenkliniekgoes.nl	0113-270072
442	Dierenartsenkliniek Wemeldinge	info@dierenartswemeldinge.nl	0113-253737
443	Dierenkliniek Soestdijk	info@dierenklinieksoestdijk.nl	035 601 5215
444	Dierenkliniek Marnixstraat	info@dierenkliniekmarnixstraat.nl	023 5277 666
445	Dierenkliniek Alkmaar	dierenkliniealkmaar@xs4all.nl	072-5117505
446	Dierenkliniek Smeets	infodapsmeets@gmail.com	043 363 3772
447	Dierenkliniek keistad	info@dierenkliniek-keistad.nl	033 286 4772
448	Dierenartsenkliniek Landsmeer	info@dierenartsenklinieklandsmeer.nl	020 482 1854
449	Dierenkliniek Strijthagen	info@dierenkliniekstrijthagen.nl	045-5441660
450	Dierenkliniek de Geitenberg	info@degeitenberg.nl	045 5452727
451	Beter Beest Dierenartsen	info@beterbeest.nl	033 - 82 00 311
452	Dierenartsenkliniek oost	info@dapoostnederland.nl	0575 43 23 00
453	Dierenartsenkliniek Vendrig	aaavendrig@planet.nl	0294-253519
454	Dierenartskliniek Zeewolde Zwolse Diep	info@dierenartskliniekzeewolde.nl	036 - 523 64 46
455	Dierenartsenkliniek Meijel	info@dapmeijel.nl	077-466 0381
456	Dierenkliniek Bakker	info@dierenkliniekbakker.nl	(024) 32 24 65
457	Dierenkliniek Pijls te Geleen	info@dierenkliniekpijls.nl	046 - 4741733
458	Dierenkliniek Teylingen	info@dierenkliniekteylingen.nl	0252 23 22 19
459	Dierenartsenkliniek Vaassen	info@dapvaassen.nl	0578-574427
460	Dierenkliniek Leuven	balie@dierenkliniek-leuven.nl	455740176
461	Dierenkliniek Muggenburg	info@dierenartsschagen.nl	0224-213395.
462	Dierenkliniek Zandvoortallee	info@dierenkliniekzandvoortallee.nl	023 - 528 93 19
463	Dierenkliniek Bokhove en Bouman	dierenarts@bokhovebouman.nl	020 610 1542
464	Dierenkliniek Bloemendaal	info@dierenkliniekbloemendaal.nl	023 525 1555
465	Dierenkliniek Ijburglaan	info@dierenkliniekijburglaan.nl	020 416 1435
466	Dierenkliniek 't Leidse Land	leiderdorp@leidse-land.nl	071 589 0405
467	Dierenkliniek Het Dierenpunt	amsterdam@hetdierenpunt.nl	020 472 1222
468	Dierenkliniek Leidschendam	info@dierenkliniekleidschendam.nl	070 327 1110

469	Dierenkliniek Castricum	info@dierenkliniekcasticum.nl	0251 654 345
470	Dierenkliniek Hoorn	info@dierenkliniekhooorn.nl	0229 233 390
471	Dierenkliniek Cato	info@dierenkliniekcato.nl	030 688 8777
472	Dierenkliniek Anne	info@dierenartsanne.nl	079 360 5470
473	Dierenkliniek Kalverbos	assistente@kalverbos.nl	015 212 5543
474	Dierenkliniek Middenwaard	info@dierenkliniekmiddenwaard.nl	072 571 3132
475	Dierenkliniek Biltstraat	info@dierenkliniekbiltstraat.nl	030 231 0986
476	Dierenzorggroep Leerdam	leerdam@dierenzorggroep.nl	0345 612 270
477	Dierenarts Den Bommel	info@dierenartsdenbommel.nl	06 81183711
478	Dierenartsenkliniek Dokter Annemarie	post@dokterannemarie.nl	0294-286660
479	Dierenartskliniek Bolwerk	dap-bolwerk@hotmail.com	038 331 2000
480	Dierenartskliniek Eemnes	dapeemnes@gmail.com	035 531 2706
481	Dierenartskliniek Proosdijlanden	info@dapproosdijlanden.nl	0294 769 047
482	Dierenartskliniek Overbos	info@dap-overbos.nl	023 562 9008
483	Dierenartskliniek Valkenburg	info@dapvalkenburg.nl	071 750 4837
484	Dierenartskliniek Edam	info@dierenartsedam.nl	0299 748 071
485	Dierenarts Hoogland	manager@dierenartshoogland.nl	033 480 7819
486	Dierenartskliniek Amsterdamse Bos	dierenarts@daphetamsterdamsebos.nl	06 23192792
487	Dierenartskliniek Bezuidenhout	info@dierenartsbezuidenhout.nl	070 383 5205
488	Dierenartskliniek Wormer	info@dapwormer.nl	075 820 0265
489	Dierenartskliniek Top	info@dierenartskliniektop.nl	072 - 581 58 64
490	Dierenartsenkliniek Hoogstraten	info@daphoogstraten.nl	035 601 4211
491	Dierenartsenkliniek Spierdijk-Obdam	rterschure@gmail.com	0229 561 351
492	Dierenartsenkliniek Uithoorn Aalsmeer Mijdrecht	info@dierenartsenkliniekuithoorn-aals-meer.nl	297 560 6270
493	Dierenartsenkliniek Nijkerk Wellensiek	info@dapnijkerkwellensiek.nl	033 246 0305
494	Dierenartsenkliniek Polanen	chrispolanen@gmail.com	020-6996959
495	Dierenartsencentrum Het Centrum	marikestooker@kpnmail.nl	015 369 7838
496	Dierenartsenkliniek De Wolden	info@dapzuidwolde.nl	0528 371 291
497	Dierenartsenkliniek Maarssen	info@dierenartsmaarssen.nl	0346 561 426
498	Dierenartsenkliniek Lintjeshof	infogezelschapsdieren@lintjeshof.com	0495-461222
499	Dierenartsenkliniek Elburg	info@dierenartsenkliniekelburg.nl	0321 324 491
500	Dierenartsenkliniek Danswijk	info@dierenartsenkliniekdanswijk.nl	036 521 5290
501	Dierenartsenkliniek Schoonhoven	info@dapschoonhovenbenshop.nl	0182 382 610
502	Dierenartsenkliniek Bosweg	info@dapbosweg.nl	0318 416 500
503	Dierenartsenkliniek Kortenhoef	dierenartsenkliniekkorten-hoef@gmail.com	035 656 1074
504	Dierenartsenkliniek Peize	dappeize@planet.nl	050 503 2434
505	Dierenartsenkliniek Tilburg	info@dierenartstilburg.com	013 467 4590
506	Dierenartsenkliniek Bernheze	info@dapbernheze.nl	0412 475 424
507	Dierenartsenkliniek De Keizer	info@dapdekeizer.nl	077 462 1373
508	Dierenartsenkliniek Beesterszwaag	info@dierenartsbeetsterzwaag.nl	0512 382 555
509	Dierenartsenkliniek Abcoude	abcoude@dkavv.nl	0294 281 420
510	Dierenartsenkliniek De Lekstreek	dapdelekstreek@planet.nl	0184 652 546

511	Dierenartsenkliniek Appelschra	info@dapappelscha.nl	0521 591 210
512	Dierenartsenkliniek Daktari	rubenvanvlasselaer@gmail.com	32 3 844 17 61
513	Dierenartsenkliniek Alpha	dierenartsenkliniekalpha@gmail.com	32 14 51 88 08
514	Dierenartsenkliniek Dwingeloo	info@dapdwingeloo.nl	0521 591 210
515	Dierenarts Guliker	marije@dierenartsguliker.nl	06 22110380
516	Goede Dierenarts	info@goededierenarts.nl	023 302 0049
517	Dierenarts Wout	info@dierenartswout.nl	078 645 5797
518	Dierenarts Deventer	welkom@dierenartsdeventer.com	0570 623 433
519	Dierenarts aan de Vliet	info@dadv.nl	071 562 2433
520	Dierenarts Kindermans	info@dierenartskindermans.nl	010 434 3084

Checklist Schriftelijk Rapporteren

Naam: Klas: Datum:

Titel verslag/rapport:

Nadat jij je verslag/rapport hebt gecontroleerd met behulp van deze checklist, voeg je deze toe als bijlage. Zonder de ingevulde checklist vindt er geen beoordeling plaats. De assessor controleert met deze checklist je rapport/verslag. De beoordelingscriteria die met een * zijn aangegeven, zijn de zogenaamde '*killing points*'. Indien de assessor meer dan vijf '*killing points*' heeft aangekruist, dien je het rapport/verslag op alle onvoldoende onderdelen te verbeteren. Voor de herbeoordeling moet je ook de oude versie inleveren. In het afstudeerwerkstuk zijn geen '*killing points*' toegestaan! AANVINKEN WAT NIET IN ORDE IS!

- | | |
|---|--|
| <p>1. Het taalgebruik:</p> <ul style="list-style-type: none"> ☐ Bevat niet meer dan drie grammaticale, spel- en typefouten per duizend woorden* Bij meer dan drie fouten per duizend woorden is het rapport/verslag afgekeurd! ☐ Heeft een adequate interpunctie* ☐ Is afgestemd op de gekozen doelgroep (juiste <u>stijl</u>)* ☐ Laat een zakelijke en actieve schrijfstijl zien* ☐ Bevat geen persoonlijke voornaamwoorden* <p>2. Het rapport/verslag:</p> <ul style="list-style-type: none"> ☐ Is ingebonden (hard <u>copy</u>)* ☐ Is vrij van plagiaat* (zie onderwijsexamenregeling) <p>3. De omslag:</p> <ul style="list-style-type: none"> ☐ Bevat de titel ☐ Vermeldt de auteur(s) <p>4. De titelpagina/het titelblad:</p> <ul style="list-style-type: none"> ☐ Heeft een specifieke titel* ☐ Vermeldt de auteur(s)* ☐ Vermeldt de plaats en de datum* ☐ Vermeldt de opdrachtgever(s)* <p>5. Het voorwoord:</p> <ul style="list-style-type: none"> ☐ Bevat de persoonlijke aanleiding tot het schrijven van het rapport/verslag ☐ Bevat persoonlijke bedankjes (persoonlijke voornaamwoorden toegestaan) <p>6. De inhoudsopgave:</p> <ul style="list-style-type: none"> ☐ Vermeldt alle genummerde onderdelen van het rapport/verslag* ☐ Vermeldt de samenvatting en de bijlage(n) ☐ Is overzichtelijk ☐ Heeft een correcte paginaverwijzing <p>7. De samenvatting:</p> <ul style="list-style-type: none"> ☐ Is een verkorte versie van het gehele rapport/verslag ☐ Bevat conclusies ☐ Bevat geen persoonlijke mening ☐ Is gestructureerd ☐ Is zakelijk geschreven ☐ Staat direct na de inhoudsopgave <p>8. De inleiding (toelichting op intranet):</p> <ul style="list-style-type: none"> ☐ Is hoofdstuk 1* ☐ Beschrijft het grotere kader en aanleiding ☐ Beschrijft inhoudelijke achtergrondinformatie* ☐ Formuleert het probleem/de onderzoeksvraag* ☐ Vermeldt het doel* ☐ Bevat een leeswijzer voor het rapport/verslag* | <p>9. Materiaal en methode:</p> <ul style="list-style-type: none"> ☐ Beschrijft de gevolgde onderzoeksmethode ☐ Past bij de onderzoeksvraag/vragen* ☐ Beschrijft de variabelen/eenheden ☐ Beschrijft de methode van data-analyse <p>10. De (opmaak van de) kern:</p> <ul style="list-style-type: none"> ☐ Bestaat uit genummerde hoofdstukken en (sub)paragrafen (maximaal drie <u>niveaus</u>)* ☐ Deze zijn verschillend in opmaak* ☐ De hoofdstukken en (sub)paragrafen hebben een passende titel ☐ Een hoofdstuk beslaat ten minste één pagina ☐ Een nieuw hoofdstuk begint op een nieuwe pagina ☐ De zinnen lopen door (geen 'enter' binnen een alinea gebruiken) ☐ De figuren zijn (door)genummerd en hebben een passende titel (onder de <u>figuur</u>)* ☐ De tabellen zijn (door) genummerd en hebben een passende titel (boven de <u>tabel</u>)* ☐ Tabellen en figuren zijn zelfstandig te begrijpen ☐ In de tekst zijn er verwijzingen naar figuren en/of tabellen* ☐ De tekst bevat verwijzing naar de desbetreffende bijlage(n) ☐ De tekst is ook zonder verwijzingen te begrijpen ☐ De pagina's zijn genummerd* <p>11. De discussie:</p> <ul style="list-style-type: none"> ☐ Bevat een vergelijking met relevante literatuur ☐ Geeft de valide argumentatie weer ☐ Evalueert de gebruikte onderzoeksmethode ☐ Bevat een kritische reflectie op de eigen bevindingen (zie toelichting op intranet) <p>12. De conclusies en aanbevelingen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ☐ De conclusies zijn gebaseerd op relevante feiten ☐ De aanbevelingen zijn gebaseerd op relevante feiten ☐ Bevatten geen nieuwe informatie* <p>13. De bronvermelding:</p> <ul style="list-style-type: none"> ☐ In de tekst is conform de geldende APA-normen* (<u>zie intranet Mediatheek</u>) <p>14. De literatuurlijst:</p> <ul style="list-style-type: none"> ☐ Is opgesteld conform de geldende APA-normen* (<u>zie intranet Mediatheek</u>) <p>15. De bijlagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ☐ Zijn genummerd ☐ Zijn voorzien van een passende titel ☐ Bevatten geen eigen analyse |
|---|--|

Beoordeling Vooronderzoek Afstudeerwerkstuk

versie 21 aug. 2017

Naam student :		Naam beoordelaar :		Datum:	
Versie :		Functie beoordelaar : 1e beoordelaar / 2e beoordelaar		handtekening	
Indicator		Beoordelingscriteria		Beoordeling	
		Goed (voldoet aan alle bolletjes)		Voldoende (voldoet aan alle bolletjes)	
2. Inleiding		• De inleiding beschrijft het breder kader van het onderwerp, trends en ontwikkelingen: waarom en voor wie het onderwerp belangrijk is (= relevantie). • In de inleiding wordt beschreven wat bekend is (theoretisch kader) en wat niet (=knowledge gap). • De hoofdvraag maakt duidelijk welk antwoord wordt gezocht. • De deelvragen dragen systematisch bij aan de beantwoording van de hoofdvraag. • Het is duidelijk wat met het beantwoorden van de hoofdvraag wordt bereikt in de beroepspraktijk (doelstelling). • Alle niet-eigen beweringen zijn onderbouwd met referenties.		Voldoende	
3. Aanpak (Materiaal en Methode)		• De onderzoekszopzet past bij de onderzoeksvragen. • De methodologie van de onderzoekszopzet is verantwoord. • De methode van data-analyse sluit aan bij de thematiek van het onderzoek en bij de manier van gegevensverzameling (n.v.t. bij literatuuronderzoek). • Bij literatuuronderzoek is het volledige zoekplan beschreven. • Alle onderzoekseenheden en variabelen zijn genoemd (niet bij literatuuronderzoek). • Beschrijft bij literatuuronderzoek de criteria waarop literatuur wel of niet gebruikt wordt. • Indien van toepassing: Enquête(s) of interviewstructuur zijn als bijlage toegevoegd.		Voldoende	
7. Bronnen		• Minstens 10 referenties komen uit gerefereerde bronnen (peer-reviewed). • De literatuurlijst is opgesteld conform de geldende APA-normen. • Er zijn wetenschappelijke en niet-wetenschappelijke, nationale en internationale bronnen gebruikt (diepgang). • Alle gekozen bronnen zijn relevant. • Minstens 10 referenties zijn actueel (< 10 jaar oud).		Voldoende	
8. Het hele Vooronderzoek Rapporteren		• Het rapport voldoet aan alle punten van de 'checklist schriftelijk rapporteren'. • De omvang van het Vooronderzoek is maximaal 20 pagina's (excl. bijlagen).		Voldoende	
		Cijfer		Voldoende	

Beoordeling Afstudeerwerkstuk (AFW)

versie 21 aug. 2017

Naam student :	Naam beoordelaar :	Datum:	
Versie :	Functie beoordelaar : 1e beoordelaar / 2e beoordelaar	handtekening	

Indicator	Beoordelingscriteria		Beoordeling	Feedback
	Goed (voldoet aan alle bolletjes)	Voldoende (voldoet aan alle bolletjes)		
1. Samenvattingen	- Gaan over hele AFW. - Zijn gestructureerd. - Kunnen zelfstandig gelezen worden. - Hebben maximaal 400 woorden (1 A4). - Zijn gericht op de doelgroep. - Bevatten geen persoonlijke mening. - De samenvatting in een andere taal heeft niet meer dan 10 taalfouten.	- Gaan over hele AFW. - Zijn gestructureerd. - Kunnen zelfstandig gelezen worden. - Hebben maximaal 400 woorden (1 A4).	Voldoende	
2. Inleiding	- De inleiding beschrijft het breder kader van het onderwerp, trends en ontwikkelingen: waarom en voor wie het onderwerp belangrijk is (= relevantie). - In de inleiding wordt beschreven wat bekend is (theoretisch kader) en wat niet (=knowledge gap). - De hoofdvraag maakt duidelijk welk antwoord wordt gezocht. - De deelvragen dragen systematisch bij aan de beantwoording van de hoofdvraag. - Het is duidelijk wat met het beantwoorden van de hoofdvraag wordt bereikt in de beroepspraktijk (doelstelling). - Alle niet-eigen beweringen zijn onderbouwd met referenties.	- De inleiding beschrijft het breder kader van het onderwerp, trends en ontwikkelingen: waarom en voor wie het onderwerp belangrijk is (= relevantie). - In de inleiding wordt beschreven wat bekend is (theoretisch kader) en wat niet (=knowledge gap). - De hoofdvraag maakt duidelijk welk antwoord wordt gezocht. - De deelvragen dragen systematisch bij aan de beantwoording van de hoofdvraag.	Voldoende	
3. Aanpak (Materiaal en Methode)	- De onderzoeksoepzet past bij de onderzoeksvragen. - De methodologie van de onderzoeksoepzet is verantwoord. - De methode van data-analyse sluit aan bij de thematiek van het onderzoek en bij de manier van gegevensverzameling (n.v.t. bij literatuuronderzoek). - Bij literatuuronderzoek is het volledige zoekplan beschreven. - Alle onderzoekseenheden en variabelen zijn genoemd (niet bij literatuuronderzoek). - Beschrijft bij literatuuronderzoek de criteria waarop literatuur wel of niet gebruikt wordt. - Indien van toepassing: Enquête(s) of interviewstructuur zijn als bijlage toegevoegd.	- De onderzoeksoepzet past bij de onderzoeksvragen. - De methodologie van de onderzoeksoepzet is verantwoord. - De methode van data-analyse sluit aan bij de thematiek van het onderzoek en bij de manier van gegevensverzameling (n.v.t. bij literatuuronderzoek). - Bij literatuuronderzoek is het volledige zoekplan beschreven.	Voldoende	

Beoordeling Afstudeerwerkstuk (AFW)

versie 21 aug. 2017

Naam student :	Naam beoordelaar :		Datum:	dd/mm/jjjj
Versie :	Functie beoordelaar : 1e beoordelaar / 2e beoordelaar		handtekening	

Beoordelingscriteria		Beoordeling	Feedback
	Goed (voldoet aan alle bolletjes)	Voldoende (voldoet aan alle bolletjes)	
1. Samenvattingen	- Gaan over hele AFW. - Zijn gestructureerd. - Kunnen zelfstandig gelezen worden. - Hebben maximaal 400 woorden (1 A4). - Zijn gericht op de doelgroep. - Bevatten geen persoonlijke mening. - De samenvatting in een andere taal heeft niet meer dan 10 taalfouten.	- Gaan over hele AFW. - Zijn gestructureerd. - Kunnen zelfstandig gelezen worden. - Hebben maximaal 400 woorden (1 A4).	
2. Inleiding	- De inleiding beschrijft het breder kader van het onderwerp, trends en ontwikkelingen: waarom en voor wie het onderwerp belangrijk is (= relevantie). - In de inleiding wordt beschreven wat bekend is (theoretisch kader) en wat niet (=knowledge gap). - De hoofdvraag maakt duidelijk welk antwoord wordt gezocht. - De deelvragen dragen systematisch bij aan de beantwoording van de hoofdvraag. - Het is duidelijk wat met het beantwoorden van de hoofdvraag wordt bereikt in de beroepspraktijk (doelstelling). - Alle niet-eigen beweringen zijn onderbouwd met referenties.	- De inleiding beschrijft het breder kader van het onderwerp, trends en ontwikkelingen: waarom en voor wie het onderwerp belangrijk is (= relevantie). - In de inleiding wordt beschreven wat bekend is (theoretisch kader) en wat niet (=knowledge gap). - De hoofdvraag maakt duidelijk welk antwoord wordt gezocht. - De deelvragen dragen systematisch bij aan de beantwoording van de hoofdvraag.	
3. Aanpak (Materiaal en Methode)	- De onderzoekszopzet past bij de onderzoeksvragen. - De methodologie van de onderzoekszopzet is verantwoord. - De methode van data-analyse sluit aan bij de thematiek van het onderzoek en bij de manier van gegevensverzameling (n.v.t. bij literatuuronderzoek). - Bij literatuuronderzoek is het volledige zoekplan beschreven. - Alle onderzoekseenheden en variabelen zijn genoemd (niet bij literatuuronderzoek). - Beschrijft bij literatuuronderzoek de criteria waarop literatuur wel of niet gebruikt wordt. - Indien van toepassing: Enquête(s) of interviewstructuur zijn als bijlage toegevoegd.	- De onderzoekszopzet past bij de onderzoeksvragen. - De methodologie van de onderzoekszopzet is verantwoord. - De methode van data-analyse sluit aan bij de thematiek van het onderzoek en bij de manier van gegevensverzameling (n.v.t. bij literatuuronderzoek). - Bij literatuuronderzoek is het volledige zoekplan beschreven.	

4. Resultaten	- De resultaten zijn gestructureerd (volgens de deelvragen) weergegeven. - Tabellen, figuren, grafieken zijn toegelicht in de tekst. - Tabellen, figuren, grafieken geven informatie voor het beantwoorden van de deelvragen. - De resultaten bevatten geen discussie en geen interpretatie. - De resultaten zijn correct geanalyseerd (waar nodig is analyserende statistiek gebruikt). - Verschillende factoren zijn met elkaar in verband gebracht. - Alleen de resultaten die nodig zijn voor het beantwoorden van de deelvragen zijn beschreven. - Er is een kritische reflectie op de gebruikte onderzoeksmethode(n). - De resultaten zijn correct geïnterpreteerd. - De reikwijdte van de resultaten (wat kan doelgroep er mee) is beschreven. - De discussie is gestructureerd weergegeven. - De resultaten zijn vergeleken met literatuur, normen, verwachtingen. - Er worden geen conclusies getrokken. - Nieuwe bronnen zijn alleen gebruikt bij niet verwachte resultaten of nieuwe ontwikkelingen in de beroepspraktijk. - De omvang van de discussie is proportioneel met de omvang van de afw.	Voldoende	- De resultaten zijn gestructureerd (volgens de deelvragen) weergegeven. - Tabellen, figuren, grafieken zijn toegelicht in de tekst. - Tabellen, figuren, grafieken geven informatie voor het beantwoorden van de deelvragen. - De resultaten bevatten geen discussie en geen interpretatie.	
5. Discussie	- Er is een kritische reflectie op de gebruikte onderzoeksmethode(n). - De resultaten zijn correct geïnterpreteerd. - De reikwijdte van de resultaten (wat kan doelgroep er mee) is beschreven. - De discussie is gestructureerd weergegeven. - De resultaten zijn vergeleken met literatuur, normen, verwachtingen. - Er worden geen conclusies getrokken. - Nieuwe bronnen zijn alleen gebruikt bij niet verwachte resultaten of nieuwe ontwikkelingen in de beroepspraktijk. - De omvang van de discussie is proportioneel met de omvang van de afw.	Voldoende	- Er is een kritische reflectie op de gebruikte onderzoeksmethode(n). - De resultaten zijn correct geïnterpreteerd. - De reikwijdte van de resultaten (wat kan doelgroep er mee) is beschreven. - De discussie is gestructureerd weergegeven.	
6. Conclusie(s) en aanbevelingen	- Onderzoek en doel van het rapport worden genoemd. - Elke deelvraag wordt beantwoord. - De hoofdvraag wordt beantwoord. - De conclusies zijn gebaseerd op de resultaten en discussie. - Aanbevelingen zijn praktisch toepasbaar voor de doelgroep. - De relevantie van de resultaten wordt gegeven ('cirkel sluiten'). - Alle aanbevelingen passen bij de discussie en/of conclusie(s). - Aanbevelingen zijn ingedeeld naar korte en lange termijn.	Voldoende	- Onderzoek en doel van het rapport worden genoemd. - Elke deelvraag wordt beantwoord. - De hoofdvraag wordt beantwoord. - De conclusies zijn gebaseerd op de resultaten en discussie. - Aanbevelingen zijn praktisch toepasbaar voor de doelgroep.	
7. Bronnen	- Minstens 10 referenties komen uit gerefereerde bronnen. - De literatuurlijst is opgesteld conform de geldende APA-normen. - Er zijn wetenschappelijke en niet-wetenschappelijke, nationale en internationale bronnen gebruikt (diepgang). - Alle gekozen bronnen zijn relevant. - Minstens 10 referenties zijn actueel (< 10 jaar oud).	Voldoende	- Minstens 10 referenties komen uit gerefereerde bronnen. - De literatuurlijst is opgesteld conform de geldende APA-normen.	
8. Het hele AFW: Rapporteren	- Het rapport voldoet aan alle punten van de 'checklist schriftelijk rapporteren'. - De omvang van het Afstudeerwerkstuk is maximaal 50 pagina's (excl. bijlagen).	Voldoende	Het rapport bevat geen 'killing points' van de 'checklist schriftelijk rapporteren'.	

9. Het hele AFW: hbo-niveau	• Het rapport heeft vakinhoudelijke diepgang. • In het rapport worden wetenschap en (beroeps)praktijk met elkaar in verband gebracht (past theorie toe / praktijkgericht). • Meerdere kennisgebieden worden geïntegreerd. • Een complex vraagstuk is in praktisch bruikbare delen gesplitst.	• Het rapport heeft vakinhoudelijke diepgang. • In het rapport worden wetenschap en (beroeps)praktijk met elkaar in verband gebracht (past theorie toe / praktijkgericht).	Voldoende	
10. Het hele AFW: Proces Alleen te beoordelen door coach 2e beoordelaar neemt beoordeling over	• De student heeft feedback gebruikt om verbeteringen aan te brengen. • De student heeft gericht gezocht naar nieuwe informatie voor het beantwoorden van de vraag/ oplossen van het probleem/ innovatie. • De student heeft zelfstandig gewerkt. • De student heeft volgens een zelf gemaakte planning gewerkt. • De student heeft zelf het initiatief genomen om verbeteringen aan te brengen.	• De student heeft feedback gebruikt om verbeteringen aan te brengen. • De student heeft gericht gezocht naar nieuwe informatie voor het beantwoorden van de vraag/ oplossen van het probleem/ innovatie.	Voldoende	
Cijfer			5,5	

Toestemmingsformulier tot opname en beschikbaarstelling afstudeerwerkstukken in repository

Je staat op het punt je afstudeerwerkstuk in te leveren. Je hebt daarbij misschien wel dankbaar gebruik gemaakt van afstudeerwerkstukken van je voorgangers. Ook jouw afstudeerwerkstuk kan van belang zijn voor volgende afstudeerders of misschien wel voor jouw (inter)nationale vakgebied. Daarom willen we jouw product opnemen in een databank die full tekst toegang biedt aan derden. Daarvoor hebben we wel jouw toestemming als auteur nodig.

Let op!

Gezien bovenstaande is elk afstudeerwerkstuk in principe openbaar. Tenzij er zwaarwegende argumenten voor geheimhouding zijn.

Aeres Hogeschool Dronten en Almere heeft een digitale kennisbank (repository) waarin Aeres Hogeschool Dronten en Almere afstudeerwerkstukken die door studenten in het kader van hun studie aan de Hogeschool hebben geschreven, toegankelijk worden gemaakt voor derden. Hierdoor wordt het proces van creatie, verwerving en deling van kennis binnen het onderwijs mogelijk gemaakt en ondersteund.

De in de kennisbank opgenomen afstudeerwerkstukken zullen gedurende minimaal zeven jaar in de kennisbank worden opgenomen en toegankelijk worden gemaakt voor potentiële gebruikers binnen en buiten Aeres Hogeschool Dronten en Almere. Om opname en beschikbaarstelling mogelijk te maken dient dit Toestemmingsformulier.

Door opname en beschikbaarstelling in de digitale kennisbank wordt het auteursrecht niet overgedragen. Daarom kan de student zijn of haar toestemming tot het beschikbaar stellen van zijn afstudeerwerkstuk intrekken.

Rechten en plichten student

De student verleent aan Aeres Hogeschool Dronten en Almere kosteloos de niet-exclusieve toestemming om zijn afstudeerwerkstuk op te nemen in de digitale kennisbank en om dit afstudeerwerkstuk beschikbaar te stellen aan gebruikers binnen en buiten Aeres Hogeschool Dronten en Almere. Hierdoor mogen gebruikers het afstudeerwerkstuk geheel of gedeeltelijk kopiëren en bewerken. Gebruikers mogen dit alleen doen en de resultaten publiceren indien dit gebeurt voor eigen studie en/of onderwijs- en onderzoeksdoeleinden en onder de vermelding van de naam van de student en de vindplaats van het afstudeerwerkstuk.

Afstudeerwerkstukken die als vertrouwelijk moeten worden beschouwd, worden niet opgenomen in de repository.

De toestemming om de afstudeerwerkstuk aan derden beschikbaar te stellen, gaat in per onderstaande datum.

De student geeft Aeres Hogeschool Dronten en Almere het recht de toegankelijkheid van het afstudeerwerkstuk te wijzigen en te beperken indien daar zwaarwegende redenen voor bestaan.

De student verklaart dat de stage-biedende organisatie dan wel de opdrachtgever van het afstudeerwerkstuk geen bezwaar heeft tegen opname en beschikbaarstelling van het afstudeerwerkstuk in de repository.

Verder verklaart de student dat toestemming is verkregen van de rechthebbende van materiaal dat de student niet zelf gemaakt heeft om dit materiaal als onderdeel van de afstudeerwerkstuk op te nemen in de digitale kennisbank en aan derden binnen en buiten Aeres Hogeschool Dronten en Almere beschikbaar te stellen.

De student geeft Aeres Hogeschool Dronten en Almere het recht het afstudeerwerkstuk op te nemen in de digitale kennisbank en ter beschikking te stellen voor een periode van minimaal zeven jaar.

Rechten en plichten Hogeschool

De door de student verleende niet-exclusieve toestemming geeft Aeres Hogeschool Dronten en Almere het recht het afstudeerwerkstuk aan gebruikers binnen en buiten Aeres Hogeschool Dronten en Almere beschikbaar te stellen.

Aeres Hogeschool Dronten en Almere mag verder het afstudeerwerkstuk voor gebruikers binnen en buiten Aeres Hogeschool Dronten en Almere vrij toegankelijk maken voor een gebruiker van de digitale kennisbank en mag deze gebruiker toestemming geven om het afstudeerwerkstuk te kopiëren en te bewerken. Gebruikers mogen dit alleen doen en de resultaten publiceren indien dit gebeurt voor eigen studie en/of onderwijs- en onderzoeksdoeleinden en onder de vermelding van de naam van de student en de vindplaats van het afstudeerwerkstuk.

Aeres Hogeschool Dronten en Almere zal ervoor zorgen dat vermeld wordt wie de schrijver is van het afstudeerwerkstuk waarbij zij tevens aangeeft dat bij gebruik van het afstudeerwerkstuk de herkomst hiervan duidelijk vermeld moet worden. Aeres Hogeschool Dronten en Almere zal duidelijk maken dat voor ieder commercieel gebruik van het afstudeerwerkstuk toestemming van de student nodig is.

Aeres Hogeschool Dronten en Almere heeft het recht de toegankelijkheid van het afstudeerwerkstuk te wijzigen en te beperken indien daar zwaarwegende redenen voor bestaan.

Rechten en plichten gebruiker

Door dit Toestemmingsformulier mag een gebruiker van de digitale kennisbank het afstudeerwerkstuk geheel of gedeeltelijk kopiëren en/of geheel of gedeeltelijk bewerken. Gebruikers mogen dit alleen doen en de resultaten publiceren indien dit gebeurt voor eigen studie en/of onderwijs- en onderzoeksdoeleinden en onder de vermelding van de naam van de student en de vindplaats van het afstudeerwerkstuk.

Toestemming:

Ik:

Loes de Bruin

geef toestemming voor opname van mijn afstudeerwerkstuk in repository

Datum 12 januari 2018

Opleiding

Diergezondheid en Management

Meer informatie over het auteursrecht is te lezen op <https://auteursrechten.nl/>