

Het ondernemingsplan:

Diagnose- en behandelplan voor de tandartspraktijk

Met een eigen praktijk bent u naast zorgverlener ook ondernemer. En dan doet u er verstandig aan uw praktijkbedrijf zo nu en dan onder de loep te nemen, om zo de kansen en bedreigingen voor uw onderneming in kaart te brengen. Om deze vervolgens in uw voordeel om te zetten. Hoe? Maak iedere vijf jaar een ondernemingsplan.

Auteurs: Marcel Spek, Marlies van der Vooren

H

Het algemene beeld dat het voeren van een tandartspraktijk per definitie een lucratieve bezigheid is, is achterhaald. Lang niet alle praktijken renderen goed. Zowel in 2008 als in 2009 werden er minimaal vijf faillissementen uitgesproken. In 2010 is dat aantal in de eerste helft van het jaar al bereikt. We zien in toenemende mate grote verschillen in opzet en omvang van praktijk en ook de rendementsplaatjes lopen zeer uiteen. Wil de tandarts goed voor zijn of haar patiënten kunnen zorgen, dan zal deze toch in de eerste plaats goed voor de eigen praktijk moeten zorgen.

Herijken

Wanneer maakte u voor het laatst een ondernemingsplan voor uw praktijk? Voor veel praktijkhouders zal dit voor het moment van starten of overnemen van een praktijk zijn geweest, of misschien zelfs nooit. Als u minimaal eens per vijf jaar het ondernemingsplan voor uw praktijk maakt, blijft u bewust bezig met de fitheid van uw organisatie richting toekomst. De wereld verandert, ook het tandheelkundige landschap is aan veranderingen onderhevig. Door regelmatig uw onderneming te herijken aan het tijdsbeeld, aan de omgeving en niet te vergeten aan uw eigen wensen en ideeën, blijft uw

onderneming up to date, uw rendement gezond en behoudt u plezier in uw werk. Naast deze vijfjaarlijkse check-up van uw praktijk kunnen er andere redenen zijn om een ondernemingsplan te maken waarbij de huidige situatie om bijstelling vraagt:

- Onvrede met de huidige praktijkvoering;
- Onderbouwing van verbouwings- of uitbreidingsplannen;
- Externe invloeden maken dat aanpassingen gewenst zijn;
- Overdracht van de praktijk op termijn;
- Er komt een of andere vorm van samenwerking.

Tandarts is ondernemer

Van oudsher is de tandarts ook ondernemer. Hoewel dit minder vanzelfsprekend is dan pakweg twintig jaar geleden, is toch het overgrote deel van de tandartsen ondernemer. De meeste tandartsen voelen zich primair zorgverlener en zijn soms ondernemer tegen wil en dank. Wellicht herkent u één of meerdere van de volgende beschrijvingen van een tandarts:

- De perfectionist die een fantastisch product levert, terwijl het team en de organisatie van de praktijk daar bij achter blijven;
- De gepassioneerde en gedreven tandarts voor wie het management een blok aan het been is;
- De tandarts die naar volle tevredenheid van zichzelf, zijn personeel en zijn patiënten functioneert, terwijl het rendement achter blijft;
- De tandarts die wel wil samenwerken, maar er zijn overtuigingen die hem er van weerhouden;
- De praktijkhouder die huiverig is om zijn



figuur 1 – De confrontatiematrix voor een SWOT-analyse. Waar liggen uw kansen en bedreigingen?

- team uit te breiden. Immers: hoe meer personeel, hoe lastiger een en ander is te organiseren;
- De tandarts denkt dat hij beter eigen baas kan zijn, omdat hij dan alles beter in de hand kan houden;
 - De tandarts die woont in een groot huis en een mooie auto heeft, maar er moet zo veel en hard voor gewerkt worden dat het is gaan tegenstaan.

Onder de loep

Het is volkomen menselijk om verstrikt te raken in vaste patronen die een gevolg zijn van voornamelijk onbewuste overtuigingen. Meer dan 95 procent van ons gedrag is namelijk volautomatisch en onbewust. Alleen daarom al is het zeer nuttig om bewust te kijken naar de verschillende aspecten van de tandheelkundige onderneming en zeker ook naar omgevingsfactoren. Veel tandartsen zijn geneigd vanuit zichzelf en vanuit de huidige situatie te denken en niet vanuit de omgeving en behoeften van klanten.

Er zijn dan ook genoeg redenen om eens bewust de praktijk onder de loep te nemen. Wat weerhoudt de tandarts om - net zoals gebeurt bij de patiëntenbehandeling - geregeld een diagnose te stellen van de praktijkvoering? Om een goed zorgplan te kunnen opstellen voor de patiënt wordt er onderzoek gedaan naar de toestand van het gebit. Het klinisch onderzoek wordt indien nodig aangevuld met

röntgenfoto's en studiemodellen. Zo worden de sterke en zwakke kanten van het gebit bepaald. Daarnaast worden de bedreigingen en kansen om een en ander het hoofd te bieden in kaart gebracht. In het bedrijfsleven en in toenemende mate in de zorgsector, is het gebruikelijk om dit proces, dat we dagelijks met onze patiënten doorlopen, toe te passen op onze bedrijfsvoering; er wordt een ondernemingsplan geschreven. Het aldus tegen het licht houden van de eigen praktijk en deze te zien in de omgeving helpt de tandarts om opnieuw de kansen en mogelijkheden te zien. Vervolgens kan dan de praktijkvoering zo worden (her-)ingericht dat de tandarts met plezier werkt en een financieel gezonde organisatie heeft.

Voorbereiding

Het proces van het schrijven van een ondernemingsplan levert onder meer het volgende op:

- Inzicht in sterktes en zwaktes en kansen en bedreigingen;
- Grondig onderzoek en diagnose van de bestaande praktijkvoering;
- Een missie en visie voor uw praktijk;
- Een strategie die het fundament vormt van de praktijkorganisatie;
- Een heldere presentatie van het bedrijf;
- Houvast en richting voor het betrokken team;

- Inzicht in financiële haalbaarheid en financiële consequenties van nieuwe plannen.

Ter voorbereiding op het ondernemingsplan is het belangrijk een aantal feiten op een rij te hebben:

Hoe zien de **demografische gegevens** in uw adherentiegebied er uit? Ook als u al jaren in een bepaalde plaats gevestigd bent is het goed om op uw netvlies te hebben hoe de bevolking zich ontwikkelt in samenstelling. Is er sprake van vergrijzing? Neemt juist het aantal jonge gezinnen toe?

Wat zijn de **ontwikkelingen in de maatschappij en in de tandheelkunde** die van invloed zijn op de praktijk? De praktijk staat immers niet geïsoleerd maar heeft te maken met veranderende wensen van patiënten, met verzekeraars, met politieke invloeden, met medewerkers, met toeleveranciers, met technologische ontwikkelingen et cetera. Wat betekenen deze ontwikkelingen voor u als tandarts en ondernemer? Het woord **concurrentie** wordt weinig gebruikt in de tandheelkundige sector. Toch zijn uw collega's wel degelijk ook uw concurrenten. Het is goed om te inventariseren waar deze collega's zich op richten, zodat u inzicht krijgt in de mogelijkheden om u te onderscheiden. Breng in kaart welke collega's er hun activiteiten binnen afzienbare tijd gaan beëindigen. Wat zou er dan kunnen gebeuren? Een proactieve opstelling richting collega's geeft u meer inzicht in welke scenario's mogelijk zijn, zodat u straks niet voor verrassingen komt te staan.

SWOT-Analyse

Een belangrijke stap die voorafgaat aan het vaststellen van uw ondernemingsplan is de **SWOT-analyse**. SWOT staat voor Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats. Bij de analyse van sterktes en zwaktes kijkt u, bij voorkeur met uw team, naar de sterktes en zwaktes van de praktijk. U kijkt hierbij dus naar binnen, naar wat er goed gaat en naar wat er beter kan. Zo kunt u bijvoorbeeld constateren dat de kwaliteit van de behandelingen goed is, maar dat patiënten klagen over lange wachttijden.

De kennis en feiten die u in de voorbereidende fase vergaard heeft leveren belangrijke informatie op voor de analyse van kansen en bedreigingen. Hierbij kijkt u naar externe factoren die kansen bieden dan wel bedreigingen vormen en voor uw bedrijfsvoering. Een voorbeeld van een kans is dat collega's in de omgeving hun praktijk gaan beëindigen hetgeen u de mogelijkheid biedt nieuwe patiënten te werven. Een bedreiging kan een lokale of politieke ontwikkeling zijn, veranderende demografische gegevens et cetera.

De SWOT-analyse is een gemakkelijk toepasbaar instrument dat veel inzicht geeft in en richting geeft aan verbetermogelijkheden. Een SWOT-analyse leent zich uitstekend om het team te betrekken bij uw ondernemingsplan. Zo krijgt u extra input en creëert u draagvlak. Door het maken van een SWOT-analyse wordt helder waar onbenutte kansen liggen voor de praktijk. Op basis hiervan kunt u keuzes maken voor de toekomst. In het ondernemingsplan legt u de onderbouwing voor deze keuzes vast.

De uitkomsten van de analyse kunt u in een zogenaamde confrontatiematrix weergeven (zie figuur 1).



Hierbij wordt van buiten naar binnen gekeken. In de matrix stelt u zichzelf een aantal strategische vragen:

- Hoe kan ik een sterkte gebruiken om op een kans in te spelen?
- Hoe kan ik een sterkte gebruiken om een bedreiging af te weren?
- Hoe kan ik een zwakte zodanig versterken om op een kans in te spelen?
- Hoe kan ik een zwakte versterken om een bedreiging het hoofd te bieden?

Het ondernemingsplan

Op het internet is informatie terug te vinden over de structuur van een ondernemingsplan. U vindt dit bijvoorbeeld terug op de websites van de Kamer van Koophandel (www.kvk.nl), van bankinstellingen en van MKB Nederland. Onderstaand wordt een aantal vaste onderwerpen uitgelicht.

Introductie

Aan de basis van elke onderneming staat de ondernemer. In de introductie van het ondernemingsplan gaat het over de ondernemer. Wie is de ondernemer, wat voor ervaring heeft hij of zij opgedaan op zowel tandheelkundig gebied als op het gebied van management en ondernemerschap? Wat zijn de persoonlijke drijfveren van deze ondernemer, wat wil de ondernemer bereiken?

Visie en Missie

In dit deel staat beschreven wat de visie van de tandarts-ondernemer is op de tandheelkundige zorgverlening en op welke wijze dit gestalte krijgt in de tandheelkundige praktijk. De missie geeft aan waar de praktijk voor staat. Wat wil de praktijk bijvoorbeeld bereiken voor patiënten, voor medewerkers, voor de gemeenschap? Op welk patiëntendoelgroep richt de praktijk zich,

met wat voor soort behandelingen? De visie en missie formuleert u zo concreet mogelijk. Sommige praktijken zetten hun visie en missie op de website.

De missie en de visie zijn als het ware het ijkpunt waaraan u beslissingen kunt toetsen. De praktijk die in haar visie heeft staan 'Gekwalificeerd personeel beschikt over moderne apparatuur en banteert de nieuwste technieken om u van de beste zorg te voorzien', zal bij het aannemen van nieuwe medewerkers waarschijnlijk geen mensen zonder opleiding aannemen. Bij de organisatie met als onderdeel van missie 'In ons teamconcept werken tandartsen, preventieassistentes, mondhygiënisten, mondzorgkundigen, assistentes en andere tandheelkundige specialisten onder één dak samen aan de zorg voor de patiënt', zal een tandarts die niet bereid is tot delegeren aan preventieassistenten en mondhygiënisten geen nieuwe werkplek vinden. Ook voor de medewerkers in het team is het belangrijk om de visie en missie van de praktijk te kennen en er naar te handelen. De te volgen strategie voor de praktijk volgt logischerwijs uit de missie en visie.

Analyse

In het analysedeel staat de omgevingsanalyse, klantenanalyse en concurrentieanalyse nader toegelicht. Ook staat hier de SWOT-analyse met confrontatiematrix.

Doelstellingen

Bij een ondernemingsplan horen heldere doelstellingen. Heldere doelstellingen zijn SMART, ofwel Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden. Doelstellingen kunnen liggen op allerlei terreinen; voor de hand liggend zijn financiële doelstellingen, maar u kunt ook denken aan een bepaald percentage groei in patiëntenaantal, aan een score van 8 op een onderzoek naar patiënttevredenheid en dergelijke.

(Marketing-)Strategie

In de strategie wordt beschreven **hoe** de doelstellingen worden behaald. Er worden strategieën beschreven voor:

- Financiën
- Personeel
- Patiënten
- Kwaliteit
- Logistiek
- Marketing

In het strategie-onderdeel van uw ondernemingsplan legt u ondermeer vast op welke doelgroep u zich richt. Op omwonenden in een

bepaalde straal, op een bepaalde leeftijdsgroep, op een bepaald type patiënten, op een bepaald type behandelingen? Het is goed om te benoemen op wie u zich primair richt en om inzicht te hebben in de omvang van deze groep. Vervolgens geeft u aan op welke wijze u gaat voldoen aan de behoeften van deze doelgroep op het gebied van tandheelkundige zorg. U geeft ook aan welke marketinginstrumenten u gaat inzetten om de doelgroep te bereiken. Hoe communiceert u bijvoorbeeld richting patiënten en verwijzers?

Organisatie

Als u uw visie en missie helder hebt en uw strategie heeft bepaald, kunt u bepalen welke organisatiestructuur het beste aansluit bij deze uitgangspunten. 'Structure follows strategy' is niet voor niets een veel geciteerde uitdrukking van Alfred D. Chandler, een Amerikaans organisatiekundige. Een strategische keuze is bijvoorbeeld over hoeveel stoelen u als tandarts werkt, of de praktijk ook 's avonds is opengesteld voor patiënten, of u specialisten in huis haalt of doorstuurt naar verwijzers. Al deze strategische keuzes hebben invloed op de wijze waarop u uw praktijk organiseert in termen van mensen en middelen.

Investerings- en exploitatiebegroting

Indien uw ondernemingsplan investeringen met zich meebrengt neemt u een investeringsbegroting op in het plan. Hierin staat aangegeven welke investeringen nodig zijn om uw plannen te realiseren. Ook neemt u een exploitatiebegroting op. Wat is de invloed van de realisering van uw ondernemingsplan op de omzet en op de kostenstructuur van de praktijk.

Noodzakelijk

Concluderend kan gezegd worden dat het maken van een ondernemingsplan niet alleen een nuttige exercitie is, maar ook een noodzakelijke. Het helpt u om met wat meer afstand te kijken naar uw eigen onderneming om vervolgens met frisse blik en meer of minder ingrijpende plannen de toekomst goed in te gaan. Laat u niet weerhouden door de belemmerende overtuiging dat u het zo druk heeft dat u geen tijd vrij kunt maken voor het schrijven van een ondernemingsplan. Dat beweren is een teken aan de wand dat u eens goed moet kijken naar uw praktijkorganisatie. Een goed ondernemingsplan geeft u energie en verbetert de prestaties van uw organisatie. Bovendien kunt u altijd de hulp van experts inschakelen om u bij het maken van uw ondernemingsplan te begeleiden. Het creëren van draagvlak voor verandering bij uw team is de eerste winst.

AUTEURS

Marcel Spek is tandarts, trainer en praktijkcoach bij Dental Care Professionals.

Marlies van der Vooren is arbeids- en organisatiepsycholoog en directeur van Dental Care Professionals.

Samen ontwikkelden zij de leergang 'Ondernemerschap in de Tandartspraktijk'.

Meer informatie over deze leergang vindt u op: www.dentalcareprofessionals.nl