



Fremtiden for selvstændige klinikker ligger i fællesskaber

Andelsforeningen Vetfællesskabet har én klar drivkraft; at skabe en lys fremtid for selvstændige klinikker. Selvom man under corona-pandemien har valgt at bremse medlemstilgangen, arbejder ildsjælene bag projektet fortrøstningsfuldt videre i højt gear.

Af Cecilie Koksby Hass

Året lakker mod enden, og et nyt venter forude. For mange betyder december, at det er blevet tid til at gøre status på det forgangne år; hvad er blevet opnået, hvilke udfordringer er opstået, og hvad bringer fremtiden? Vetfællesskabet er ingen undtagelse.

Foreningen ser tilbage på et år, der har budt på både ekstatiske glæder og uforudsete hovedpiner. Bestyrelsesformand Christian Kolthoff mener, at 2020 tegner et tydeligt billede af fremtiden for selvstændige dyreklinikker i Danmark.

»Der er ingen tvivl om, at kæderne kommer til at fylde mere og mere i markedet. Hvis vi sammenligner med andre brancher, fortæller historikken, at 70 procent af de danske dyreklinik-

ker i fremtiden vil være kædeejede. Men der er mange klinikere, der ikke ønsker at sælge praksis. Hos Vetfællesskabet får klinikkerne mulighed for at være konkurrencedygtige på samme niveau som kæderne, samtidig med at de beholder deres selvstændighed og har stor medbestemmelse for Vetfællesskabets fokusområder og udvikling,« fortæller Christian Kolthoff. Det er hans overbevisning, at behovet for et samarbejde i en andelsforening er stort, og udviklingen i antallet af medlemmer bakker ham op.

Vetfællesskabet er på knapt et år gået fra ingen til 25 klinikker i Danmark og et tilsvarende netværk, som Christian arbejder med, har fået 24 klinikker i Norge på et år. Christian Kolthoff mener, at netop foreninger og fællesskaber er vejen frem for dyreklinikker, der ikke ønsker at se deres livsværk blive opkøbt af kapitalkæder. Uden fællesskaber vil de selvstændige klinikker have svært ved at overleve i fremtiden, vurderer han.

Christian Kolthoff, bestyrelsesformand, Vetfællesskabet: »Dem, der har lyst, fremlægger deres regnskaber på ledersamlingerne. Det kan være enormt sårbart, men vi hører tit medlemmerne sige, at det er fedt at fremlægge alt det, der ikke lykkedes.«

Fremtiden kommer hurtigt

Historien viser, at kapitalkæder indledningsvist går efter klinikeliten – de store, specialiserede hospitaler – for »



Else Bang
Henningsen ejer og
driver Toftlund Dyreklinik &
Mobildyrlægen. Hun meldte
sig ind i Vetfællesskabet, da
hun som selvstændig
savnede sparring om drift-
og forretningsoptimering.



derefter at opkøbe mindre klinikker. Dette med henblik på at opnå stordriftsfordele og synergi på markedsføring, forretningsudvikling og interne henvisninger.

Ifølge Christian Kolthoff ved man fra andre brancher, at næste skridt i evolutionen, når man ser mange kæder med høj prissætning, er, at man på et tidspunkt vil opleve, at "discountkæder" med et lavere prisniveau vil træde ind på

markedet. Dette ses allerede i vores nabolande.

Ligesom "den lokale købmand" har haft vanskeligt ved at overleve i detailhandlen, kan det samme blive tilfældet for selvstændige dyrlæger, der står alene, fortæller Christian Kolthoff og fortsætter:

»Michael Porter, professor ved Harvard Business School, diskuterede oprindeligt problemstillingen ved

at være *caught in the middle*, altså fanget mellem højprofilerede kapitalkæder og effektive discountvirksomheder. Ifølge professoren afhænger en virksomheds rentabilitet af evnen til at positionere sig og skabe konkurrencemæssige fordele. Han hævder i den sammenhæng, at der kun findes to overordnede strategier for konkurrencemæssige fordele; omkostningsleder og fokuseret produktdifferentiering.«

Vetfællesskabet rummer primært klinikker "i midten", og Christian Kolthoff istemmer med Michael Porter og opfordrer disse klinikker til at opgradere deres markedsføring, profilering og professionalisme. Af samme årsag har en betydelig del af Vetfællesskabets kurser og ledersamlinger fokus på netop drifts- og forretningsudvikling og alt det, man sammen kan gøre for at udvikle faglighed, trivsel, kundeservice og markedsføring.

Fokus på forretningsudvikling og drift

En af de klinikker, der har meldt sig ind i Vetfællesskabet er Toftlund Dyreklinik & Mobildyrlægen, der er ejet og drevet af Else Bang Henningsen. Og netop forretnings-sparring og -optimering er en af hovedårsagerne til, at Else Bang Henningsen meldte sig ind i Vetfællesskabet for snart to år siden:

»Når man opstarter en enkeltmands virksomhed og ikke ved meget om drift og forretning, har man brug for sparring. Som selvstændig kan man fagligt holde sig opdateret ved at melde sig til en masse kurser, men man står lidt alene med forretningsudvikling og -optimering, når man ikke har en partner eller kolleger, man kan sparre med. Jeg har ingen uddannelse inden for økonomi, og det er ikke noget, vi lærer om på dyrlægestudiet. Jeg har kun min mavefornemmelse. Vetfællesskabet giver mig mulighed for at sparre med andre, der sidder med lignende problemstillinger og udfordringer.«

Synspunktet bliver bakket op af fagvetterinærsygeplejerske i ledelse på Bygholm Dyrehospital, Heidi Spåbæk. Hun

Toftlund Dyreklinik & Mobildyrlægen har deltaget i Vetfællesskabets foderprojekt. Else Bang Henningsen har øget klinikens salg af foder ved kontinuerligt at overvåge og analysere sin foderkurve.



understreger, at Vetfællesskabet er faglighed på mange områder:

»Det er ikke kun operationsteknikker, der bliver snakket om. Tværtimod. Faktisk er der langt større fokus på ledelsesdelen af praksis. Vi bliver tvunget til at tænke de store tanker, som vi normalt ikke føler, at vi har tid til. Jeg tror, at det er sundt at komme op i helikopteren en gang imellem. Vi bliver tudet ørene fulde af, at vi skal bruge mere tid på ledelse, men hverdagen snupper bare det meste af tiden, så det er fint, at der til ledersamlingerne bliver opstillet nogle punkter, som vi er tvunget til at tænke over.«

Det horsensianske hospital har været medlem af Vetfællesskabet siden november 2019.

Vetfællesskabet er ikke kun for klinikernes ledelse, men også for medarbejdere. Eksempelvis har foreningen det seneste halve år kørt et foder- og et tandprojekt, der involverer hele klinikken.

Formålet var at optimere medlemsklinikernes salg af henholdsvis foder og tandbehandlinger. Ved at have fokus på tallene stod det klart for klinikkerne, at de ikke fik behandlet alle de tænder, som de kunne og burde. Her lå et enormt optimeringspotentiale, hvor man kunne minimere antallet af ubehandlede dyr og samtidig øge klinikernes omsætning. Et lignende billede tegnede sig for fodersalget:

»Flere klinikkerne har været ved at give op på fodersalg, da nethandlen har taget en stor bid af kagen. Nu ser vi, at de klinikker, der har haft fokus på foder, har haft en rigtig fin vækst – selvom de troede, at det løb var kørt,« fortæller Jannie Nielsen, der er tovholder for foderprojektet, og bakkes op af Else Bang Henningsen, som er en af de dyrlæger, der har øget sit salg af foder ved kontinuerligt at overvåge og analysere sin foderkurve.

Netop gensidig åbenhed er en af styrkerne ved Vetfællesskabet, mener Christian Kolthoff:

»Dem, der har lyst, fremlægger deres regnskaber på ledersamlingerne. Det kan være enormt sårbart, men vi hører tit medlemmerne sige, at det er fedt at fremlægge alt det, der ikke lykkedes; jeg knokler røven ud af bukserne, men jeg tjener ingen penge – hvad gør jeg galt? Fremlægningen af regnskaberne giver

os mulighed for at lære af hinandens fejl og succeser; hvem lykkes, og hvad gør de rigtigt? Vi snakker om alt fra de store, strategiske tanker, til hvor de enkelte klinikker køber deres kontordrinksedutter,« siger han og fremhæver sin egen personlige evne til at skabe fortrolighed som en af årsagerne til, at åbenheden har været tilstedeværende fra start.

Hos medlemsklinikkerne er der heller »



Fortrolighed skaber fremgang

Sparring om emner såsom drift, forretning og økonomi kræver stor åbenhed, tillid og fortrolighed – især når sparringspartnerne er kolleger og konkurrenter på en og samme tid.

Heidi Spøbæk, fagveterinærsygeplejerske i ledelse, Bygholm Dyrehospital, fortæller, at de altid har haft en åben kultur – både over for kunder, personale og kolleger – og det er denne, de nu bygger videre på hos Vetfællesskabet.

ingen betænkning i forhold til økonomisk sparring med kolleger.

»Jeg har aldrig set kolleger som konkurrenter. Jeg har altid tænkt, at jo større åbenhed, desto større gensidig succes. Jeg ser det som en kæmpe fordel, at vi snakker og sparrer med hinanden. Jeg har aldrig tænkt det som noget negativt. Måske er det naivt, men sådan arbejder jeg bedst,« siger Else Bang Henningsen. Også Bygholm Dyrehospital er begejstret for den kollegiale fortrolighed, de oplever i Vetfællesskabet. Heidi Spåbæk fortæller, at de hos Bygholm Dyrehospital altid har haft en åben kultur – både over for kunder, personale og kolleger – og det er denne, de nu bygger videre på hos Vetfællesskabet.

Både Toftlund Dyreklinik & Mobildyrlægen og Bygholm Dyrehospital påpeger, at de i den forbindelse har en fordel i, at ingen af deres direkte konkurrenter er en del af foreningen. Foreningen har i rekruttering af medlemmer fokus på netop dette.

Flere ERFA-grupper på tegnebrættet

Når Vetfællesskabet kigger frem mod 2021, er fokus på udbygning og optimering af foreningens eksisterende koncepter og tilbud. Blandt andet ønsker medlemmerne at etablere flere ERFA-grupper, forklarer Christian Kolthoff:

»Der er blevet lavet ERFA-grupper, som mødes fast fire-fem gange om året. Det rykker helt vildt, og det er klart noget, vi skal arbejde mere med fremover,« siger han og fortsætter:

»ERFA-grupperne sammensættes af sammenlignelige klinikker, som ikke ligger alt for langt fra hinanden, men som samtidig ikke er direkte konkurrenter. Det kræver volumen at sammensætte værdiskabende ERFA-grupper, og det er måske vores største udfordring lige nu. Selvom vi er glade for at være så mange klinikker allerede, skal vi være flere, for at det rigtigt giver mening.«

Vetfællesskabet vil derfor ud at rekruttere flere klinikker det kommende år.



Når Vetfællesskabets medlemmer mødes på ledersamlinger, er der drift, forretning og økonomi på menuen. Her får klinikkerne en unik mulighed for at lære af hinandens succeser og fejl.