



De Dierenartsenpraktijk als *Belevenis*

EEN ONDERZOEK NAAR HOE DE
DIERENARTSENPRAKTIJK
BELEVENISECONOMIE KAN
INZETTEN OM KLANTEN TE BINDEN

WENDY HAVERLAND
DIERGEZONDHEID & MANAGEMENT

15-08-2016



De dierenartsenpraktijk als belevenis

Beleef de dierenarts

Een onderzoek naar hoe de dierenartsenpraktijk
beleveniseconomie kan inzetten om klanten te binden

Auteur

Wendy Haverland

Opleiding: Dier- en veehouderij

Major: Diergezondheid en Management

E-mail: wendy-haverland@hotmail.com

Telefoon: 0624728153

Opdrachtgever

CAH Vilentum

De Drieslag 4

8251 JZ, Dronten

Afstudeerdocent:

Marco Halff

m.halff@cahvilentum.nl

Dronten, augustus 2016

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting.....	4
Abstract	6
1. Inleiding	8
2. Materiaal en methode.....	10
3. Klantenbinding	11
3.1 – Kans op klantenbinding	12
4 – Klantenbinding en de beleveniseconomie	14
4.1 – Maatwerk	14
4.2 - Klanttevredenheid.....	14
4.2.1 – Te veel keuzemogelijkheden	15
4.2.2 – Steeds hetzelfde sorteerproces.....	15
4.2.3 - Vormgevingsopoffering.....	15
4.2.4 – Opoffering door herhaling.....	15
4.2.5 – Maak de juiste keuze	16
4.2.6 – Klanttevredenheid in de dierenartsenpraktijk	16
4.3 – Kwaliteit van alternatieven.....	16
4.4 – Investerings	18
5. De veterinaire sector	19
6. De beleveniseconomie in de dierenartsenpraktijk.....	20
6.1 - Ontwikkeling.....	20
6.2 – Dienstverlening.....	21
6.2.1 – Interactie	21
6.2.2 - Invloeden.....	23
6.3 – Natuurlijke uitstraling.....	24
6.3.1 - Amusementsbelevissen.....	24
6.3.2 – Lerende belevissen	24
6.3.3 - Ontsnappingsbelevissen.....	24
6.3.4 – Esthetische belevissen.....	24
6.3.5 - Toepassing.....	25
6.4 – Waard om voor te betalen	25
6.5 – De klant.....	26
6.6 – Opbouw van een belevenis	26

6.6.1 – Indrukken.....	26
6.6.2 – Positieve vs. Negatieve signalen.....	30
6.6.3 – Zintuigen.....	30
6.6.4 – Aandenkens	32
6.7 – 4S-model.....	33
6.7.1 - Surprise.....	33
6.7.2 – Suspense.....	34
6.8 – Het theatermodel	34
6.8.1 – Het improvisatietheater: behelst originaliteit in de voorstelling	34
6.8.2 – Het podiumtheater: laat weinig variatie toe	35
6.8.3 – Het montagetheater: integreert afzonderlijke stukken werk tot <i>één</i> geheel	35
6.8.4 – Het straattheater	36
7. Discussie	37
8. Conclusies	39
9. Aanbevelingen	42
Bronvermelding	43
Bijlagen	45

Voorwoord

Dit rapport is geschreven ter afronding van de opleiding Diergezondheid en Management aan de CAH Vilentum te Dronten. In dit rapport is een het volgende vraagstuk uitgewerkt: “Hoe kan de dierenartsenpraktijk de beleveniseconomie inzetten om klanten te binden?”.

Graag wil ik meneer Halff bedanken voor de begeleiding en coaching bij het schrijven van dit rapport.

Samenvatting

De dierenartsenpraktijk heeft te maken met twee nieuwe soorten concurrentie, namelijk die van dierenartsen in tuincentra en die van mobiele dierenklinieken die dieren thuis of op een andere locatie onderzoeken en behandelen. Deze partijen kunnen hun diensten goedkoper aanbieden omdat zij gebruik maken van een ander verdienmodel waarbij zij naast hun primaire producten en diensten een extra dienst zijn gaan verkopen. Deze extra dienst (in dit geval de dienst van de dierenarts) kunnen zij goedkoop aanbieden omdat ze verdienen aan de, door de extra aangeboden dienst, verhoogde verkoop van de primaire producten en diensten. De vraag is of dierenartsenpraktijken belevenissen kunnen toevoegen als deze extra dienst om zo klanten aan de praktijk te binden (en daarmee uiteindelijk de verkoop van de huidige dierenarts diensten te laten stijgen).

In dit rapport is onderzocht of en op welke manier de dierenartsenpraktijk de beleveniseconomie kan inzetten om klanten aan de praktijk te binden. Er is een algemeen advies geschreven die bruikbaar is voor alle gezelschapsdierenpraktijken. Bij het onderzoek is uitgegaan van de onderzoeksvraag: "Hoe kan de dierenartsenpraktijk de beleveniseconomie inzetten om klanten te binden?". Dit onderzoek is uitgevoerd door middel van een literatuurstudie die zowel kwantitatief als kwalitatief is.

Uit toepassing van de typologie voor relationeel gedrag van Bhattacharya en Bolton blijkt dat in de veterinaire branche een relatief grote kans is op relationeel gedrag. Om klanten aan de praktijk te binden, moet de dierenartsenpraktijk zich vooral richten op de tevredenheid van de klant maar zich ook onderscheiden van de concurrent zodat de kwaliteit van alternatieven minder wordt en zorgen dat de investeringen dermate zijn dat het de klant moeite kost om te switchen naar de concurrent. Verder wordt er gesteld dat relatiemarketing alleen toepasbaar is binnen een organisatie als er de mogelijkheid is tot maatwerk. De dierenartsenpraktijk zou de beleveniseconomie in moeten zetten om klanten aan de praktijk te binden omdat er massamaatwerk geleverd wordt, er wordt gekeken naar zowel klanttevredenheid als de opoffering vanuit de klant (wat nog een stap hoger gaat), de dierenartsenpraktijk zich van de concurrent kan onderscheiden door beleveniseconomie in te zetten en er bij beleveniseconomie sprake is van een hoge investering vanuit de klant omdat de onderneming de klant moet leren kennen.

De beleveniseconomie zal een steeds belangrijkere plaats gaan innemen in de economie. Zowel in de economie als bij de dierenarts worden commerciële kwaliteiten en klantgericht ondernemen steeds belangrijker. Belangrijke ontwikkelingen binnen de veterinaire sector die invloed zouden kunnen hebben op de klantenbinding zijn onder andere de steeds groter wordende praktijken, de mogelijkheid tot differentiatie van de werkzaamheden, de groeiende specialistische kennis van dierenartsen, de veranderende rol van de dierenarts (van arts naar adviseur en ondernemer), de ontwikkelingen van de opleiding Diergeneeskunde en het opkomende beroep van de Praktijkmanager.

De dierenartsenpraktijk behoort naast de veterinaire sector, ook tot de dienstverlenende sector. Bij belevenissen in de dienstverlenende sector is de interactie-gebonden dienstverlening het belangrijkste. In de dierenartsenpraktijk vindt dit plaats aan de telefoon, bij binnenkomst aan de balie, in de wachtkamer, in de behandelkamer en bij vertrek aan de balie. Hierbij zijn die in de behandelkamer en bij vertrek aan de balie het belangrijkste. Een beleving wordt beïnvloed door personen, het proces en de omgeving. In de dierenartsenpraktijk zijn dit de dierenarts en (paraveterinair) assistenten, het primaire en secundaire proces en de wachtkamer, behandelkamer en de balie. Deze afhankelijke variabelen hebben allemaal een eigen invloed op elkaar en op de indrukken die worden overgebracht op de klant. Een beleving moet natuurlijk overkomen op de klant door elementen van alle vier de belevenisdomeinen toe te voegen. Dit zijn: amusement, leren, ontsnapping aan de werkelijkheid en esthetiek waarbij gasten in een amusementsbeleving iets

voelen, in een lerende belevenis iets leren, in een ontsnappingsbelevenis iets doen en in een esthetische belevenis iets zijn. Een belevenis hoeft niet perse uit alle vier de domeinen te bestaan, maar dit maakt de belevenis wel rijker. In de dierenartsenpraktijk zullen vooral de amusementsbelevissen en esthetische belevissen naar voren komen.

Wanneer belevissen goed geregisseerd zijn, natuurlijk overkomen en de klant persoonlijk aanspreken zal de belevenis het waard zijn om voor te betalen. Het is belangrijk dat de opoffering vanuit de klant zo laag mogelijk is. Er zijn verschillende soorten opofferingen die met verschillende soorten maatwerk kunnen worden weggenomen.

De dierenartsenpraktijk kan de beleviseconomie toepassen in de praktijk door naar de basiselementen van een belevenis te kijken en deze toe te passen in de specifieke praktijk. Een belevenis bestaat uit indrukken die zijn samengevoegd tot één verhaal door een bepaald thema. Positieve signalen moeten worden benadrukt en negatieve signalen juist worden weggenomen. Er moet worden nagegaan welk effect elk signaal heeft op de vijf zintuigen waarbij moet worden voorkomen dat de klant niet wordt overladen met zintuiglijke stimuli. Als laatste kunnen er aandenkens worden toegevoegd waardoor de belevenis de klant nog lang blijft. Om belevissen in te zetten kan er gewerkt worden met het 4S model waarbij de klant eerst tevreden moet worden gesteld (Satisfaction), vervolgens zo min mogelijk moet opofferen (Sacrifice), daarna verrast moet worden (Surprise) en als laatste in spanning moet worden gehouden over het volgende bezoek (Suspense).

Er zijn verschillende theatervormen die kunnen worden toegepast. Deze worden intern begrensd door het proces en extern door het aanbod. Het improvisatietheater is onvoorspelbaar waarbij impulsief wordt overgeschakeld van het ene idee op het andere. Het is heel dynamisch. Deze theatervorm kan in de dierenartsenpraktijk worden toegepast aan de balie bij binnenkomst en vertrek. Podiumtheater daarentegen laat weinig variatie toe en verloopt volgens een vaste volgorde die van tevoren is gepland. Dit is een geschikte vorm voor in de behandelkamer, waarbij de dierenarts steeds hetzelfde protocol volgt (tijdens het interactiemoment). Bij montage-theater worden verschillende delen van de belevenis in elkaar gepast tot één samenhangend geheel. Deze vorm kan worden opgevangen door de praktijkmanager die ervoor zorgt dat alle activiteiten worden gecoördineerd tot één geheel. Als laatste, bij straattheater weten medewerkers niet van tevoren wat ze zullen aantreffen. Deze vorm kan worden toegepast in de wachtkamer van de dierenartsenpraktijk.

Uit de discussie is op te maken dat het opstellen van een algemeen advies voor de dierenartsenpraktijk lastig is omdat elke dierenartsenpraktijk, en vooral haar klanten, anders is. Om de beleviseconomie te introduceren in de dierenartsenpraktijk kan een praktijkmanager worden aangenomen die dit algemene advies kan omzetten in een specifieke werkwijze voor die specifieke dierenartsenpraktijk door zich te concentreren op de klanten en activiteiten van die dierenartsenpraktijk. Het is echter de vraag of elke dierenartsenpraktijk in staat is een praktijkmanager aan te nemen en of de praktijkmanager hier tijd voor heeft.

Het antwoord op de onderzoeksvraag kan als volgt geformuleerd worden: “De dierenartsenpraktijk kan klanten aan de praktijk binden door de beleviseconomie in te zetten als extra dienst en belevissen te creëren op interactiemomenten met de klant waarbij rekening gehouden moet worden met de indrukken die de afhankelijke variabelen overbrengen op de klant”.

Abstract

The traditional veterinary practice is coping with a new kind of competition from veterinarians in garden centres and from mobile veterinary practices who researches and treats animals at the owners homes. These competitors can offer their services for less money because they use a different earn model in which they offer an extra service besides their main product or service. They can offer this cheap extra service because they earn from increasing sales from their main products or services. The question is if traditional veterinary practices can add experiences as extra service to create customer relations (and eventually to increase the sale of their current products and services).

This report researches if and in which way animal practices can use the experience economy to create customer relations. There is written a general advice which is useful for all small animal veterinary practices. The following research question is used during the research: "How can veterinary practices use the experience economy to create customer relations?". This research is done by a literal study which is both quantitative and qualitative.

By using the typology for relational behaviour from Bhattacharya and Bolton, the chance for relational behaviour in the veterinary branch turned out to be relatively high. To create customer relations, the veterinary practice should especially concentrate on the customer's satisfaction but also differentiate themselves from the competitors so the quality of alternatives become less and make sure the investments are so that it's hard for the customer to switch to the competitor. Further, relation marketing is only useful in a company when they can offer custom fit products or services. The veterinary practice should use the experience economy to create customer relations because custom fit services are offered, customers satisfaction and sacrifice are important, the veterinary practice can differentiate from competitors by using experiences and there is a high investment from the customer caused by learning the company about their needs.

The experience economy will become more important. Both in the economy as at the veterinarians, commercial qualities and customized working are becoming more important. Important changes within the veterinary branch which can influence the customer relations are the becoming bigger practices, the opportunity to differentiate the activities, the growing special knowledge of the veterinarians, the changing role of the veterinarians (from medical practitioner to advisor and entrepreneur), the development of the study Veterinaryologie and the upcoming profession of veterinary practice manager.

The veterinary practice is, besides of the veterinary branch, part of the service sector. At experiences in the service sector, the interaction-bounded services are the most important. In the veterinary practice, these services are taken place at the phone, by arrival at the desk, in the waiting room, in the surgery and by departure at the desk. Those in the surgery and by departure at the desk are the most important. An experience is influenced by people, process and the environment. In the veterinary practice are this the veterinarian and veterinary assistants, the primary and the secondary process and the waiting room, the surgery and the desk. These dependent variables all have their own influence on each other and on the impressions which are transmitted to the customer. An experience has to have a natural appearance by adding all four experience domains. These are: amusement, learning, escaping from reality and aesthetics whereby customers feel something in amusement experiences, learn something in learning experiences, do something in a escaping experience and are something in an aesthetic experience. It's not necessary to add all four domains to an experience but it makes the experience more meaningful. In the veterinary practice, mainly the amusement experiences and aesthetic experiences will be used.

If experiences are directed correctly, have an natural appearance and are attractive to the individual customer, they will be worth it to pay for. It's important that the sacrifice of the customer is as low as

possible. There are different kinds of sacrifices which can be taken away with different kinds of custom fit services.

The veterinary practice can use the experience economy by looking at the basic elements of an experience and administer these in the practice. An experience is comprised from impressions which are combined to one story by a theme. Positive signals should be emphasised and negative signals should be removed. There should be concentrated on which effect each signal has to the five senses. At least, souvenirs can be added which causes a long memory of the experience within the customer. To add experiences, the 4S model can be used in which the customer first has to be Satisfied, then the customer has to Sacrifice as less as possible, they has to be Surprised an at least, every visit to the practice should be Suspense.

There are different kinds of theatre which can be used. They are internal limited by the process and external by the offer. Improvisation theatre is unpredictable in which there is impulsive changing from the one idea to the other. It's very dynamic. This kind of theatre can be used at the counter of the veterinary practice at entrance and departure. Stage theatre on the other hand allows very little variation and is organised according to an stable hierarchy. This kind is useable for the surgery in the veterinary practice. Montage theatre comprises out of different, little experiences which are coordinated to one whole. At least, by street theatre, employees doesn't know before what's going to happen. These form of theatre can be used in the waiting room.

According to the discussion, it's difficult to set up an generally advice for veterinary practices because every practice is different. To introduce the experience economy to the veterinary practice, an practice manager can be hired who can convert this generally advice into specific activities for the specific veterinary practice by concentrating on the customers and activities of that specific practice. It's the question if every practice is able to hire an practice manager and if the practice manager has time to do this.

The answer on the research question can be formulated as following: "The veterinary practice can create customer relations by using the experience economy as extra service and by creating experiences at the interaction moments with the customer whereby the impressions caused by the dependent variables should be considered".

1. Inleiding

Dit rapport is geschreven voor gezelschapsdierenpraktijken in Nederland, naar aanleiding van de factsheet dierenartsen van de ABN AMRO bank uit 2014 over de ontwikkelingen en trends in de veterinaire sector. Volgens de factsheet hebben dierenartsen indirect last van de financiële crisis door een nieuw soort concurrentie. Diereigenaren zoeken namelijk liever een goedkoper of makkelijker alternatief voor een bezoek aan de dierenarts zoals de mobiele klinieken die in tuincentra honden en katten vaccineren. (ABN AMRO bank, 2014). Dit wordt tevens genoemd in een artikel van brancheorganisatie Dibevo. Hierin beschrijft dierenarts Stijn Peters dat de grens tussen de diensten en producten in dierenartsenpraktijk en dierenspecialzaken steeds vager wordt. Diverse dierenartsen hebben hun productaanbod uitgebreid met dierbenodigdheden en dierenspecialzaken kiezen op hun beurt voor het inzetten van een dierenarts die in de winkel dieren onderzoekt en vaccineert. In steeds meer dierenspecialzaken en tuincentra worden dierenartsenpraktijken geopend waardoor ze door de aantrekkingskracht van de lage tarieven van de dierenarts de verkoop van producten in de rest van de winkel verhogen. De diensten van de dierenarts worden dus gekopieerd en ergens anders goedkoper aangeboden. (Peters, 2016).

Tuincentra kunnen deze diensten goedkoper aanbieden omdat zij gebruik maken van een ander verdienmodel (zie figuur 1). Een voorbeeld hiervan is Ranzijn tuin & dier. Dit tuincentrum rekent €20,- voor een vaccinatie terwijl diezelfde vaccinatie bij de dierenartsenpraktijk om de hoek €50,- kost. Ranzijn gebruikt de dierenkliniek om klanten te trekken en verdienen niet aan die vaccinatie, maar aan de zak hondenbrokken die de klant op datzelfde moment koopt. (Reinink, 2015).



Figuur 1 - Verdienmodel Ranzijn

Daarnaast heeft Ranzijn lagere personeelskosten, omdat zij enkel werken met recent afgestudeerde diergeneeskundigen zonder ervaring of ervaren collega's van wie ze kunnen leren. Hierdoor voert Ranzijn enkel de eenvoudige klussen uit en verwijst de klant voor ingewikkelder zaken naar de dierenartsenpraktijk terwijl deze ook juist op die eenvoudige klussen meer marge kan pakken. Ranzijn tuin & dier is gebaseerd op het one-stop-shop-concept waarbij diereigenaren alles voor hun dier en tuin op één plek kunnen vinden. Zij geven de klant betaalbare tarieven, goede bereikbaarheid, gratis parkeerruimte en ruime openingstijden. (Reinink, 2015). Dit voelen de andere dierenartsenpraktijken in hun bezoekersaantallen.

Dierenartsen hebben dit verdienmodel gebruikt met als extra dienst de verkoop van diervoeding en anti parasitaire middelen. Maar de verkoop van anti parasitaire middelen en veterinaire gezondheidsvoeding gebeurt tegenwoordig lang niet alleen nog maar in de dierenartsenpraktijk, onder andere door de komst van webshops. (Peters, 2016). Er moet dus een "nieuwe" extra dienst komen in de traditionele dierenartsenpraktijk. Dierenartsenpraktijken kunnen een nieuwe extra dienst leveren door de beleveniseconomie te introduceren waarbij belevenissen geleverd zullen worden.

in een artikel van de Koninklijke Nederlandse Maatschappij voor Diergeneeskunde, ook wel de KNMvD genoemd, wordt genoemd dat dierenartsenpraktijken de toenemende concurrentie alleen overleven als zij duidelijk kiezen voor een bepaald marktsegment en als zij hun klanten een onvergetelijke ervaring geven zodat ze zeker weer terugkomen. (Haneveld, 2015). Om klanten te blijven trekken, moet de traditionele praktijkhouder zich dus onderscheiden (Reinink, 2015). Door goed te luisteren naar de klant, actief vragen te stellen en adviezen te geven wordt de kans op (herhalings-)aankopen vergroot. En uiteindelijk gaat het erom dat de klant terugkeert en bij herhaling omzet maakt. (Peters, 2016).

Enkel ondernemingen die in de ogen van de klant het beste zijn zullen overleven. De meeste klanten rekenen dierenartsen af op prijs, parkeergelegenheid en wachttijd. Dit zijn precies de speerpunten van Ranzijn tuin & dier. Dit veranderen zal voor de traditionele praktijkeigenaar lastig worden, omdat het dan aankomt op hun ondernemerstalent. Er is een vooruitziende blik nodig welke de dierenarts nooit is aangeleerd. Ranzijn tuin & dier bijvoorbeeld wordt aangestuurd vanuit een commerciële insteek. Er wordt nagedacht over marges, loonsommen en services. In de traditionele dierenartsenpraktijk is de dierenarts opgeleid als practicus en niet tot manager en ondernemer. (Reinink, 2015).

Deze veranderende rol van de dierenarts is te zien in de opleiding Diergeneeskunde. Hierin wordt namelijk steeds meer aandacht besteedt aan de huisdiereigenaar. Studenten leren zich meer op de klant te richten. Een andere belangrijke ontwikkeling is het beroep praktijkmanager die de managementtaken van de dierenarts overneemt. Er wordt voorspeld dat de praktijkmanager in 2020 onmisbaar zal zijn in de praktijk. (Klamer & Woesthoff, 2010).

Door als een ondernemer in te spelen op de klant en als een dierenarts hun dieren te verzorgen, kan de dierenarts klanten aan zijn praktijk binden en zo de overstap van klanten naar de concurrent tegengaan. Alleen moet de dierenarts zich dan wel gaan onderscheiden van andere partijen die steeds meer soortgelijke diensten aanbieden.

In dit onderzoek wordt via literatuurstudie gekeken of de traditionele dierenartsenpraktijk de beleveniseconomie als “extra dienst” kan aanbieden om zo klanten te binden aan de praktijk (en uiteindelijk de verkoop van de huidige dierenartsdiensten te verhogen). Dit wordt gedaan door een antwoord te zoeken op de onderzoeksvraag: “Hoe kan de dierenartsenpraktijk de beleveniseconomie inzetten om klanten te binden?”.

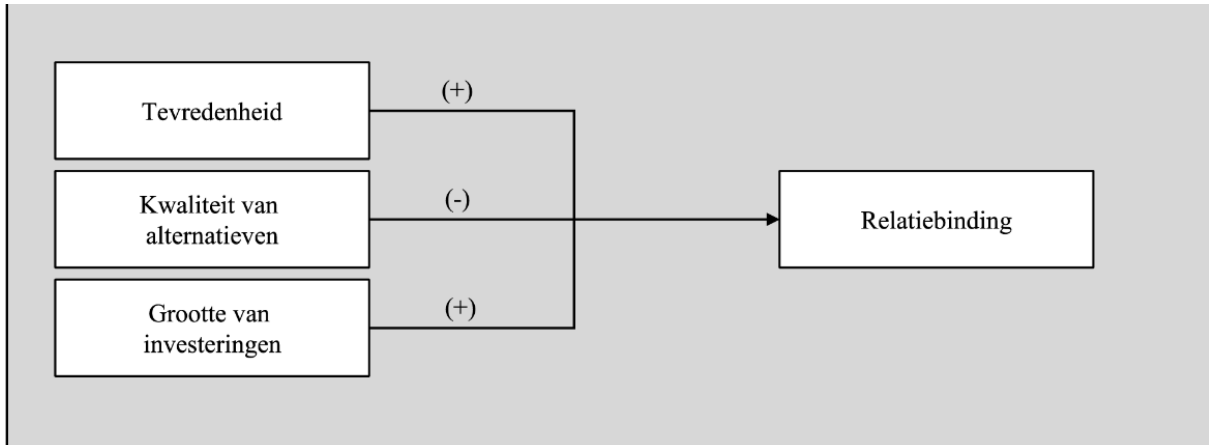
De vraag zal worden beantwoord door in hoofdstuk 3 eerst het begrip klantenbinding te omschrijven en in hoofdstuk 4 de beleveniseconomie hieraan te koppelen. Vervolgens zullen in het vijfde hoofdstuk de belangrijkste ontwikkelingen in de veterinaire sector worden toegelicht die invloed kunnen hebben op de klantenbinding. Tot slot, in hoofdstuk 6, wordt beschreven welke overeenkomsten de beleveniseconomie en de dierenartsenpraktijk vertonen, hoe belevenissen zijn opgebouwd en hoe de dierenartsenpraktijk deze kan toepassen.

2. Materiaal en methode

In dit rapport zal eerst worden onderzocht op welke manier de dierenartsenpraktijk de beleveniseconomie kan inzetten om klanten aan de praktijk te binden om zo een antwoord te geven op de hoofdvraag. Er zal een algemeen advies gegeven worden dat bruikbaar is voor alle gezelschapsdierenpraktijken. Het advies zal gaan over hoe dierenartsenpraktijken klanten aan hun praktijk kunnen binden door het inzetten van de beleveniseconomie. Deze praktijken kunnen dit advies vervolgens naar eigen inzicht inzetten en aanpassen aan de specifieke praktijk. Het onderzoek wordt uitgevoerd door middel van literatuurstudie.

3. Klantenbinding

In dit hoofdstuk wordt gekeken naar de relatiebinding tussen de klant en een onderneming. Er wordt gekeken welke factoren een rol spelen bij klantenbinding aan de hand van het investeringsmodel van Rusbult, zie figuur 2. (Agnew, Martz & Rusbult, 1980)



Figuur 2 - Investeringsmodel van Rusbult

Uit verschillende studies is gebleken dat gebondenheid onmisbaar is voor een succesvolle relatie en dat er een positief verband bestaat tussen gebondenheid en klantentrouw. Volgens het model van Rusbult (figuur 2) wordt de gebondenheid van partners aan hun relatie bepaald door een aantal factoren. (Bügel, et al., 2009).

Als eerste de mate van tevredenheid met de relatie: hoe tevredener iemand is met de relatie, des te groter de gebondenheid aan de relatie (positief verband). Er wordt verwacht dat hoe groter de mate van dienstverlening in een branche, des te groter het belang van de factor tevredenheid is voor klantenbinding. (Bügel, et al., 2009). De dierenartsenpraktijk behoort tot de dienstverlenende sector wat betekent dat tevredenheid van groot belang is voor klantenbinding in de dierenartsenpraktijk.

Als tweede de kwaliteit van alternatieven. De aanwezigheid van concurrenten en hoe de klant deze waarneemt speelt een belangrijke rol in de klantrelatie. Hoe lager de kwaliteit van alternatieven, des te meer men de relatie waardeert en dus hoe groter de binding. Er is dus sprake van een negatief verband tussen de kwaliteit van alternatieven en de klantenbinding. (Bügel, et al., 2009).

De derde, en laatste, factor heeft betrekking op de mate waarin men heeft geïnvesteerd in de relatie. Wanneer iemand veel tijd en energie heeft geïnvesteerd in de relatie met de partner, heeft diegene minder snel de neiging de relatie met de partner te verbreken. In de marketingliteratuur wordt ook wel gesproken van switching costs, dus de moeite die het een klant kost om te switchen naar een ander bedrijf. Hoe meer moeite een klant moet doen om te switchen, des te minder snel klanten zullen wisselen van bedrijf. Deze factor wordt beïnvloed door de kwaliteit van alternatieven; wanneer er alternatieven zijn van hoge kwaliteit, zal de factor investeringen relatief belangrijker zijn. (Bügel, et al., 2009).

Deze drie factoren hangen allemaal significant samen met gebondenheid en zijn dus essentieel om de mate van gebondenheid te voorspellen en te verklaren. Daarnaast is het succes van een relatie te voorspellen met de gebondenheid. Een onderzoek uit 2006 laat zien dat trouwe klanten zich meer gebonden voelen, minder alternatieven waarnemen en meer investeren dan eenmalige klanten. (Bügel, et al., 2009).

3.1 – Kans op klantenbinding

De kans op klantenbinding blijkt te verschillen per branche (Bügel, et al., 2009). Ook het belang van de verschillende factoren is verschillend per branche. In 2009 is er een onderzoek gedaan naar de kans op klantenbinding in verschillende branches door middel van het investeringsmodel van Rusbult. De branches zijn ingedeeld op verschillende eigenschappen. Een belangrijk onderscheid is of klanten de vrijheid hebben om op elk moment naar een ander bedrijf over te stappen of dat zij aan het bedrijf zijn gebonden door middel van een contract. Een andere eigenschap is de mogelijkheid tot maatwerk. Er wordt gesteld dat relatiemarketing alleen toepasbaar is als er de mogelijkheid is tot maatwerk. Deze eigenschap wordt ook wel heterogeniteit genoemd. Ook het verwachte risico van de relatie voor de klant is een aparte eigenschap. Hoe groter het verwachte risico, des te groter de kans op relatiebinding. Als laatste zijn er de overstapkosten. Dit zijn de kosten voor klanten wanneer zij naar een ander bedrijf overstappen. Hoe hoger deze kosten, des te sterker de klantenbinding is. De laatste drie eigenschappen behoren tot de typologie voor relationeel gedrag van Bhattacharya en Bolton. Uit het onderzoek blijkt dat er bij alle factoren significante verschillen bestaan tussen de branches. (Bügel, et al., 2009).

Als er gekeken wordt naar de dierenartsenpraktijk, hebben klanten de mogelijkheid om op elk moment naar een ander bedrijf over te stappen en zijn zij (meestal) niet gebonden door middel van een contract. In de dierenartsenpraktijk is zeker sprake van maatwerk gezien de steeds meer gespecialiseerde dierenartsen(praktijken). De dierenartsenpraktijk is dus heterogeen. Verder kan er een groot risico zitten aan een bezoek aan de dierenarts, het gaat namelijk om de gezondheid van het dier (high risk). Als laatste zijn er nauwelijks tot geen switching costs wanneer een klant beslist naar een andere dierenartsenpraktijk over te stappen (low switching costs). Op basis van deze eigenschappen, is de dierenartsenpraktijk toegevoegd aan het figuur van de typologie voor relationeel gedrag van Bhattacharya en Bolton, zie figuur 3.

		Low Risk		High Risk	
		Homogeen	Heterogeen	Homogeen	Heterogeen
Low switching cost		0 Mobiel	1 Supermarkt	1 Zorgverzekeraar	2 Dierenarts
		1	2 Automotive	2	3 Bank
High switching cost		1	2 Automotive	2	3 Bank

Figuur 3 - De dierenarts in het figuur van de typologie voor relationeel gedrag van Bhattacharya en Bolton

Uit dit figuur is op te maken dat de dierenartsenpraktijk een 2 scoort als de kans op het vertonen van relationeel gedrag. Hierbij is een score van 0 laag en een score van 3 hoog.

Er kan geconcludeerd worden dat de kans op relationeel gedrag in de veterinaire sector relatief hoog is (score 2 op een schaal van 0-3). Wanneer de veterinaire sector wordt vergeleken met de verschillende branches uit het onderzoek, kan er gesteld worden dat tevredenheid de belangrijkste factor is, gevolgd door de kwaliteit van alternatieven en als laagst de investeringen.

4 – Klantenbinding en de beleveniseconomie

Om klanten aan de praktijk te binden, moet de dierenartsenpraktijk zich dus vooral richten op de tevredenheid van de klant maar zich ook onderscheiden van de concurrent zodat de kwaliteit van alternatieven minder wordt en zorgen dat de investeringen dermate zijn dat het de klant moeite kost om te switchen. Verder wordt er gesteld dat relatiemarketing alleen toepasbaar is als er de mogelijkheid is tot maatwerk (zie hoofdstuk 3.1).

4.1 – Maatwerk

Voor het regisseren van belevenissen is het vertrouwen van de klant nodig. Dit vertrouwen kan gewonnen worden door het leveren van maatwerk. Door het leveren van maatwerk wordt er namelijk een relatie met de klant opgebouwd waaruit blijkt dat de onderneming om die klant geeft. Hierdoor zal de klant de onderneming sneller vertrouwen. Het vertrouwen van de klant kan ook gewonnen worden door belevenissen te organiseren die de klant bij de organisatie betreft, zodat momenten tussen de onderneming en de klant gedenkwaardige belevenissen worden. (Gilmore & Pine, 1999, p.262-271).

Maatwerk moet hierbij niet verward worden met verscheidenheid. Maatwerk leveren betekent produceren in reactie op de wensen van een bepaalde klant. Bij verscheidenheid bestaat het aanbod uit allerlei producten waaruit de klant kan kiezen, in de hoop dat een klant op het idee komt er iets van te kopen. Echter, door te veel producten aan de klant aan te bieden, weten de klanten niet meer wat zij moeten kiezen en uiteindelijk zullen zij vertrekken zonder iets te kopen. Als het erop aankomt, willen klanten helemaal geen keuze maar willen zij alleen maar precies wat zij zoeken. Door gebruik te maken van vooraf ontworpen belevenissen kan op efficiënte, effectieve wijze moeiteloos bepaald worden wat de behoeften van de klant zijn. (Gilmore & Pine, 1999).

4.2 - Klanttevredenheid

Om erachter te komen wat de klant precies wil, wordt vaak gekeken naar de algemene behoeften van klanten. Dit gaat echter niet ver genoeg om massamaatwerk aan te kunnen bieden. Er moet niet gekeken worden naar de behoeften van de markt, maar naar die van de individuele klant.

Wanneer een onderneming niet naar de individuele klant kijkt, wordt elke klant op dezelfde (niet voor elke klant goede) manier behandeld. Dit zorgt ervoor dat klanten zich het bezoek wel herinneren, maar niet altijd als goed. Wanneer de dienstverlening op de individuele klant wordt afgestemd aan de andere kant, zal dit voor (bijna) elke klant tot een positieve ervaring leiden, omdat het aanbod is afgestemd op zijn of haar specifieke behoeften. Dit kan worden bereikt door, door middel van maatwerk, een voor de klant unieke waarde te creëren. (Gilmore & Phine, 1999). Een belevenis wordt op verschillende manieren beschreven maar belangrijk is dat een belevenis altijd meer is dan het zuivere product of dienst en dat een belevenis nooit voor twee personen hetzelfde kan zijn. Een belevenis is altijd subjectief omdat het afhankelijk is van de perceptie van de persoon die de belevenis ondergaat. (Casier, 2010).

Vaak wordt de behoefte van de klant gemeten met een klanttevredenheidsonderzoek. Hierbij gaat het om het verschil tussen wat de klant verwacht te krijgen en wat de klant naar zijn idee krijgt. Zo'n klanttevredenheidsonderzoek geeft een onderneming inzicht in wat de klant vindt van wat de onderneming al doet in plaats van wat de klant daadwerkelijk van de onderneming verwacht. Om massamaatwerk aan te bieden, moet inzicht verkregen worden in wat de klant opoffert, oftewel het verschil tussen dat wat de klant accepteert en wat hij feitelijk nodig heeft. Het doel is uiteindelijk om de klant zo min mogelijk te laten opofferen en niet uit te gaan van de gemiddelde klant, maar van de individuele klant. (Gilmore & Phine, 1999).

Wanneer een klant steeds hetzelfde moet opofferen, legt hij zich erbij neer omdat er een gebrek is aan beter. Hierdoor denken ondernemingen dat de klant krijgt wat hij verwacht, maar dat is dus eigenlijk niet zo. Dit “conditioneren van de klant”, de klant zo ver brengen dat hij zijn verwachtingen lager stelt, zorgt uiteindelijk voor hogere kosten door verspilling. Belevenissen kunnen zorgen voor kostenbesparing door de aankoop van overbodige goederen te verminderen. Door te concentreren op precies datgene wat de klant wil, kunnen veel overbodige inkopen worden bespaard. Als een onderneming namelijk kiest voor een breed assortiment voor de gemiddelde klant, zal lang niet alles worden verkocht. Dit zal wel het geval zijn wanneer het assortiment bestaat uit precies datgene wat de klant wil. Daarnaast zorgt weinig opoffering vanuit de klant voor een sterkere klantrelatie. (Gilmore & Pine, 1999).

4.2.1 – Te veel keuzemogelijkheden

Er zijn 4 verschillende categorieën opofferingen die kunnen worden weggenomen door 4 verschillende soorten maatwerk waarbij de onderneming leert van de klant en dit toepast in het aanbod. (Gilmore & Pine, 1999, p.123-124).

Als eerste is er de opoffering als gevolg van te veel keuzemogelijkheden. Dit kan worden weggenomen door maatwerk door samenwerking, waarbij de onderneming samenwerkt met de klant om samen vast te stellen wat de klant nodig heeft en het daarna samen te produceren. Door dit maatwerk kunnen verschillende belevenissen gecreëerd worden, namelijk de ontwerpbelevenis waarbij de klant samen met de onderneming haar eigen product ontwerpt, en de onderzoeksbelevenis waarbij de klant samen met de onderneming onderzoekt naar wat voor de klant het beste is. De klant en de onderneming bepalen dus samen welke waarde zal worden geleverd. (Gilmore & Pine, 1999, p.124-127).

4.2.2 – Steeds hetzelfde sorteerproces

Wanneer de klant moet opofferen door steeds via een sorteerproces uit producten en componenten te kiezen, kan gebruik worden gemaakt van maatwerk door aanpassing. Door steeds andere componenten in te bouwen in het product en de klant hiermee te laten experimenteren, kan uiteindelijk de specifieke behoefte van de klant worden achterhaald. Zo vormt zich een voor de klant compleet product door middel van een experimenteerbelevenis. (Gilmore & Pine, 1999, p.127-129).

4.2.3 - Vormgevingsopoffering

Wanneer klanten niet moeten opofferen door de functie van het product maar door de productvorm (bijvoorbeeld de verpakking of presentatie), oftewel vormgevingsopoffering, kan gebruik worden gemaakt van cosmetisch maatwerk. Hierbij worden veranderingen aangebracht aan het product zelf en dan specifiek aan de vorm, niet aan de functie van het product. Hierdoor wordt een standaard aanbod op een klant specifieke manier verpakt, waardoor iedere klant zich persoonlijk aangesproken voelt door hetzelfde product. De productvorm wordt dus aangepast aan de vormgevingseisen van de klant wat ego-streling tot gevolg heeft. De klant krijgt het “helemaal-van-mij” gevoel. (Gilmore & Pine, 1999, p.129-131).

4.2.4 – Opoffering door herhaling

Wanneer er sprake is van opoffering door herhaling, waarbij de klant steeds dezelfde taak moet uitvoeren of dezelfde informatie moet verwerken, kan gebruik gemaakt worden van transparant maatwerk. Hierbij wordt een op de klant afgestemd product geleverd zonder dat de klant het bewust doorheeft. Hiervoor is het belangrijk de klant gedurende een bepaalde periode te volgen om de belangrijkste behoeften af te leiden nog voordat erom wordt gevraagd. Er worden aan een standaardaanbod op de klant afgestemde producteigenschappen toegevoegd. Dit maakt transparant maatwerk precies het tegenovergestelde van cosmetisch maatwerk, waarbij een standaardinhoud in een op de klant afgestemde verpakking wordt geleverd. Transparant maatwerk kan werken voor

klanten die niet lastig gevallen willen worden maar wel kwaliteit willen. (Gilmore & Pine, 1999, p.131-133).

4.2.5 – Maak de juiste keuze

Om te kiezen welk maatwerk gebruikt moet worden, is het belangrijk allereerst af te vragen waarom je als onderneming maatwerk zou leveren. Wanneer dit helder is, kan antwoord worden gegeven op de volgende 3 vragen:

1. Waarin is het aanbod uniek?
2. Welke opofferingen moet de huidige klant doen met het huidige aanbod?
3. Welke vorm van maatwerk zal de beste resultaten opleveren?

(Gilmore & Pine, 1999, p.133)

4.2.6 – Klanttevredenheid in de dierenartsenpraktijk

Tevredenheid is voor iedere klant anders. Belevissen zijn gedenkwaardig voor klanten en zorgen ervoor dat klanten emotioneel, fysiek of zelfs spiritueel worden aangetrokken. (Gilmore & Pine, 1999). Aan de andere kant is te zien dat dromen, emoties en gebalanceerd leven steeds belangrijker wordt onder huisdiereigenaren (Bekkers, 2015). Veel huisdiereigenaren hebben een emotionele band met hun huisdier. Wanneer het dier tevreden is, is de eigenaar ook tevreden. Het hebben van een huisdier zorgt ervoor dat er minder stresshormoon wordt aangemaakt én dat endorfine, een gelukshormoon, wordt aangemaakt. Daarnaast vinden mensen het fijn om voor iets te kunnen zorgen. Uit wetenschappelijk onderzoek is gebleken dat er bij mensen en hoogontwikkelde dieren veel overeenkomsten in de hersenen zijn en dat er ook bepaalde processen plaatsvinden die veel op elkaar lijken. Er is ontdekt dat honden en katten ook wezenlijk boos kunnen zijn, blij of bang maar ook gevoelens kunnen ervaren van spijt, schuldgevoel en jaloezie. Honden en katten kunnen zich dus wel degelijk inleven en voelen zich vaak zoals de eigenaar zich voelt. Uit een onderzoek van Psychologie Magazine uit 2010 onder Nederlandse huisdierbezitters blijkt dat 83% aangeeft een diepe emotionele band te hebben met zijn of haar huisdier. Zij geven deze band een 7 of hoger, op een schaal van 1 tot 10 vooral bij honden- of katteneigenaren is de band erg sterk: respectievelijk 90% en 94% noemt de band heel bijzonder. (Van der Weide, 2012).

Consumenten vinden het welzijn van hun dier tegenwoordig belangrijker dan welvaart. Hierdoor is de diereigenaar bereid steeds meer aan zijn of haar dier uit te geven. (Bekkers, 2015). Dit is een voordeel voor het feit dat hoe groter de investering in een relatie, des te beter de binding is (Bügel, et al., 2009). Door een belevenis aan te bieden die gericht is op de individuele klant kan de dierenartsenpraktijk haar klanten tevreden stellen met iets dat een grote investering vergt, wat niet erg is omdat de diereigenaar bereid is steeds meer aan hun huisdier uit te geven, en de kwaliteit van alternatieven overschaduwden omdat het een uniek aanbod is.

4.3 – Kwaliteit van alternatieven

Zoals in de inleiding wordt beschreven, heeft de dierenartsenpraktijk het meest te maken met nieuwe concurrentie vanuit dierenartsen in tuincentra, webshops en mobiele dierenartsen. Volgens de KNMvD is deze nieuwe concurrentie een logisch gevolg van vrije marktwerking, wat betekent dat de tarieven van dierenartsen vrij zijn. (Reinink, 2015).

Een sterk punt van de Ranzijn is het one-stop-shop-concept waardoor zij lagere prijzen kunnen vragen voor de activiteiten van de dierenarts omdat daar niet op verdiend wordt, maar op de zak hondenbrokken die er extra bij wordt verkocht. Zij spelen in op de vraag vanuit de klant naar betaalbare tarieven, goede bereikbaarheid, gratis parkeerruimte en ruimere openingstijden. (Reinink, 2015).

Echter, uit het boek “De Beleviseconomie” van Gilmore & Pine blijkt dat een onderneming pas echt een bepaald economisch aanbod verkoopt als de klanten bereid zijn te betalen voor precies dat aanbod. Iets is een bepaalde prijs pas echt waard wanneer het “te goed” wordt om gratis weg te geven. Bij belevenissen komt dit neer op een toegangsprijs. Deze toegangsprijs kan het moeilijker maken voor klanten die voor de eerste keer komen, maar zal het makkelijker maken om ze terug te laten komen. Daarnaast zorgt een toegangsprijs er voor dat de klant het aanbod als geheel op hogere waarde zal schatten. Wanneer er bijvoorbeeld alleen een prijs hangt aan het product of de dienst waar de klant voor komt, vinden zij het al gauw heel gewoon dat de extra geboden diensten of zelfs de aangeboden belevenis gratis is en gaan ze het product als duur beschouwen. Waarom zouden de klanten dan nog terugkomen? Alleen al de praktijk binnengaan, zou de prijs van de dienst waard moeten zijn. De beste manier om met een toegangsprijs te beginnen, is door deze alleen te vragen voor een gedeelte van de zaak. Een toegangsprijs kan ook in de vorm van parkeergeld zijn. (Gilmore & Pine, 1999).

Als deze informatie wordt teruggekoppeld naar bijvoorbeeld de gratis parkeerruimte en de lage prijzen van Ranzijn tuin & dier, zal de klant dit als vanzelfsprekend gaan zien, waardoor ze het product als duur zullen gaan beschouwen. Ranzijn tuin & dier zou het parkeergeld juist waard moeten zijn. In een onderzoek naar de belevenis van diensten in verzorgingstehuizen wordt ook aangegeven dat vaak de niet-medische kwaliteit doorslaggevend is voor de keuze van een zorginstelling. Klanten gaan er namelijk vanuit dat de medische behandeling naar behoren is. (Jansen, 2009).

De “over de toonbank-verkoop” van dieetvoeding en anti parasitaire middelen wordt steeds minder door de opkomst van webshops. Tegenwoordig bestelt de klant dit bij Bol.com. Hierdoor verliest de dierenartsenpraktijk niet alleen omzet, maar ook overzicht en controle. Klanten kunnen kopen wat zij willen online en er is geen zicht meer op wat mensen hun dieren geven. (Reinink, 2015).

Ranzijn tuin & dier biedt de dienst van een dierenarts aan, om zo de verkoop van de huidige producten te verhogen en hieraan geld te verdienen. In de dierenartsenpraktijk is de dienst die geleverd wordt het product. Belevenissen voor klanten registreren zal kunnen worden gebruikt om de vraag naar huidige goederen en diensten te doen toenemen, maar dan moet die belevenis wel het betalen waard zijn (Gilmore & Pine, 1999).

Als laatste, de mobiele dierenartsen, spelen in op mensen die geen vervoer hebben, mensen die hun dier niet de stress van een bezoek aan de dierenarts willen geven of mensen met erg schuwe dieren. Voor deze Rijdende Dierendokter hoeven klanten niet eens in de auto te stappen (en dus geen parkeergeld te betalen) of plaats te nemen in een wachtkamer. (Reinink, 2015).

Hiermee richten mobiele dierenartsen zich op een bepaald segment klanten terwijl Ranzijn tuin & dier zich juist richt op verschillende segmenten. Een onderneming kan concurrentie alleen overleven wanneer zij duidelijk kiest voor een bepaald marktsegment en haar klanten een onvergetelijke ervaring geeft zodat deze weer terugkomen (Bosch, 2015). In het artikel van Bosch wordt de dierenartsenpraktijk vergeleken met verschillende kapperszaken in de buurt. Hieruit blijkt dat er best verschillende kapperszaken in een dorp gevestigd kunnen zijn, als deze zich maar allemaal richten op een apart segment klanten. (Bosch, 2015). Dit zouden dierenartsenpraktijken kunnen doen door de beleviseconomie in te zetten en zich te richten op de “belevers” en hen een onvergetelijke ervaring te bezorgen. Daarnaast kunnen dierenartsenpraktijken zich onderscheiden van de concurrent door de specialistische kennis van de dierenartsen. Zoals in hoofdstuk 5 te lezen is, hebben steeds meer dierenartsen een specialisatie, iets wat Ranzijn tuin & dier bijvoorbeeld niet heeft omdat zij alleen werken met pas afgestudeerde dierenartsen om zo de personeelskosten te onderdrukken.

4.4 – Investeringsen

Zoals in hoofdstuk 4.2.1 staat beschreven, kan de opoffering vanuit de klant worden verminderd door als bedrijf te leren van de klant. Zo wordt er door one-to-one marketing een lerende relatie gecreëerd. Hoe meer een onderneming van de klant leert, hoe beter deze kan leveren wat de klant precies wil en hoe moeilijker het voor de concurrent wordt om hier tussen te komen. Een klant die een lerende relatie met een onderneming heeft, heeft veel tijd en energie moeten besteden om de onderneming te leren wat hij of zij wil. Hierdoor is de overstap naar een concurrent minder aantrekkelijk omdat de klant de concurrent weer precies hetzelfde moet leren over haar behoeftes.

Hiermee neemt, per interactie tussen klant en onderneming, de opoffering vanuit de klant af. Deze werkwijze heeft verschillende voordelen, namelijk:

- Klanten willen een hogere prijs betalen omdat zij precies krijgen wat zij willen en hieraan een hogere waarde stellen;
- Er hoeven minder kortingen worden gegeven. Wanneer een korting wordt gegeven, wordt er in feite betaald voor de opoffering vanuit de klant. Hoe minder de klant hoeft op te offeren, des te minder er met prijzen gestunt hoeft te worden;
- Omdat de onderneming meer weet van de klant dan de concurrent, zal dit zorgen voor een hogere opbrengst per klant;
- Uiteindelijk zal het zorgen voor meer klanten tot mond-tot-mond reclame;
- Hoe meer de onderneming weet van de wensen, behoeften en voorkeuren van de klant, hoe waardevoller de binding tussen klant en onderneming wordt. (Gilmore & Pine, 1999).

5. De veterinaire sector

In dit hoofdstuk zijn de belangrijkste ontwikkelingen binnen de veterinaire sector beschreven die invloed kunnen hebben op de klantenbinding in de dierenartsenpraktijk.

Een belangrijke ontwikkeling is dat kleine praktijken zich verenigen tot grotere praktijken met meer dierenartsen en dat praktijken gaan samenwerken in de vorm van dienstuitwisseling en ketenvorming. Verwacht wordt dat er steeds meer gewerkt zal worden met overkoepelende organisaties waar verschillende dierenartsenpraktijken maar ook dierenspecialzaken en asielen onder zullen vallen. (Klamer & Woesthoff, 2010).

De steeds groter wordende praktijken bieden wel mogelijkheid tot differentiatie van de werkzaamheden, betere verdeling van de werktijden en mogelijkheden voor collegiaal overleg. Hierdoor is het mogelijk meer specialistische kennis te bieden. (Rabobank, 2016). Steeds meer dierenartsen hebben tegenwoordig dan ook naast hun algemene bevoegdheden een specialisatie (Klamer & Woesthoff, 2010). Volgens de EBVS (European Board of Veterinary Specialisation) is het aantal Europese veterinaire specialisten gegroeid van 267 in 1996 tot meer dan 3300 in 2010. In Nederland zijn er op dit moment 26 specialistencentra waar 44 verschillende dierenarts-specialisten werkzaam zijn. Deze specialisten zijn actief binnen verschillende specialisaties. In de derde lijn universiteitskliniek voor gezelschapsdieren werken 35 dierenarts-specialisten die erkend zijn in 15 verschillende specialisaties. Daarnaast worden er op dit moment nog 21 specialisten opgeleid. Er worden daar jaarlijks meer dan 10.000 gezelschapsdieren behandeld voor specialistische zorg. (Beekmans, et al., 2015).

Deze specialistische behandelingen worden steeds vaker uitgevoerd. In 2010 werden er 9.397 specialistische operaties uitgevoerd (Borst, et al. 2011). In 2013 zijn dat er al meer dan 10.000 (Beekmans, et al. 2015). Dit heeft ermee te maken dat diereigenaren bereid zijn steeds meer geld uit te geven aan hun huisdier en dat deze dieren steeds meer worden vermenselijkt. Het welzijn wordt steeds belangrijker dan welvaart. (Bekkers, 2015).

Hoewel uit een artikel van de Wageningen Universiteit uit 2008 blijkt dat de dierenarts hét aanspreekpunt is als het om de gezondheid van dieren gaat (Jansen, 2008), proberen diereigenaren tegenwoordig eerst zelf een diagnose te stellen en te behandelen, voordat ze een dierenarts raadplegen (Louwerens, 2016). Door de komst van internet is informatie overal te krijgen en diereigenaren zoeken eerst online als ze een medische vraag hebben. Uit onderzoek komt naar voren dat ruim 72% van de diereigenaren gebruik maakt van de informatie op internet en dat zij na de dierenarts het internet als de belangrijkste en meest betrouwbare informatiebron zien. In het artikel wordt ook genoemd dat dierenartsen dit juist kunnen gebruiken door hun eigen website te voorzien van duidelijke informatie en advies (Louwerens, 2016). In het artikel uit 2008 werd geconcludeerd dat de dierenarts in de (toen) huidige marktomstandigheden zijn commerciële communicatieve vaardigheden verder zal moeten ontwikkelen om ook als waardevolle adviseur een goede boterham te verdienen. (Jansen, 2008).

Dit is ook precies wat er is gebeurd en momenteel gebeurt in de opleiding Diergeneeskunde waar steeds meer aandacht wordt besteed aan de huisdiereigenaar. Studenten leren zich meer op de klant te richten (klantgerichtheid). Verder wordt verwacht dat de praktijkmanager anno 2020 onmisbaar is in de praktijk, wat betekent dat het management in de dierenartsenpraktijk steeds belangrijker wordt. (Klamer & Woesthoff, 2010).

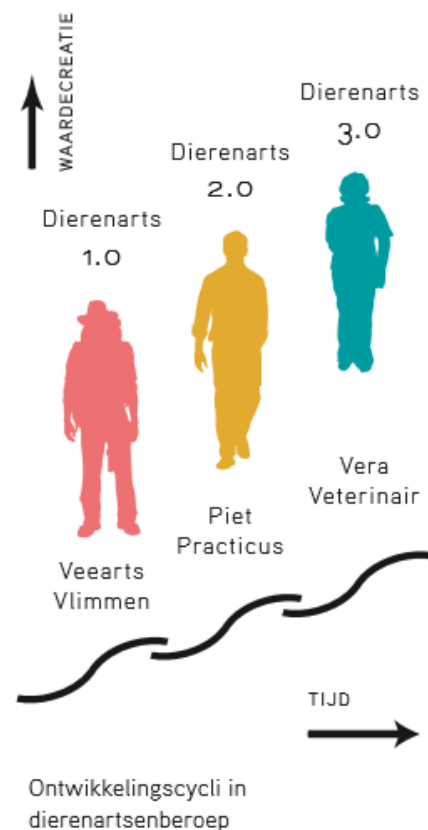
6. De beleveniseconomie in de dierenartsenpraktijk

In dit hoofdstuk wordt de ontwikkeling en betekenis van de beleveniseconomie omschreven en gekoppeld aan de dierenartsenpraktijk. De definitie van een belevenis is volgens Albert Boswijk, directeur van het European Center for Experience Economy: "Een gebeurtenis waarbij een persoon actief en emotioneel betrokken is en die waarde en betekenis heeft voor het individu".

De beleveniseconomie is er altijd al geweest, in de vorm van amusement in de amusementssector. Dit is zich echter steeds meer gaan ontwikkelen, ook naar andere sectoren. Resultaat is dat er in 1999 een boek verscheen over de beleveniseconomie met daarin uitleg over wat de beleveniseconomie is en hoe organisaties deze kunnen toepassen op de werkvloer. De beleveniseconomie zal een steeds belangrijkere plaats gaan innemen in de economie (Berkhout, 2006).

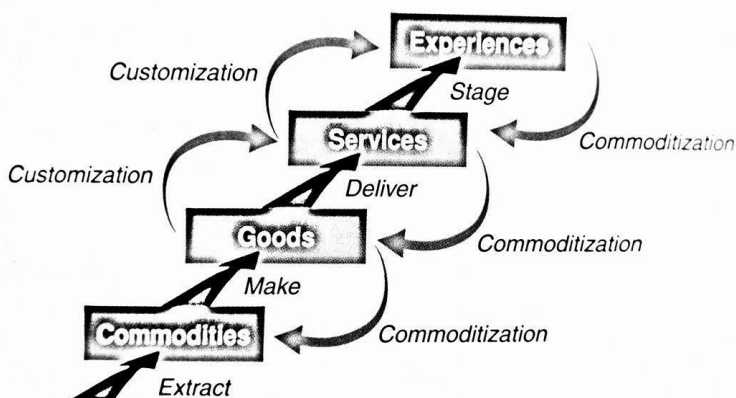
6.1 - Ontwikkeling

De basis van de beleveniseconomie is een model waarin een overgang te zien is van commodities (grondstoffen), via goederen (producten) en services (diensten) naar belevenissen (figuur 5). Bij elke stap wordt er waarde toegevoegd aan het aanbod waardoor dit model ook wel de waarde-ladder wordt genoemd. (Gilmore & Pine, 1999). Een product heeft een soortelijke cyclus, de productlevenscyclus. Als een product namelijk niet met de tijd meegaat, gaat de verkoop achteruit en sterft het uiteindelijk uit. In elke fase van de levenscyclus krijgt een product voor de klant meer waarde, omdat het voldoet aan haar behoeften. Ook het beroep dierenarts kent deze ontwikkeling (figuur 4). In het boek "Hoe laat ik mijn klant kwispelen?" wordt onderscheid gemaakt tussen drie soorten dierenartsen. De eerste, dierenarts 1.0 oftewel Dokter Vlimmen, is van voor de Tweede Wereldoorlog. Hij was een aanzienlijk persoon die behoorde tot het machtigste, rijkste en best opgeleide deel van de bevolking. Na de oorlog kwam Piet Practicus, oftewel dierenarts 2.0, die een grote rol speelde in de ontwikkeling van de agrarische sector en in de steeds populairder wordende gezelschapsdierensector. Hoe meer hoe beter en hard werken levert veel omzet op, dat stond centraal. Dieren beter maken was het speerpunt en de inkomsten daaruit leken vanzelf te komen. De nieuwe rol voor de moderne veterinaire krijgt vorm en Piet Practicus wordt Vera Veterinaire. Bij Vera is niet alleen meer het dieren beter maken belangrijk maar zij heeft ook commerciële ambities en oog voor maatschappelijk verantwoord ondernemen. Deze dierenarts 3.0 heeft behoefte aan een goede balans tussen werk en privé. MVO met een andere betekenis: Mens, Vakvrouw én Ondernemer. (Jansen, Lam & Wessels, 2013).



Figuur 4 - Ontwikkeling van de dierenarts

Figuur 1.1 Progression of economic value



Figuur 5 - Economische-waarde ladder

Uit deze figuren (figuur 4 en 5) kan worden afgeleid dat er een gelijkenis te zien is. Enerzijds worden belevenissen steeds belangrijker waarbij er wordt ingespeeld op de individuele behoeften van de klant en anderzijds wordt de dierenarts steeds meer commercieel gericht en als ondernemer opgeleid, waarmee zij kan inspelen op de behoeften van de klant.

6.2 – Dienstverlening

De primaire taak van een dierenarts is om zieke dieren beter te maken. Een dierenarts vervult daarnaast een dienstverlenende taak ten opzichte van de diereigenaar. Ook heeft de dierenarts een rol als ondernemer richting zichzelf of zijn praktijk als dienstverlener en leverancier van geneesmiddelen. (Beemer, 2010).

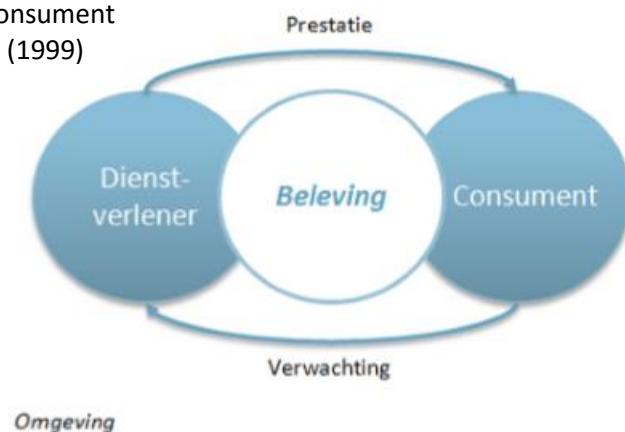
Er is een onderzoek gedaan naar hoe bezoekers van verzorgingstehuizen de diensten beleven. Ook voor verzorgingstehuizen wordt het door toenemende concurrentie steeds moeilijker om alleen op basis van goede medische behandelingen succesvol te zijn. Bij intensieve concurrentie met een medisch resultaat van dezelfde waarde, kan de aangeboden dienstverlening een doorslaggevende rol spelen en een succesfactor zijn. Door kwaliteitsvolle dienstverlening te bieden willen zorginstellingen het verschil maken en de klanttevredenheid verhogen om zo klantentrouw en hogere inkomsten te realiseren. (Jansen, 2009). Dit zien we terug bij de dierenartsenpraktijk. Door de toenemende concurrentie is het lastig om alleen op basis van de behandelingen klanten te trekken en te behouden. Het medische resultaat van elke dierenarts is van dezelfde waarde, omdat de primaire taak van elke dierenarts is om zieke dieren beter te maken. Hierdoor is het van belang om met (extra) dienstverlening het verschil te maken. Zo doet de mobiele dierenarts dit door naar klanten thuis te gaan, zodat zij niet zelf langs hoeven te komen. Ranzijn tuin & dier doet dit door goedkoop haar diensten aan te bieden. De gewone dierenartsenpraktijk kan dit doen door belevenissen aan te bieden.

Er wordt in het onderzoek in verzorgingstehuizen een onderscheid gemaakt tussen het primaire en secundaire proces van zorginstellingen omdat er verwacht wordt dat er een verschil is tussen de beleving en deze twee verschillende soorten diensten. Hierbij is het primaire proces de zorg en behandeling en het secundaire proces alle ondersteunende activiteiten die uitgevoerd worden. (Jansen, 2009). In de dierenartsenpraktijk is, zoals bij de verzorgingstehuizen, het primaire proces de veterinaire zorg die verleend wordt. Het secundaire proces bestaat uit overige dienstverlening waarbij vooral gekeken wordt naar momenten van interactie tussen de consument en de dienstverlener.

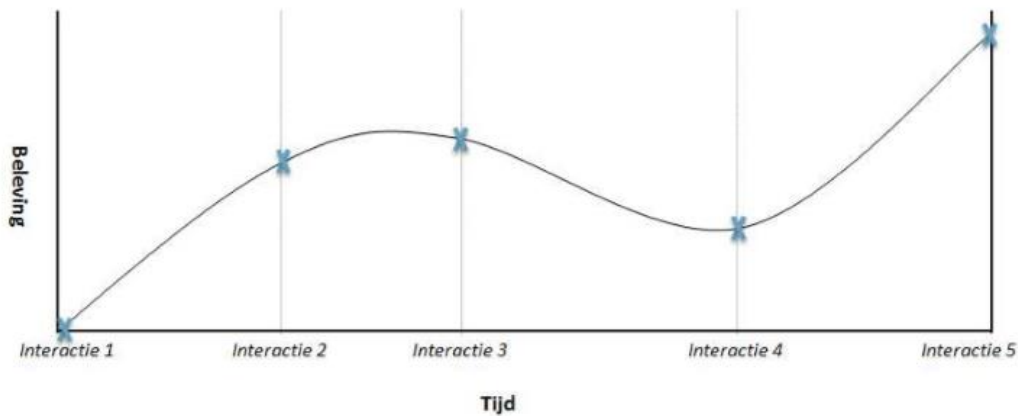
6.2.1 – Interactie

Er wordt hieronder vooral gekeken naar interactie-gebonden dienstverlening uit het secundaire proces omdat uit onderzoek is gebleken dat de beleving van de dienstverlening voor een belangrijk gedeelte wordt gevormd tijdens de interactie tussen personen. (Jansen, 2009). (Zie figuur 6).

Een belevenis bestaat uit een reeks van gebeurtenissen door de tijd heen. De laatste indruk wordt vaak herinnerd, samen met datgene wat het meeste indruk heeft gemaakt. In de zorg bestaan deze gebeurtenissen vooral uit interactiemomenten tussen de zorgconsument en een medewerker. Volgens de 'peak-end rule' van Kahneman (1999) zijn interactiemomenten 4 (piekmoment) en 5 (eindmoment) beslissend voor de uiteindelijke belevenis (zie figuur 7). (Jansen, 2009).



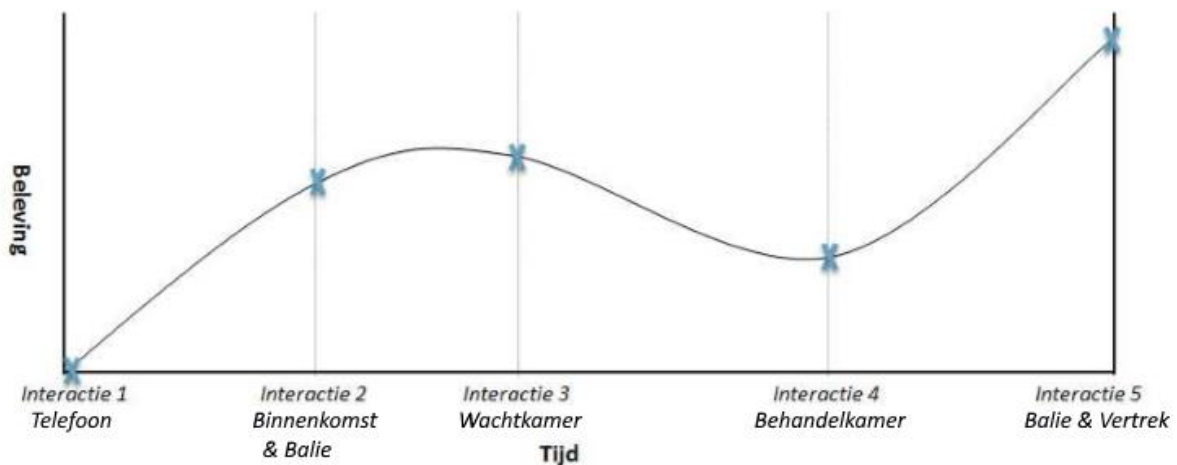
Figuur 6 - Beleving die optreedt bij dienstverlening



Figuur 7 - Tijdspad van beleving

In de dierenartsenpraktijk zijn er verschillende interactiemomenten tussen de diereigenaar, die hier als de zorgconsument wordt gezien, en de dienstverlener. Het eerste moment is aan de telefoon waarbij de diereigenaar belt naar de praktijk met zijn of haar verhaal. Vervolgens wordt, indien nodig, de diereigenaar mét dier ontvangen in de praktijk door de dierenartsassistenten aan de balie. Daarna is er de begeleiding van de diereigenaar en het dier in de wachtruimte en daaropvolgend in de behandelkamer. Hier wordt de anamnese afgenomen door de dierenarts, dit is een deel van het primaire proces namelijk de behandeling, maar wordt wel gezien als interactiemoment. Als laatste vindt er interactie-gebonden dienstverlening plaats door de dierenartsassistenten aan de balie bij vertrek van de diereigenaar. Hier wordt bijvoorbeeld een recept uitgeschreven, medicijnen afgegeven en afgerekend. Er is dus te zien dat de dienstverlener op interactiemomenten in de dierenartsenpraktijk niet enkel de dierenarts, maar ook de dierenartsassistenten is.

Als deze interactiemomenten worden toegevoegd aan het tijdspad van de beleving, ziet dit er als volgt uit:

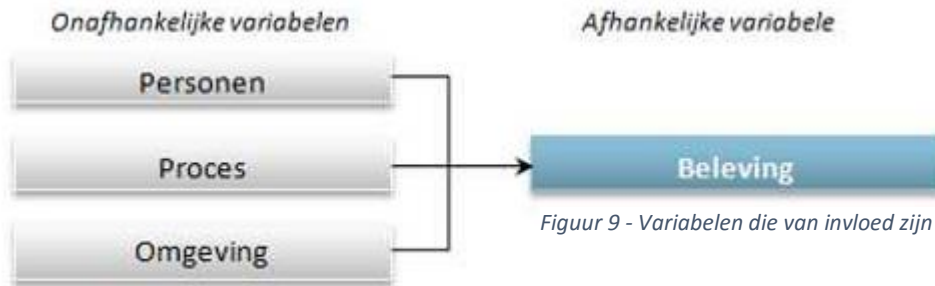


Figuur 8 - Tijdspad van beleving bij de dierenarts

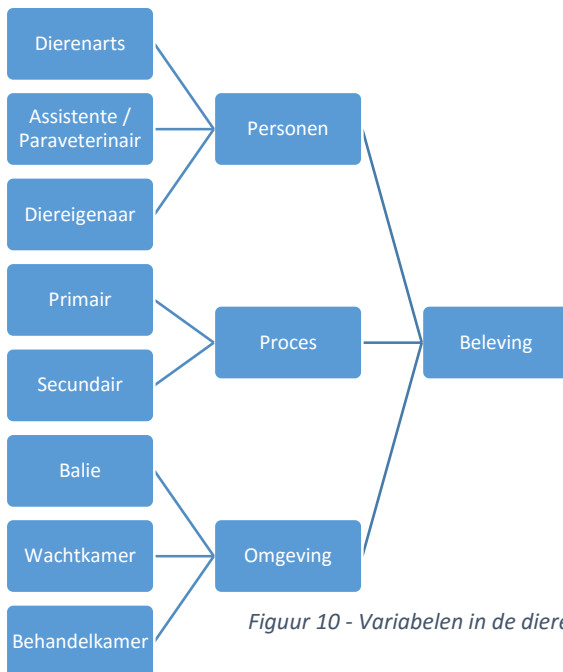
Volgens de 'peak-end rule' zijn hier de interactie in de behandelkamer (piekmoment) en aan de balie tijdens het vertrek (eindmoment) beslissend voor de uiteindelijke belevenis.

6.2.2 - Invloeden

Een beleving wordt beïnvloed door de personen, het proces en de omgeving (zie figuur 9). (Jansen, 2009).



Figuur 9 - Variabelen die van invloed zijn op beleving



Figuur 10 - Variabelen in de dierenartsenpraktijk die van invloed zijn op beleving

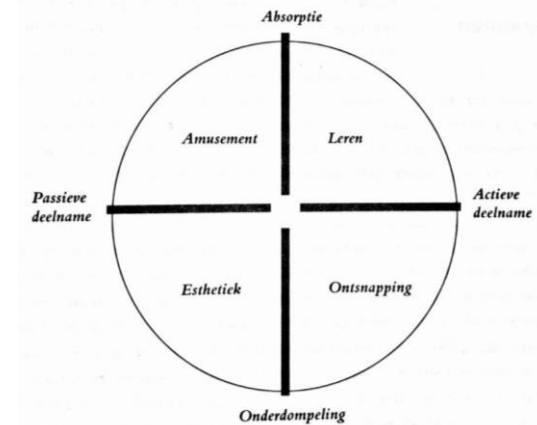
Als bovenstaand figuur gecombineerd wordt met de interactiemomenten in de dierenartsenpraktijk kunnen de onafhankelijke variabelen worden ingevuld (zie figuur 10). In de dierenartsenpraktijk zijn de personen de diereigenaar, de dierenartsassistent (en eventueel paraveterinair) en de dierenarts. Het proces kan worden verdeeld in het primaire proces; de behandeling en het secundaire proces; de overige dienstverlening tijdens de interactiemomenten. De omgeving waarin de dienstverlening zich afspeelt in de dierenartsenpraktijk zijn de balie, de wachtkamer en de behandelkamer.

Er is gebleken dat de functionele aspecten van dienstverlening doorslaggevend zijn in de beleving van een dienst. Hierbij gaat het om het 'hoe' een dienstverlening wordt uitgevoerd. Aspecten die de functionaliteit bepalen zijn betrouwbaarheid, responsiviteit, zekerheid en empathie. Deze aspecten kunnen weer beïnvloed worden door de mate van klantgerichtheid van de onderneming. (Jansen, 2009). Omdat het primaire proces van een zorginstelling overeenkomt met die van de dierenartsenpraktijk en in grote lijnen het secundaire proces ook, wordt er aangenomen dat de aspecten ook overeenkomen.

Uit een onderzoek naar de beleving van zorgconsumenten in een ziekenhuis, is naar voren gekomen dat de aspecten hulpvaardigheid, empathie en communicatie de belangrijkste aspecten zijn in de beleving van de zorgconsument. Dit zijn de minimumeisen waaraan de dienstverlening moet voldoen. Wanneer hier niet aan wordt voldaan, zal dit leiden tot ontevredenheid. Wanneer de zorgconsument op deze punten positief verrast wordt, kan dit juist zorgen voor loyaliteit. (Jansen, 2009). Ook hier wordt aangenomen dat de aspecten overeenkomen met de dierenartsenpraktijk.

6.3 – Natuurlijke uitstraling

Bij een ruim aanbod, kiezen klanten voor wat in hun ogen het echtste is. Het is dus belangrijk dat belevenissen natuurlijk overkomen door kenmerken van alle soorten belevenissen toe te voegen. (Sadeleer, Snijder & Verbergt, 2013). Door belevenissen te verdelen op basis van verschillende dimensies, kunnen vier soorten domeinen van belevenissen worden onderscheiden, namelijk: amusement, leren, ontsnapping aan de werkelijkheid en esthetiek (figuur 11). (Gilmore & Pine, 1999, p.51).



Figuur 11 - De domeinen van de belevenis

6.3.1 - Amusementsbelevenissen

Amusementsbelevenissen worden door de klant passief via hun zintuigen waargenomen, bijvoorbeeld bij het kijken naar een theatervoorstelling. Amusement is de oudste en meest ontwikkelde, meest voorkomende en bekendste vorm van belevenis. Eigenlijk doen de gasten van een amusementsbelevens niets meer dan op de belevens reageren door er bijvoorbeeld genoeg aan te beleven of erom te lachen. (Gilmore & Pine, 1999, p.52). Een voorbeeld zijn de boottochten in Wildlands Adventure Zoo. Hierbij wordt de bezoeker rondgevoerd waarbij de gast alleen maar hoeft te kijken en te luisteren en er zo genoeg aan beleeft. (Kemper, 2016).

6.3.2 – Lerende belevenissen

Bij lerende belevenissen is er ook sprake van absorptie, echter wordt de klant hier actief betrokken bij de belevens. Leren vereist de volledige betrokkenheid van gasten. Rector van de universiteit van Pennsylvania Judith Rodin heeft het in 1994 al over het “eenentwintigste-eeuws onderwijs” waarbij zij voor studenten een belevens wil ontwerpen die niet alleen zal bestaan uit een onderwijsprogramma, maar ook uit nieuwe vormen van huisvesting, van dienstverlening en begeleiding van de studenten (Pine&Gilmore, 1999, p.53). Ook in Wildlands Adventure Zoo wordt gebruik gemaakt van lerende belevenissen. Het belevingspark biedt genoeg ruimte en mogelijkheden om, zoals zij het zelf aangeven, spelenderwijs te leren van de natuur. (Kemper, 2016).

6.3.3 - Ontsnappingsbelevenissen

Ontsnappingsbelevenissen zijn de tegenpool van amusementsbelevenissen. De gast van een ontsnappingsbelevens wordt volledig ondergedompeld en gaat daar als actief betrokken deelnemer volkomen in op. De persoon is zelf acteur in de belevens. Het ontsnappingsaspect van een belevens betreft klanten echt bij de activiteit en dompelt ze hierin onder. Ontsnappingsbelevenissen moeten gasten ertoe aanzetten iets te doen waardoor ze actief deelnemen aan de belevens. (Gilmore & Pine, 1999, p.55-56). Deze vorm van belevens komt ook terug in Wildlands. Eigenlijk is het hele park gemaakt om de bezoeker even te laten ontsnappen aan de werkelijkheid en zich in verschillende werelden te wanen. (Kemper, 2016).

6.3.4 – Esthetische belevenissen

Bij esthetische belevenissen gaat men helemaal op in een bepaald evenement of een bepaalde omgeving terwijl diegene daar zelf weinig tot geen invloed op heeft. Voorbeelden zijn het naar beneden kijken vanaf de rand van de Grand Canyon of het bezoeken van een museum of tentoonstelling. Hierbij is de plaats zelf de belevens omdat het is zoals het is. Esthetische belevenissen brengen mensen in contact met de werkelijkheid, waar zij helemaal in opgaan, en die zij (hoewel passief) rechtstreeks beleven. Zelfs wanneer de omgeving niet helemaal echt lijkt. Het is bij esthetische belevenissen erg belangrijk dat de belevens trouw is aan zichzelf en door de gasten als echt wordt ervaren, of dat nou zo is of niet. Het is de esthetiek die ervoor zorgt dat klanten binnenkomen, plaatsnemen en ook blijven. Hiervoor moet de sfeer uitnodigend, interessant en prettig zijn. Een sfeer waarin gasten zich op hun gemak voelen. (Gilmore & Pine, 1999, p.57-62). Als laatste, de esthetische belevens komt ook voor in Wildlands Adventure Zoo. Er zijn geen verblijven en

geen hekken meer, er is een zo natuurlijk mogelijke leefruimte gecreëerd voor de dieren waar bezoekers 'toevallig' deel van uitmaken. (Kemper, 2016).

6.3.5 - Toepassing

Wildlands Adventure Zoo maakt gebruik van alle vier de domeinen van belevenissen, en biedt hierdoor een rijke, natuurlijke en echte belevenis aan. Kunstmatige belevenissen bestaan niet. Elke belevenis die zich binnen de persoon voordoet is echt, of de stimulans tot die belevenis nou natuurlijk of gesimuleerd is. Deze stimuli hoeven niet groot te zijn, als ze maar een belevenis teweegbrengen in de persoon die ze ervaart. (Gilmore & Pine, 1999).

Belevenissen in de dierenartsenpraktijk hebben veelal betrekking op het linker gedeelte van de cirkel; amusement en esthetiek. Het gaat namelijk vaak om passieve deelname; de klant heeft weinig invloed op de belevenis. De lerende belevenis wordt nauwelijks toegepast in de dierenartsenpraktijk omdat de diereigenaar zich nauwelijks hoeft te verdiepen in de materie en niet actief bezig hoeft te zijn met het leren van iets. Hij hoeft enkel het advies en de instructies die gegeven worden op te nemen en thuis uit te voeren. Daarnaast is de dierenartsenpraktijk niet een plek om te ontsnappen aan de werkelijkheid, sterker nog worden mensen vaak met hun neus op de feiten gedrukt. De ontsnappingsbelevens is dus ook nauwelijks van toepassing in de dierenartsenpraktijk.

6.4 – Waard om voor te betalen

De geschiedenis van de economische vooruitgang bestaat uit het vragen van geld voor iets wat ooit gratis was. Zo wordt er in de beleveniseconomie steeds vaker geld betaald aan ondernemingen die belevenissen op touw zetten. Dit is precies zoals de consument tegenwoordig bedrijven betaalt voor diensten die zij ooit zelf verrichtten, producten die zij ooit zelf maakten, en grondstoffen die zij ooit zelf uit de grond haalden. (Gilmore & Pine, 1999).

Een klant die een belevenis koopt betaalt eigenlijk om tijd door te brengen met dat product en haar omgeving. Het gaat hierbij niet alleen om het product op zich, of om de dienst die geleverd wordt, maar om de beleving rondom het product en/of de dienst. (Gilmore & Pine, 1999). Kijken we bijvoorbeeld naar Wildlands Adventure Zoo in Emmen, die onlangs geopend is, dan zien we geen dierentuin meer maar een belevingspark. De lage bezoekersaantallen, grotere concurrentie en de crisis betekenden bijna het einde voor toen nog Dierenpark Emmen in 2010. Twee jaar na dit dieptepunt werd het plan ontwikkeld om een belevenspark te openen met drie verschillende themawerelden, die het leefgebied vormen voor de dieren die passen bij dat thema. Bezoekers kunnen zelf kiezen wat ze willen zien waarna zij zich werkelijk in de leefomgeving van de dieren wanen. Het is een ruimte geworden waar bezoekers "toevallig" deel van uitmaken en waar het dierenwelzijn en de beleving van de gast het belangrijkste zijn. (Trechsel, 2016). Met deze verandering, is de toegangsprijs ook flink duurder geworden. Een toegangkaartje voor één volwassene voor het oude dierenpark kostte €22,50 en is verhoogd naar €30,00. Een gezin, bestaande uit twee volwassenen en twee kinderen, betaalt nu inclusief parkeren €125,00. Deze hoge prijs kan worden gevraagd omdat Wildlands iets unieks te bieden heeft. Bezoekers kunnen via een abonnement korting krijgen en ook aan de bezoekers zonder abonnement is gedacht. Om deze bezoekers terug te laten komen is vernieuwing noodzakelijk, bijvoorbeeld in de vorm van een nieuwe attractie, een nieuwe wereld. (Kemper, 2016).

Nu is dit een extreem voorbeeld, want in een dierenartsenpraktijk kunnen moeilijk boottochten, jeepsafari's en 4D-simulaties aangeboden worden. Er moet gekeken worden naar de momenten dat er interactie plaatsvindt, en belevenissen worden gecreëerd, en naar de onafhankelijke variabelen die de belevenis kunnen beïnvloeden. Wanneer deze goed geregistreerd zijn, natuurlijk overkomen en de klant persoonlijk aanspreken zal de belevenis het waard worden om voor te betalen. Hierbij moet

vooral geconcentreerd worden op het linker gedeelte van de cirkel van verschillende belevenissen, namelijk de amusementsbelevenis en de esthetische belevenis.

6.5 – De klant

De klant staat centraal bij belevenissen omdat hoe goed een onderneming de belevenis ook opzet, de belevenis zich afspeelt in de beleving van de klant. De klant moet persoonlijk aangesproken worden. (Gilmore & Pine, 1999). Door te concentreren op precies datgene wat de klant wil, kunnen veel overbodige inkopen worden bespaard.

Er wordt in de gezelschapsdierenbranche een ongeduldige klant verwacht die snel wil ontdekken, filteren en proberen en altijd op zoek is naar het nieuwste, laatste en snelste. Hier kan op worden ingespeeld door middel van nicheproducten, ervaringen en unieke services, bij voorkeur ook nog op een persoonlijke manier. (Bekkers, 2015). Dit is precies wat de beleveniseconomie kan bieden. Belevissen zijn namelijk gespecialiseerd, en dus een nicheproduct. Daarnaast geven belevenissen de klant unieke, persoonlijke ervaringen. (Gilmore & Pine, 1999).

In de dierenartsenpraktijk is iedere klant anders en heeft iedere klant zijn of haar eigen verhaal. Belevissen zijn voor ieder individu anders en daar is de beleveniseconomie ook op gericht. Doordat de waarde van belevenissen schuilt in de klanten zelf, hechten klanten er grote waarde aan. (Gilmore & Pine, 1999). Er wordt voorspeld dat de consument (extreme) exclusiviteit steeds belangrijker gaat vinden. Een exclusief product dat niet voor iedereen toegankelijk is, staat gelijk aan een zekere vorm van status. Tegenwoordig is de consument op zoek naar deze exclusieve ervaringen. (Bekkers, 2016). Deze exclusiviteit kan de dierenartsenpraktijk bieden door gebruik te maken van de beleveniseconomie. De beleveniseconomie biedt een exclusief, nieuw economisch aanbod dat voor iedere klant anders is. (Gilmore & Pine, 1999).

Daarnaast maken technologische ontwikkelingen het mogelijk om steeds meer op de persoonlijke behoeften van de klant in te spelen. Hiermee kunnen steeds meer super-persoonlijke services geïntroduceerd worden (zoals de beleveniseconomie). (Bekkers, 2016).

6.6 – Opbouw van een belevenis

De dierenartsenpraktijk kan de beleveniseconomie toepassen in de praktijk door naar de basiselementen van een belevenis te kijken en deze toe te passen in de specifieke praktijk. Een aantal aspecten staan aan de basis voor het regisseren van een belevenis. Zo zijn er bepaalde indrukken nodig en een thema, is er sprake van positieve en negatieve signalen en moeten alle zintuigen bij de belevenis worden betrokken.

6.6.1 – Indrukken

Voor een onweerstaanbare belevenis is een duidelijk thema nodig die wordt ondersteund door indrukken. Een thema toevoegen aan een belevenis, zorgt ervoor dat klanten hun ervaringen in dit thema kunnen verankeren waardoor de indrukken die de klant daar opdoet blijvende herinneringen achterlaten. Een thema voor een belevenis bedenken, komt eigenlijk neer op het schrijven van een verhaal waarin de gasten zelf een rol spelen. Het thema kan worden gezien als de basis van een belevenis. (Phine & Gilmore, 1999, p.73.). Wildlands Adventure Zoo bijvoorbeeld heeft drie verschillende themawerelden gecreëerd waarin zich belevenissen afspelen.

Indrukken beïnvloeden de klant en maken het thema waar. Door een lijst op te stellen met indrukken die je mee wilt geven aan de klant kan er een thema gekozen worden die van de verschillende indrukken één verhaal maakt. Schmitt en Simonson omschrijven 6 dimensies van indrukken:

1. Tijd: traditioneel, hedendaags of futuristisch
2. Ruimte: stad/platteland, oost/west, thuis/werk, overdekt/buiten

3. Technologie: handwerk/machinaal, natuurlijk/kunstmatig
4. Authenticiteit: origineel of imitatie
5. Verfijning: verfijnd/niet verfijnd, luxueus/goedkoop
6. Schaal: grootscheeps / klein

(Gilmore & Pine, 1999, p.70-78).

Als er gekeken wordt naar bijvoorbeeld Ranzijn dierenartsen komen verschillende indrukken naar voren. De tijd bijvoorbeeld is hedendaags. Ranzijn is namelijk geen traditionele dierenartsenpraktijk maar ook geen futuristische belevingswereld. De ruimte is over het algemeen overdekt en ingericht als een traditionele dierenartsenpraktijk. Echter bevindt deze praktijk zich in een ruimte van een tuincentrum, wat het weer hedendaags maakt. Qua technologie zijn enkel de eenvoudige behandelingen mogelijk, voor meer gespecialiseerde zorg worden diereigenaren doorverwezen naar een traditionele dierenartsenpraktijk. Er is gekozen om een originele indruk te geven van een dierenartsenpraktijk in een tuincentrum. Verder is de praktijk vrij simpel en klein opgezet met goedkope diensten. De Ranzijn winkel daarentegen is groot en er is veel keus.

6.6.1.1 – Invloed en rol van variabelen op indrukken

Bij de dierenartsenpraktijk is het van belang dat deze indrukken naar voren komen op de momenten van interactie tussen diereigenaar en medewerker en dat de afhankelijke variabelen die de belevenis kunnen beïnvloeden deze indrukken uitstralen. In figuur 12 is per variabele weergegeven of deze weinig (0), gemiddeld (+) of grote (++) invloed heeft op het overdragen van de indrukken.

		Tijd	Ruimte	Technologie	Authenticiteit	Verfijning	Schaal
Personen	Dierenarts	+	0	+	++	++	0
	Assistente / paraveterinair	+	0	+	+	+	0
	Diereigenaar	0	+	0	0	+	+
Proces	Primair	0	0	++	0	+	+
	Secundair	+	0	+	+	+	0
Omgeving	Balie	+	++	++	+	+	++
	Wachtkamer	+	++	+	+	+	++
	Behandeltkamer	+	+	++	+	++	++

Figuur 12 - Invloed van variabelen op indrukken

Uit bovenstaand figuur is op te maken dat van personen de medewerkers van de dierenartsenpraktijk weinig invloed hebben op de indrukken ruimte en schaal, maar de diereigenaar juist wel. Het primaire proces heeft nauwelijks tot geen invloed op tijd, ruimte en authenticiteit, maar een grote invloed op de indruk van technologie. Het secundaire proces heeft nauwelijks tot geen invloed op de ruimte en schaal. Er is ook te zien dat de omgeving eigenlijk overal invloed op heeft, maar vooral op de ruimte, technologie en schaal.

6.6.1.1.1 – Personen

In de beleveniseconomie wordt uitgegaan van een “theatervoorstelling op de werkvloer” die begint met een juiste rolverdeling. (Gilmore & Pine, 1999, p.193-198).

In het boek “De Beleviseconomie” worden verschillende rollen omschreven. Deze rollen zijn gekoppeld aan de (mogelijke) werknemers van een dierenartsenpraktijk. Als eerste is er de directie / het management die verantwoordelijk is voor het management van de praktijk. Zij houdt zich vooral bezig met het tot stand brengen van de belevenis en deze onderhouden. Hierbij wordt rekening gehouden met vernieuwingen van de belevenis, concurrentie en de prijs-kwaliteit verhouding van de huidige producten en diensten. (Gilmore & Pine, 1999, p.198-200). Vervolgens is er de rol van de producers die verantwoordelijk zijn voor de financiële ondersteuning. Zij bepalen welke klanten er

bediend zullen worden en stellen de mission statements, strategische plannen en actiemaatregelen op die passen bij de identiteit van het bedrijf. (Gilmore & Pine, 1999, p.200-202).

De regisseur is er om deze strategie om te zetten in een operationele werkelijkheid door het opstellen van bijpassende activiteiten en is verantwoordelijk voor alles wat er op de werkvloer afspeelt. Een regisseur coördineert iedereen die bij de “voorstelling” betrokken is en begeleid hen hierin. De belangrijkste verplichtingen van de regisseur zijn het drama veranderen in een voorstelling en van een strategie een aanbod maken. (Gilmore & Pine, 1999, p.202). De regisseur wordt ondersteund door vier personen met verschillende rollen, namelijk: de dramaturg die steun verleent bij de totstandkoming van de strategie en de regisseur hierover adviseert (Gilmore & Pine, 1999, p.203-204), de tekst- of scriptieschrijvers die helpen bij de ontwikkeling van de processen en vaststellen welk geheel van processen de uiteindelijke “voorstelling” zal opleveren (Gilmore & Pine, 1999, p.204-207), de technici die steun verlenen bij de productie van het werk die bepalend is voor de context of omgeving waarin het “theater” plaatsvindt (Gilmore & Pine, 1999, p.207-215) en de toneelploeg die het aanbod coördineert en er voor zorgt dat alles op het juiste moment op de juiste plaats is door vast te stellen wie welke beweging maakt of handeling verricht en wat daarvoor wordt verplaatst en waarheen. (Gilmore & Pine, 1999, p.216).

Er is te zien dat deze rollen sterk overeenkomen met de functie-eisen van een praktijkmanager. Kennis, kunde en tijd voor management en implementatie van genomen beslissingen is bij de dierenartsen en dierenartsassistenten vaak onvoldoende aanwezig. In de beschrijving van de rol veterinaire praktijkmanager staat dat deze de dierenarts ondersteunt bij het managen van de dierenartsenpraktijk en daarbij veel verschillende taken verricht. De praktijkmanager coördineert de dagelijkse werkzaamheden en verricht werkzaamheden op het gebied van personeelszaken, financiën, marketing, PR & communicatie etc. (Kies op maat, 2016). Voor het opzetten en coördineren van belevenissen kan dus gebruik gemaakt worden van de steeds populairder wordende praktijkmanager. Aan de andere kant is ook te zien dat kleine praktijken zich steeds meer gaan verenigen tot grotere praktijken en meer praktijken gaan samenwerken. Deze steeds groter wordende praktijken bieden mogelijkheid tot differentiatie van de werkzaamheden, betere verdeling van de werktijden en mogelijkheden tot collegiaal overleg (zie ook hoofdstuk 5).

6.6.1.1.2 – Proces

In de dierenartsenpraktijk is, zoals bij de verzorgingstehuizen, het primaire proces de veterinaire zorg die wordt verleend. Het secundaire proces bestaat uit overige dienstverlening waarbij vooral gekeken wordt naar momenten van interactie tussen de consument en de dienstverlener.

Zoals in figuur 12 te zien is, heeft het primaire proces vooral invloed op de indruk van technologie. Het primaire proces speelt zich vooral af in de behandelkamer waar er een interactiemoment plaatsvindt tussen dierenarts, diereigenaar en dier. De indruk van technologie moet dus duidelijk te zien zijn in de behandelkamer en overgebracht worden door de dierenarts. De dierenarts heeft op zijn beurt weer een grote invloed op de authenticiteit en verfijning. Het is dus belangrijk dat de dierenarts niet alleen de indruk van de technologie overbrengt, maar ook die van de authenticiteit en verfijning. De behandelkamer heeft vooral invloed op de technologie, verfijning en schaal. Hierin komt technologie en verfijning overeen met de invloeden van het primaire proces en de dierenarts. De indruk van schaal moet echter uit de behandelkamer naar voren komen.

Het secundaire proces heeft invloed op de tijd, technologie, authenticiteit en verfijning. Bij het secundaire proces gaat het vooral om de overige interactiemomenten. Dit zijn die aan de telefoon, bij binnenkomst aan de balie, in de wachtruimte en bij vertrek aan de balie. Hier zijn het de dierenartsassistent(e)n en/of paraveterinairs die de belevenis overbrengen op de klant. Zij hebben invloed op de indruk van tijd, technologie, authenticiteit en verfijning. Verder vindt het secundaire

proces plaats bij de balie en de wachtkamer. Deze omgevingen hebben vooral invloed op de ruimte, technologie en schaal.

Er is te zien dat er veel overlap is van indrukken en factoren die deze indrukken kunnen beïnvloeden. Het is verstandig om de afhankelijke variabelen vooral af te stemmen op de indrukken waar zij sterke invloed op hebben en niet op de indrukken waar zij toch geen invloed op hebben.

6.6.1.1.3 – Omgeving

Massamaatwerk vereist een bepaalde “omgevingsarchitectuur”. Deze bestaat uit een ontwerpinstrument die de behoeften van de klant en het aanbod van de onderneming bij elkaar brengt en een interactie teweeg brengt waardoor de onderneming door middel van een belevenis de klant helpt te besluiten wat hij wil. Het ontwerpinstrument geeft de klant dus een beknopt overzicht van de keuzes en de ontworpen interactie zorgt ervoor dat de onderneming de klant helpt te kiezen. Bij een beperkt aantal mogelijkheden is het mogelijk om alle combinaties volledig te laten zien en de klant daar zelf een keuze uit te laten maken. (Gilmore & Pine, 1999).

Omdat, zoals in figuur 12 te zien is, de omgeving invloed heeft op eigenlijk alle indrukken, zijn hieronder een aantal verschillen beschreven waar rekening mee gehouden kan worden.

Bijvoorbeeld tussen het leven in de stad en op het platteland zijn veel verschillen. Van alle Nederlanders, woont 38% in niet-stedelijke gebieden. Ontgroening en vergrijzing doen zich sterker voor op het platteland dan in de stad en op het platteland zijn de inkomens minder ongelijk verdeeld dan in de stad. En zo zijn er nog veel meer verschillen (Sociaal en Cultureel Planbureau, 2009). Het is dus belangrijk om te weten wie je klanten zijn en wat hun behoeften zijn en dit uit te stralen. Wanneer er gekozen wordt voor een plattelandsuitstraling, moet dan rekening worden gehouden met de ontgroening en vergrijzing, etc.

Bij technologische indrukken kan gebruik gemaakt worden van de technologische ontwikkelingen. Er zijn verschillende technologische ontwikkelingen in de veterinaire branche. Zo worden diagnostiek en middelen voor operaties steeds verfijnder. Een ander voorbeeld is het VetCIS systeem (Veterinair Centraal Informatiesysteem). Hierdoor komen alle informatiestromen van en naar de dierenarts vanuit één centraal knooppunt. (Klamer & Woesthoff, 2010). Er kan voor gekozen worden de klant bij dit systeem te betrekken om hen zo meer en betere informatie te verstrekken.

Echter kan er ook gekozen worden voor handwerk. Prof. Dr. Jan van der Meer zegt bijvoorbeeld dat volgens hem handwerk nooit zal verdwijnen. Hij stelt dat jonge specialisten meer en meer op de technische hulpmiddelen vertrouwen maar dat met handwerk vaardigheden kunnen worden toegepast in situaties die er werkelijk toe doen. (Pronk, 2005).

Een trend die te zien is in de veterinaire sector is schaalvergroting. Steeds meer bedrijven breiden uit of gaan samenwerken met andere praktijken. Deze grotere praktijken bieden de mogelijkheid tot differentiatie van de werkzaamheden, betere verdeling van werktijden, mogelijkheden tot collegiaal overleg en schaalvoordelen. Door samenwerking is het mogelijk meer specialistische kennis te bieden. (Rabobank, 2016). Er kan worden gekozen om met deze trend mee te gaan, of om juist kleinschalig te blijven. Er wordt aan de andere kant namelijk gesteld dat er (vooral in de retailwereld) steeds meer gespecialiseerde niche-concepten worden gelanceerd. (Bekkers, 2016).

Ook de status kan verschillen per omgeving. Zo is in landelijke gebieden een hond of kat vooral een dier. Deze mensen hebben van jongs af aan al te maken gehad met diverse dieren zoals boerderijdieren. In stedelijke gebieden worden de honden en katten vaker als kinderen beschouwd (en hebben dus een hogere status). De status van het huisdier, dier of kind, bepaalt hoeveel tijd en

geld er aan het dier besteed wordt. De status van het huisdier kan beïnvloed worden wanneer er kinderen in een huishouden komen. (EZNC, 2010).

Wanneer er bijvoorbeeld gekozen wordt om een traditionele indruk uit te stralen, past daar het thema nostalgie bij. Nostalgie is het verlangen naar vroeger. Een belangrijke invloed op nostalgie is digitalisering, die doet verlangen naar een simpelere tijd. In 2013 werd er gesproken naar een verlangen naar nostalgie vanuit onzekerheid over de toekomst. In de wetenschap duidt het ontstaan van disciplines als memory studies en heritage studies op een groeiende interesse in nostalgie. (Duits, 2013).

6.6.2 – Positieve vs. Negatieve signalen

Bij een belevenis moeten positieve signalen worden uitgestraald naar de klant, o.a. door middel van indrukken. Deze positieve signalen moeten zo afgestemd worden dat de indrukken die hieruit voorkomen samen zorgen voor een geloofwaardig en aansprekend thema. Daarnaast is het belangrijk dat alle negatieve signalen verwijderd worden. Alles wat de aandacht afleidt, vermindert of tegengaat moet worden weggenomen. Te veel signalen kunnen een belevenis verpesten. (Gilmore & Pine, 1999, p.82-83).

Hierbij is het belangrijk rekening te houden met dat dieren communiceren via signalen. Dit kan zijn in de vorm van geursignalen, visuele signalen, geluidssignalen, een signaal door aanraking of elektrische signalen. Communicatie bij dieren gaat over interne prikkels, zoals: honger, agressiviteit of angst maar ook over externe prikkels, zoals een roofdier of het zien van eten. De communicatie tussen dieren kan door verschillende redenen verstoord worden, waardoor er onduidelijkheid kan ontstaan. (Universiteit Utrecht, 2016).

Mensen communiceren zowel verbaal als non-verbaal. De non-verbale communicatie bepaalt hierbij voor ruim 80% of de boodschap wel of net overkomt bij de ontvanger. Honden communiceren enkel door middel van lichaamstaal door houding, gedrag en energie. (Van Doesburg, 2013). Het gebruik van positieve signalen en het wegnemen van negatieve signalen zijn dus voor de communicatie met de hond erg belangrijk. De Dog Whisperer Cesar Millan stelt dat vooral de energie van de mensen in de omgeving van een dier hun gedrag bepaalt. Emoties en lichaamshouding van de eigenaar hebben directe invloed op het gedrag van de hond. (Dier-en-natuur, 2012).

Ook de kat heeft buitengewone communicatieve gaven en zijn erg gevoelig voor lichaamstaal en gedrag. Katten begrijpen wat de mens voelt en uiten dit door erg duidelijke lichaamstaal. (Royal Canin).

6.6.3 – Zintuigen

Hoe meer een belevenis de zintuigen aanspreekt, hoe gedenkwaardiger deze wordt. In vrijwel elke situatie is de gemakkelijkste manier om een stukje dienstverlening te “verzintuiglijken” door er een smaakgewaarwording aan toe te voegen door simpelweg eten en drinken aan te bieden. Dienstverlening verandert in een boeiende belevenis wanneer daar een laagje zintuiglijke fenomenen overheen ligt. (Gilmore & Pine, 1999, p.87-90).

De zintuigen van een hond zijn anders dan zintuigen van een mens. Zo heeft een hond een ruimer gezichtsveld dan een kat of mens wat betekent dat hij meer dingen tegelijkertijd kan waarnemen. Hierin zit ook weer een verschil, herdershonden hebben hun ogen namelijk aan de zijkant van de kop zitten om een zo breed mogelijk gezichtsveld te hebben om toezicht te houden op de kudde. Jachthonden daarentegen liggen meer vooraan in de kop zodat ze zich met beide ogen kunnen focussen op hun prooi. Verder zijn honden vooral gefocust op bewegende voorwerpen, stilstaande objecten zijn voor hen moeilijker te onderscheiden. Honden en katten kunnen ook minder goed

dichtbij zien dan mensen en minder details waarnemen. Als laatste ervaren dieren kleuren anders dan mensen. (Ter Rivieren Dierenartsen, 2014). Zie hiervoor figuur 13, 14 en 15.



Figuur 14 - Kleurenspectrum van honden. Bron: Mark Plonsky

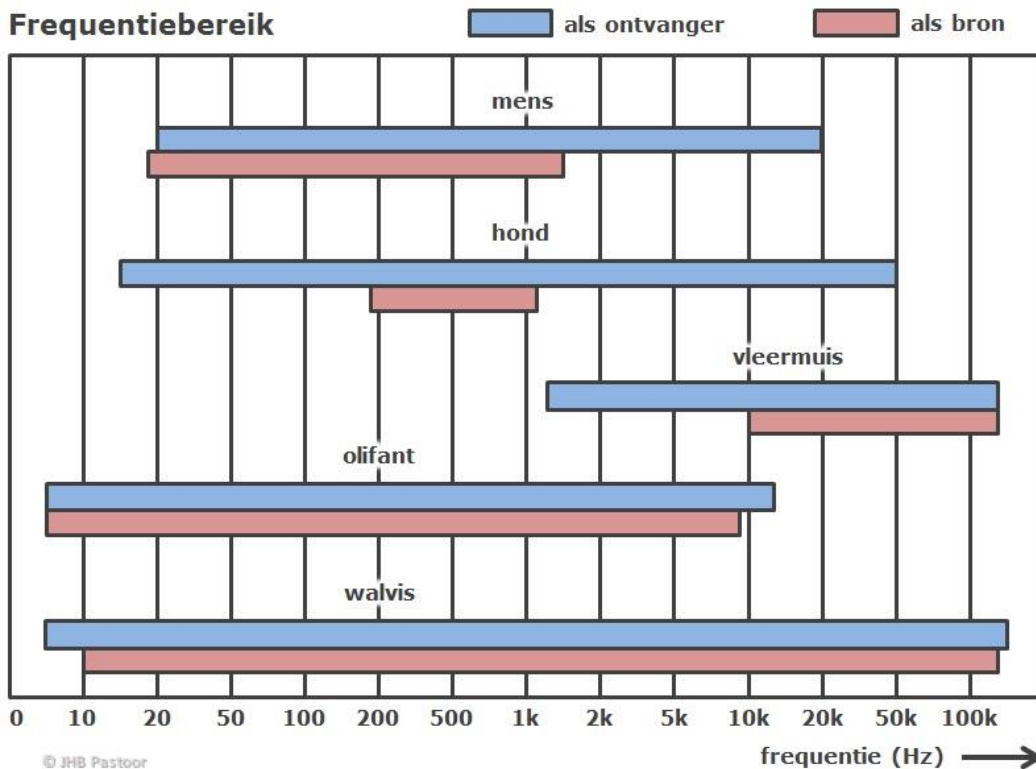


Figuur 13 - Zicht van honden. Bron: Everydog.us



Figuur 15 - Zicht van de kat. Bron: wired.com

Doordat dieren in staat zijn de oren te bewegen, kunnen zij heel precies vaststellen waar het geluid vandaan komt. Honden en vooral katten kunnen veel beter hoge tonen onderscheiden (zie ook figuur 16). (Ter Rivieren Dierenartsen, 2014).



Figuur 16 - Gehoorfrequentie dieren v.s. mens. Bron: NaSk

Dan is er de reuk. Het neusslijmvlies van een hond heeft een oppervlakte van 25 tot 250 cm² terwijl bij een mens de oppervlakte 2 tot 3 cm². Zo heeft een Cocker Spaniël 67 miljoen reukcellen, een Duitse herder 200 miljoen en een mens 5 tot 20 miljoen. Honden leven in een geurenwereld waar de mens geen idee van heeft en geur is dan ook één van de belangrijkste zintuigen van hond. Daarnaast wordt de reuk voornamelijk door honden ook gebruikt om tussen individuen te communiceren. De hond herkent zijn huis en baas beter door de geur dan door zijn zicht.

Nauw verbonden met het reukvermogen is de smaak. Een kat is een carnivoor en is normaal gesproken ongevoelig voor zoete of zoute smaken. De smaak van een kat is slechts op vlees gebaseerd. Een hond (en de mens) is een omnivoor waardoor de hond wel ongevoelig is voor zoute smaak maar wel zoete smaak kan waarnemen. Ter vergelijking heeft een hond 1706 smaakpapillen, een mens 9000. (Ter Rivieren Dierenartsen, 2014).

6.6.4 – Aandenkens

Om te zorgen dat de belevenis niet wordt vergeten, kan gebruik gemaakt worden voor souvenirs of aandenkens. Deze geven een fysieke herinnering mee aan de klant en verlengen hiermee de belevenis. Dit kan door tastbare herinneringen te verkopen, door van iets wat deel uitmaakt van de belevenis een persoonlijk aandenken te maken, door een aandenken cadeau te geven in plaats van te verkopen of door een geheel nieuw soort tastbare herinnering te creëren. Wanneer een organisatie geen vraag naar tastbare herinneringen opmerkt, komt dit doordat zij niets aanbieden waaraan mensen een herinnering willen bewaren. (Gilmore & Pine, 1999).

Mensen gebruiken aandenkens en souvenirs in de eerste plaats voor de functie die het heeft. Daarnaast heeft een souvenir ook een functie die mensen niet bewust doorhebben, namelijk het oproepen van herinneringen. Van alle dingen die mensen ervaren, worden er concepten opgeslagen in het geheugen. Elk concept wordt weer gekoppeld aan andere concepten. Hoe sterker deze koppeling, hoe groter de kans dat mensen deze concepten aan elkaar koppelen als zij zich iets proberen te herinneren. Dat betekent dus dat herinneringen continu veranderen en niet kunnen

worden opgeslagen. Herinneringen kunnen worden opgeroepen met behulp van “cueing”. “Cues” zijn bijvoorbeeld foto’s, geuren of beelden die de hersenen op een bepaalde manier activeren waardoor je je iets herinnert. (Van den Hoven, 2004).

Ook bij honden is er sprake van herinnering door klassieke conditionering. Blijkbaar kan een herinnering zo’n sterke reactie bij een hond opwekken, dat deze daarop zal reageren. (Open Universiteit Nederland, 2016). Er is een model opgesteld dat de werking van dit klassiek conditioneren beschrijft. Klassieke conditionering begint bij het aanbieden van een geconditioneerde stimulus die geen reactie opwekt. Daarna wordt er een ongeconditioneerde stimulus aan toegevoegd die automatisch een reactie opwekt (de ongeconditioneerde respons). Wanneer deze twee responsen een aantal keer gecombineerd worden, ontstaat er een geconditioneerde respons die uiteindelijk zal verschijnen als de (eerste), geconditioneerde stimulus wordt aangeboden. Zo valt de reactie op een bepaalde prikkel dus te beïnvloeden. (Princen, 2016).

Door gebruik te maken van deze conditionering bij de hond, kan een herinnering uiteindelijk een bepaalde (gewenste) respons teweegbrengen.

Tevens is er een onderzoek gedaan naar de werkelijke impact van relatiegeschenken. 90% van de ondervraagden herinnerde zich het gekregen relatiegeschenk en wisten deze te koppelen aan het bedrijf waarvan het geschenk kwam. Belangrijk bij de keuze van relatiegeschenken is om het persoonlijk en functioneel te maken. (Smart Photo, 2012).

6.7 – 4S-model

Om een gedenkwaardige belevenis te creëren moet naast dat de klant tevreden is en de opoffering zo laag mogelijk, de klant verrast worden. Dit kan worden gezien als het verschil tussen wat de klant gaat merken en wat hij verwacht te krijgen. Bij het domein verrassen gaat het erom het onverwachte te regisseren. De verwachting van de klant moet overstegen worden door een volkomen nieuwe (en onverwachte) weg in te slaan. Om dit te bereiken, moeten wel eerst aan de andere 2 dimensies (tevredenheid en opoffering) voldaan zijn. (Gilmore & Pine, 1999).

Dit resulteert in een 3-S model. Zie figuur 17. Deze bestaat uit eerst Satisfaction (voldoening/tevredenheid), vervolgens Sacrifice (opoffering) en als laatste Surprise (verrassing). Bij het domein tevredenheid gaat het erom te voldoen aan de verwachtingen van de klant. Bij het domein opoffering worden nieuwe verwachtingen gewekt. En vervolgens bij het domein verrassen gaat het erom deze verwachtingen te overtreffen door te focussen op wat de klant zich zal herinneren in plaats van wat de klant wenst. Met dit verrassingselement kan van alledaagse diensten een gedenkwaardige belevenis gemaakt worden. Er kan nog een 4^e S worden toegevoegd aan het 3S model, namelijk: Suspense (spanning). Dit is de ruimte tussen wat de klant zich herinnert van de vorige verrassing en wat hij nog niet weet over de komende gebeurtenis. Dit zorgt ervoor dat elke belevenis spannend is en de klant actief uitkijkt naar de komende gebeurtenis. (Gilmore & Pine, 1999).



Figuur 17 - 3-S model

Omdat klanttevredenheid en opoffering eerder al uitgebreid beschreven zijn (zie hoofdstuk 4.2), worden hier enkel surprise en suspense beschreven.

6.7.1 - Surprise

Verrassing is het verschil tussen wat de klant gaat merken en wat hij verwacht te krijgen (Gilmore & Pine, 1999). De psycholoog Norbert Schwarz heeft een onderzoek gedaan naar het verrassingseffect.

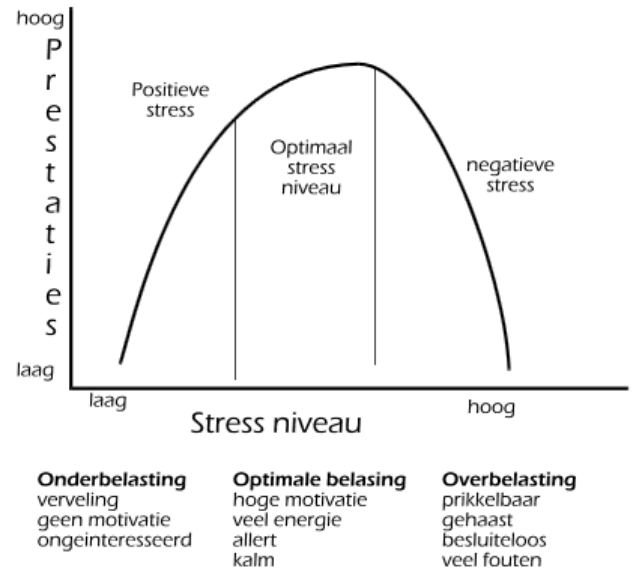
Uit dit onderzoek is gebleken dat nadat mensen €0,10 op straat vonden, zij positiever in het leven stonden. Hij concludeert dat het er niet om gaat waarmee iemand verrast wordt, maar het feit dat je iets leuks is overkomen genoeg is om je beter te voelen. Verrassen kan bijvoorbeeld door iemand aan het lachen te maken, waardevolle informatie te verstrekken of door iets onverwachts te doen of we te geven. Het is verleidelijk dit verrassingseffect als trigger te gebruiken door het te vermelden. Dat is bij dit aspect niet de bedoeling. (Bouwkamp, 2015).

6.7.2 – Suspense

Spanning is de ruimte tussen wat de klant zich herinnert van de vorige verrassing en wat hij nog niet weet over de komende gebeurtenis. Dit zorgt ervoor dat elke belevenis spannend is en de klant actief uitkijkt naar de komende gebeurtenis. (Gilmore & Pine, 1999, p.140-141).

Bij spanning is het belangrijk om op een bepaald niveau te blijven, zie figuur 18. Als het stressniveau (door de spanning) te hoog wordt, dan werkt deze juist averechts. Dan komt men niet meer tot prestaties, wordt prikkelbaar, besluiteloos en passief.

Door het toepassen van dit 4S model, zullen klanten goederen gaan kopen vanwege de belevenissen die de aankoop en het gebruik met zich mee brengt en diensten gaan afnemen vanwege de gedenkwaardige belevenissen die deze diensten leveren. (Gilmore & Pine, 1999, p.140-141).



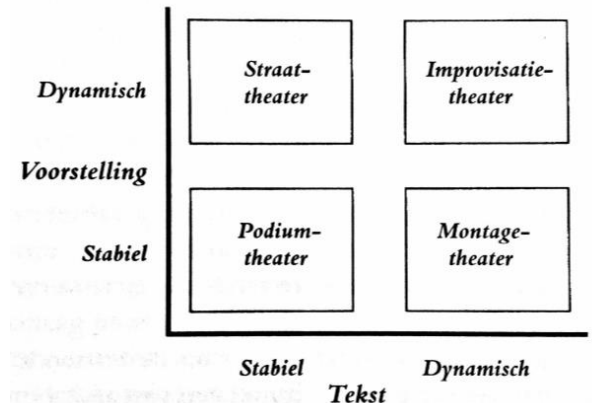
Figuur 18 - Spanningsboog, Bron: Communicatiecentrum de Eik

6.8 – Het theatermodel

Er zijn verschillende theatervormen, zie figuur 19.

Voordat er een belevenis kan worden uitgevoerd, moet er vastgesteld worden welke theatervorm geschikt is. Het theater wordt intern begrensd door een tekst (het script, oftewel het proces) en extern door een voorstelling (oftewel het aanbod). De mate waarin zowel de tekst als de voorstelling veranderen en de samenstelling van het publiek is bepalend voor de wijze waarop de acteur zal moeten spelen. (Gilmore & Pine, 1999, p.166-173).

Figuur 19 - Theatermodel



6.8.1 – Het improvisatietheater: behelst originaliteit in de voorstelling

Improvisatietheater is spontaan, bevrijdend, onvoorspelbaar en gebaseerd op het ontdekken van waarde uit iets nieuws dat wordt gecreëerd of bedacht. Er wordt impulsief overgeschakeld van het ene idee op het andere. Dit theater verloopt geheel dynamisch.

De algemene tekst kan worden voorbereid, maar de specifieke tekst ontstaat al improviserend. Er moet vooraf rekening worden gehouden met fouten. Er kan gebruik gemaakt worden van een scenario dat bestaat uit een overzicht van de opzet van de belevenis waaraan alles wat de medewerkers doen en wanneer zij dat doen is opgehangen. Vervolgens wordt het verhaal zelf geheel geïmproviseerd. Opmerkingen van de klant kunnen leiden tot innovatieve reacties die met zijn unieke behoeften te maken hebben. (Gilmore & Pine, 1999, p.173-177).

Improvisatietheater speelt zich af aan de balie in de dierenartsenpraktijk. Omdat er steeds andere klanten zijn met een ander verhaal, andere behoeften en andere dieren moet de dierenartsassistenten en/of paraveterinair kunnen improviseren. De algemene tekst is voorbereid, zoals het begroeten, werkwijze bij medicijnen en het afrekenen, maar de specifieke tekst ontstaat al improviserend omdat deze moet worden aangepast aan die specifieke diereigenaar en dier.

Als er teruggekoppeld wordt naar figuur 12 uit hoofdstuk 6.6.1.1, dan zien we dat bij deze belevenis, die zich afspeelt bij de balie en waar vooral de assistente / paraveterinair bij betrokken is, vooral rekening gehouden moet worden met de indrukken op het gebied van tijd, technologie, authenticiteit en verfijning omdat deze zowel door de balie en de assistente / paraveterinair beïnvloed kunnen worden.

6.8.2 – Het podiumtheater: laat weinig variatie toe

Het podiumtheater is bedoeld voor medewerkers die geen direct contact met klanten hebben. Acteurs van het podiumtheater spelen aan de hand van een officiële tekst; hun rol. Binnen ondernemingen bestaat die rol in de vorm van vooraf opgestelde toespraken, programma's, standaard procedures of instructies, eigenlijk alles wat vast staat en een bepaalde waarde moet creëren. Podiumwerk staat vast, verloopt in een bepaalde volgorde en laat weinig ruimte over voor afwijkingen van de geplande fasen in het proces of het voorbereide script. Podiumspelers proberen door repetities alles zo stabiel mogelijk te maken en geschikte werkwijzen steeds opnieuw te herhalen.

Podiumtheater kan de juiste vorm zijn wanneer werknemers in het zicht van de klant, maar zonder rechtstreeks contact met hen te hebben, standaardwerkzaamheden verrichten. (Gilmore & Pine, 1999, p.177-180).

Het podiumtheater komt in de dierenartsenpraktijk het meeste terug in de behandelkamer. De handelingen van de dierenarts zijn namelijk gebaseerd op vooraf opgestelde afspraken, programma's en standaard procedures. Het verloopt in een bepaalde volgorde en laat weinig ruimte over voor afwijkingen. Geschikte werkwijzen worden steeds opnieuw herhaald zodat alles zo stabiel mogelijk is. Podiumtheater is de juiste vorm van theater wanneer werknemers (in dit geval de dierenarts) in het zicht van de klant (interactiemoment in de behandelkamer), maar zonder rechtstreeks contact met hen te hebben (de dierenarts is bezig met het dier), standaard werkzaamheden verrichten (denk aan vastgesteld klinisch onderzoek etc.).

Als er teruggekoppeld wordt naar figuur 12 uit hoofdstuk 6.6.1.1, dan zien we dat bij deze belevenis, die zich afspeelt bij in de behandelkamer en waar vooral de dierenarts bij betrokken is, vooral rekening gehouden moet worden met de indrukken op het gebied van tijd, technologie, authenticiteit en verfijning omdat deze zowel door de behandelkamer en de dierenarts beïnvloed kunnen worden.

6.8.3 – Het montage-theater: integreert afzonderlijke stukken werk tot één geheel

Montage-theater ontstaat door verschillende delen die zich hebben afgespeeld, op verschillende tijden en plaatsen in elkaar te passen tot één samenhangend geheel. De makers van deze eindproducten moeten kijken naar de manier waarop alle stukjes bij elkaar passen en naar de manier waarop ze zodanig in elkaar moeten worden geschoven dat ze samen de voorstelling compleet maken. Een slecht samenhangend geheel leidt de toeschouwers af van de inhoud.

Bij werkzaamheden waar wordt gestreefd naar kwaliteitsverbetering van dezelfde basisresultaten moet worden gewerkt volgens het montage-theater. Verder moeten ondernemingen de technieken van het montage-theater altijd toepassen wanneer dezelfde klanten telkens opnieuw contact hebben

met die onderneming, en vaak met dezelfde medewerkers daarvan. Hier moeten de werkzaamheden door de tijd heen op elkaar zijn afgestemd. Elk bezoek moet de indruk versterken die het laatste bezoek heeft achtergelaten, en het liefst die van alle bezoeken tegelijk, terwijl geen enkel bezoek daarmee in tegenspraak mag zijn. (Gilmore & Pine, 1999, p.180-184).

In de dierenartsenpraktijk hebben dezelfde klanten telkens opnieuw contact met die onderneming en vaak met dezelfde medewerkers ervan (zie figuur 12). Het is hier dus van belang dat de werkzaamheden door de tijd heen op elkaar zijn afgestemd; dat ze zijn gecoördineerd. In hoofdstuk 6.6.1.1.1 is al naar voren gekomen dat dit de taak is van de praktijkmanager. Deze rol is niet opgenomen in het schema van afhankelijke variabelen en indrukken omdat de praktijkmanager hier eigenlijk boven staat. Deze persoon zorgt ervoor dat de belevenis tot stand komt, op de juiste manier wordt uitgevoerd en wordt aangepast waar nodig en heeft dus eigenlijk overal invloed op.

6.8.4 – Het straattheater

Bij straattheater weten medewerkers van tevoren niet wat ze zullen aantreffen. Alles wat maar kan worden gebruikt wordt gebruikt door op dynamische wijze in de nieuwe situatie die dingen toe te passen die in vorige omstandigheden effect bleken te hebben. Dit gebeurt door oefenen, oefenen en nog eens oefenen. Elke voorstelling is anders en hangt af van de samenstelling en het gedrag van het publiek, van bepaalde gebeurtenissen en de stemming waarin de medewerker die dag verkeert.

Medewerkers moeten de klant zien te peilen en vervolgens moet elke onderbreking worden betrokken bij de voorstelling omdat anders de aandacht van de klant verdwijnt en de medewerker weer opnieuw moet beginnen. Het eindresultaat is een opvoering die is afgestemd op het publiek van dat moment en waarde creëert door gebruik te maken van iets bekends. Eigenlijk leveren straatartiesten in hun voorstelling massamaatwerk.

Hun losse onderdelen zijn gestandaardiseerde modules die indien nodig op een dynamische manier met elkaar worden verbonden tot één geheel. Elk los onderdeel komt uit een stabiel script, terwijl het eindresultaat ontstaat uit de keuzen die op het moment van uitvoering worden gemaakt. Straattheater in ondernemingen kan worden voorbereid door te anticiperen op onderwerpen waarover men eventueel vragen zou kunnen stellen en hier de perfecte antwoorden op uit te werken en dat net zo lang te oefenen totdat het geheel natuurlijk lijkt. (Gilmore & Pine, 1999, p.184-192).

Deze laatste vorm van theater is hoofdzakelijk te vinden in de wachtkamer, waar de medewerker nooit weet wat hij of zij zal aantreffen. Elke keer is anders en hangt af van de samenstelling van het publiek (de mensen en dieren in de wachtkamer), van bepaalde gebeurtenissen (bijvoorbeeld dieren die op elkaar reageren in de wachtkamer) en de stemming waarin de medewerker die dag verkeert.

Als er teruggekoppeld wordt naar figuur 12 uit hoofdstuk 6.6.1.1, dan zien we dat bij deze belevenis, die zich afspeelt bij in de wachtkamer en waar vooral de dierenartsassistente / paraveterinair bij betrokken is, vooral rekening gehouden moet worden met de indrukken op het gebied van tijd, technologie, authenticiteit en verfijning omdat deze zowel door de behandelkamer en de dierenarts beïnvloed kunnen worden.

Zoals hierboven beschreven is, komen bij drie van de vier theatervormen steeds dezelfde indrukken naar voren die op dat moment extra beïnvloed kunnen worden, namelijk: tijd, technologie, authenticiteit en verfijning. Dit wil zeggen dat de andere theatervorm, montagetheater, waar vooral de praktijkmanager verantwoordelijk voor is, de andere indrukken zo moet beïnvloeden dat ze duidelijk naar voren komen in het theater.

7. Discussie

De toepasbaarheid van de beleveniseconomie in de dierenartsenpraktijk wordt in dit hoofdstuk kritisch bekeken.

Als eerste is het de vraag in hoeverre een dierenartsenpraktijk vergeleken kan worden met zorginstellingen, zoals in het onderzoek is gedaan. Het doel van het primaire proces is hetzelfde, namelijk zorg verlenen. Echter is de zorgconsument anders. In zorginstellingen is de zorgconsument humaan, in de dierenartsenpraktijk is dat een dier (met eigenaar). Hoewel belevenissen in de dierenartsenpraktijk vooral gericht zullen zijn op de diereigenaar, is het hier niet de diereigenaar (humaan) die zorg nodig heeft, maar het dier. Daarnaast heeft het onderzoek naar beleving in zorginstellingen plaatsgevonden in de care-sector. In dit deel van de zorgsector wordt langdurige zorg geleverd aan mensen die niet in staat zijn zelfstandig het eigen leven te leiden en hebben veel zorg van deskundigen nodig. Het gaat hier dus niet alleen om de primaire zorg. In een dierenartsenpraktijk daarentegen komen diereigenaren juist met hun dier naar de praktijk voor de primaire zorg en vindt de langdurige zorg vaak thuis plaats. (Louweren, 2016).

Er wordt ook gesteld dat de beleving van de dienstverlening voor een belangrijk gedeelte wordt gevormd tijdens de interactie tussen personen. Dit zou zeggen dat de belevenissen zich helemaal zouden moeten richten op de diereigenaar en niet op het dier. Dit wordt in dit onderzoek ook gedaan, echter wordt er wel rekening gehouden met het dier omdat dat de reden is dat de diereigenaar naar de praktijk gekomen is. Daarnaast zijn de diereigenaren emotioneel betrokken bij hun huisdier en geven ze veel om hun gezondheid waardoor het de belevenis zou kunnen beïnvloeden als het dier buiten beschouwing wordt gelaten.

In dit onderzoek is gekozen om het interactiemoment tussen diereigenaar en dierenarts in de behandelkamer op te nemen in het tijdspad van een belevenis. Echter, behoort dit eigenlijk tot het primaire proces terwijl de rest van het onderzoek wordt geconcentreerd op het secundaire proces. Hier is voor gekozen omdat het interactiemoment tussen dierenarts en diereigenaar in de behandelkamer meer gericht is op het verhaal van de diereigenaar waar de dierenarts op reageert (secundair proces) dan de behandeling van het dier (primaire proces).

Het tijdspad van beleving bij de dierenarts, zoals geschetst in hoofdstuk 6.2.1, zou kunnen afwijken van de werkwijze van sommige dierenartsenpraktijken. Er is hier uitgegaan van een gemiddeld verloop van een dierenartsbezoek. Echter, wanneer het bijvoorbeeld druk is kan het zijn dat de diereigenaar eerst in de wachtkamer moet wachten en daarna pas aan de balie wordt geholpen. Of, wanneer er sprake is van een spoedgeval kan het zijn dat de diereigenaar direct naar de behandelkamer wordt doorverwezen. Dit tijdspad kan dus per dierenartsenpraktijk en per moment verschillen. Dit model is echter opgesteld om de interactiemomenten tussen diereigenaar en medewerker in kaart te brengen, de volgorde heeft alleen invloed op de peak-end rule waardoor het kan zijn dat bij de ene dierenartsenpraktijk andere piek- en eindmomenten zijn dan bij de andere dierenartsenpraktijk.

Hetzelfde geldt voor het figuur waarin de afhankelijke variabelen in de dierenartsenpraktijk zijn opgenomen. Sommige praktijken hebben bijvoorbeeld verschillende wachtkamers of meerdere balies. Ook de rolverdeling kan verschillen. Bij sommige dierenartsenpraktijken bijvoorbeeld ontvangt de dierenarts af en toe ook klanten aan de balie of haalt hen op uit de wachtkamer, hierdoor worden de interactiemomenten iets anders ingedeeld. Daarom is dit advies ook algemeen geschreven en kan worden aangepast op de specifieke dierenartsenpraktijken wanneer zij er voor kiezen de beleveniseconomie te introduceren.

In hoofdstuk 6.5.3 wordt genoemd dat belevenissen in de dierenartsenpraktijk veelal betrekking hebben op het linker gedeelte van de cirkel van de belevenisdomeinen. Echter kan dit ook per dierenartsenpraktijk verschillen. Wanneer een praktijk erg op educatie is gericht bijvoorbeeld, kan deze best gebruik maken van lerende belevenissen.

In hoofdstuk 4.1 wordt beschreven hoe de opoffering van de klant kan worden verminderd en hoe het vertrouwen van de klant kan worden gewonnen. Echter, zijn er vaak in dierenartsenpraktijken klanten die maar één keer komen en vervolgens naar een andere dierenarts gaan. Mensen verhuizen, dieren overlijden of mensen gaan voor goedkopere vaccinaties etc. naar concurrenten. Het klantenbestand verandert constant, al zijn het niet de diereigenaren dan wel de dieren. Echter, heeft elke onderneming daar mee te maken. Er kan voor gekozen worden de opoffering te onderzoeken van alleen de vaste klanten, die bijvoorbeeld een abonnement hebben. Daarnaast duurt een gemiddeld spreekuur zo'n 15 minuten (Louweren, 2016) waarin het voor de dierenarts lastig is om de diereigenaar echt te leren kennen. Dit kan worden opgelost door het in dienst nemen van een praktijkmanager die zich gaat richten op de individuele klanten en hun behoeften.

De invloed van de afhankelijke variabelen in de dierenartsenpraktijk op indrukken zijn nu vanuit eigen inzicht en op basis van literatuuronderzoek ingevuld. Om dit realistischer en betrouwbaarder te maken kan er onderzoek worden opgesteld naar de invloed van de genoemde variabelen op het overdragen verschillende indrukken in verschillende dierenartsenpraktijken. Zo kan voor andere praktijken worden vastgesteld welke afhankelijke variabelen op welke indrukken moeten worden gericht.

In hoofdstuk 6.6.1.1.3 wordt gesproken van een omgevingsarchitectuur waarin de onderneming de klant kan helpen besluiten wat hij wil. Het is echter de vraag of het in sommige situaties niet verstandiger is dat de dierenarts haar kennis gebruikt om beslissingen te maken. Hierin zal wel altijd de mening van de diereigenaar worden meegenomen maar niet altijd doorslaggevend zijn.

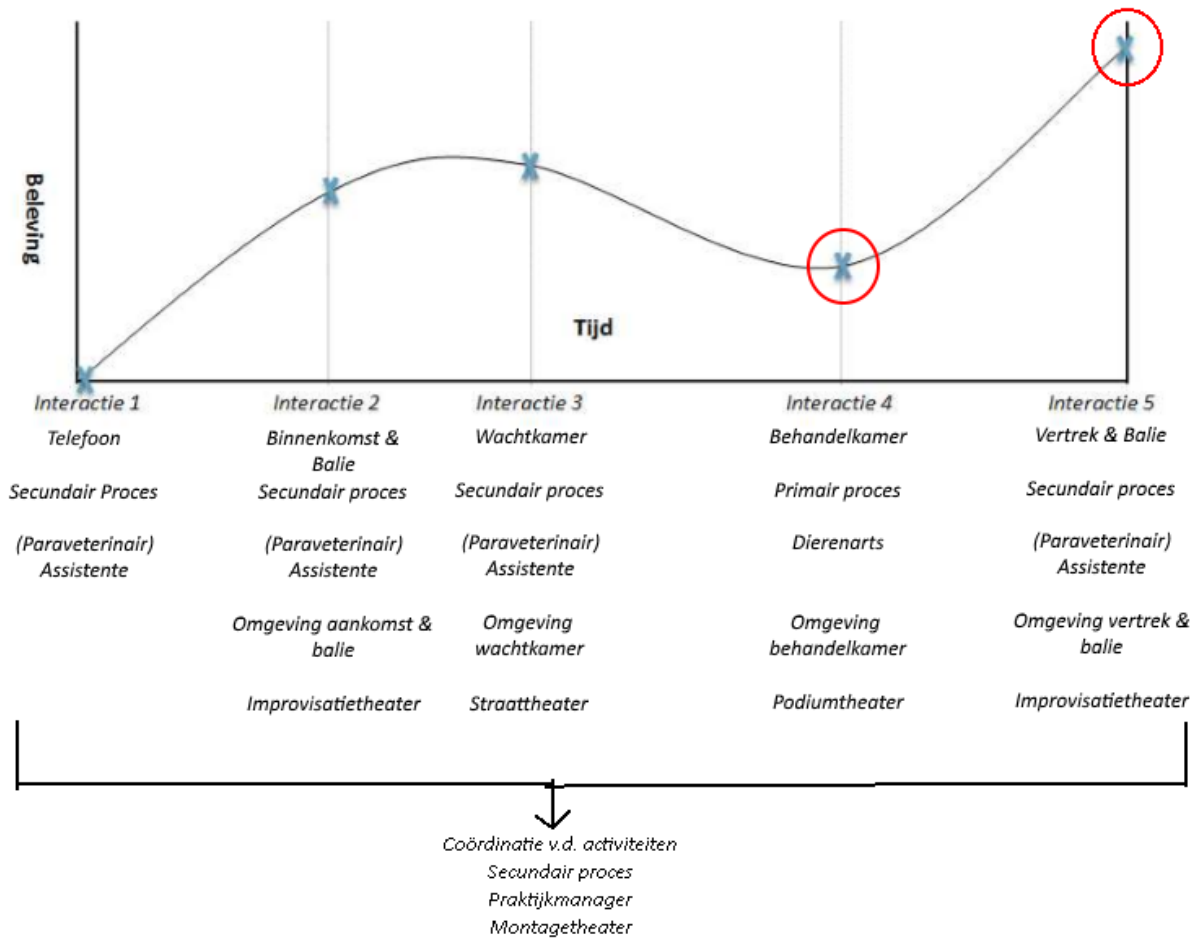
In hoofdstuk 6.7 wordt het 4-S model omschreven. De vierde S staat voor Suspense, oftewel spanning. Hierbij moet een dierenartsenpraktijk zich afvragen of zij deze vierde S wel willen gebruiken, omdat een dierenartsbezoek vaak voor zowel diereigenaar als dier al spannend genoeg is. Er moet rekening gehouden worden met de spanningsboog waarbij het stressniveau niet overschreden mag worden.

8. Conclusies

De beleviseconomie kan de dierenartsenpraktijk helpen klanten aan de praktijk te binden omdat deze inspeelt op de drie factoren die bepalend zijn voor de relatie met de klant. Er is een positief verband tussen de tevredenheid van de klant en de relatiebinding, in de beleviseconomie staat de klant centraal en wordt er een op de klant afgestemd aanbod geleverd. Er is een negatief verband tussen de kwaliteit van alternatieven en de relatiebinding, de beleviseconomie zal ervoor zorgen dat de dierenartsenpraktijk zich onderscheidt van de concurrent waardoor de kwaliteit van alternatieven minder wordt. Als laatste, is er een positief verband tussen de grootte van de investeringen vanuit de klant en de relatiebinding, bij de beleviseconomie zal er een lerende relatie opgebouwd worden tussen klant en de dierenartsenpraktijk waar de klant tijd en aandacht in zal moeten steken.

De dierenartsenpraktijk kan de beleviseconomie inzetten om klanten te binden door zich te concentreren op de interactie-gebonden dienstverlening en op deze momenten belevissen te organiseren waarbij rekening gehouden moet worden met invloeden vanuit het proces, de personen en de omgeving. De belevenis moet natuurlijk overkomen door verschillende belevisdomeinen en theatervormen te gebruiken, pas dan zal de belevenis waard zijn om voor te betalen. Door ervoor te zorgen dat de afhankelijke variabelen de juiste indrukken uitstralen op de interactiemomenten, de positieve signalen worden benadrukt en de negatieve signalen worden weggenomen, de zintuigen worden aangesproken en door aandenkens te creëren kan een rijke belevenis worden opgezet in de dierenartsenpraktijk.

Het eerste interactiemoment is aan de telefoon waarbij de (paraveterinair)assistente verantwoordelijk is voor het overbrengen van de juiste indruk. Vervolgens is er een interactiemoment aan de balie bij binnenkomst waar weer de (paraveterinair)assistente waarbij de omgeving van de balie en de (paraveterinair)assistente verantwoordelijk zijn voor het overbrengen van de juiste indrukken en gebruik gemaakt kan worden van improvisatietheater. Het derde interactiemoment vindt plaats in de wachtkamer en is ook tussen diereigenaar en (paraveterinair)assistente waar gebruik kan worden gemaakt van straattheater. Vervolgens, in de behandelkamer, vindt het vierde (en één van de belangrijkste) interactiemoment plaats waarbij de dierenarts en de omgeving van de behandelkamer invloed hebben op de indruk van de klant. Tevens is dit een onderdeel van het primaire proces in plaats van het secundaire proces wat betekent dat andere indrukken worden beïnvloed. In de behandelkamer kan gebruik gemaakt worden van podiumtheater. De indrukken bij het laatste (en ook één van de belangrijkste) interactiemoment die plaatsvindt aan de balie bij vertrek worden beïnvloed door de omgeving van de balie en door de (paraveterinair)assistent die hierbij weer gebruik kan maken van improvisatietheater. Al deze activiteiten worden gecoördineerd door de praktijkmanager die de belevenis opzet, begeleidt en wanneer nodig vernieuwt. Als deze informatie samengevoegd wordt tot één figuur ziet dit er uit als in figuur 20.



Figuur 20 - Tijdspad belevenis totaal

Ontwikkelingen in de veterinaire sector dragen hierin bij omdat de praktijken steeds groter worden met steeds meer specialistische dierenartsen en het beroep praktijkmanager steeds belangrijker wordt. Daarnaast wordt in de opleiding diergeneeskunde steeds meer aandacht besteedt aan klantgericht werken. Verder hebben steeds meer diereigenaren een emotionele band met hun huisdier en zijn diereigenaren bereid steeds meer geld aan hun huisdier uit te geven.

De dierenartsenpraktijk kan belevenissen opbouwen door het 4S model te volgen waarbij de klant eerst tevreden wordt gesteld, er vervolgens voor wordt gezorgd dat de klant zo min mogelijk moet opofferen, de klant verrast wordt en er als laatst voor gezorgd wordt dat elk bezoek aan de dierenarts een positieve spanning met zich meebrengt.

Uit de discussie is op te maken dat het opstellen van een algemeen advies voor de dierenartsenpraktijk lastig is omdat elke dierenartsenpraktijk, en vooral haar klanten, anders is. Om de beleveniseconomie te introduceren in de dierenartsenpraktijk kan een praktijkmanager worden aangenomen die dit algemene advies kan omzetten in een specifieke werkwijze voor die specifieke dierenartsenpraktijk door zich te concentreren op de klanten en activiteiten van die dierenartsenpraktijk. Het is echter de vraag of elke dierenartsenpraktijk in staat is een praktijkmanager aan te nemen en of de praktijkmanager hier tijd voor heeft.

De conclusie is dat het toepassen van de beleveniseconomie om klanten te binden niet voor elke dierenartsenpraktijk haalbaar is maar dat de beleveniseconomie wel geschikt is om in te zetten als extra dienst waarmee klanten aan de praktijk gebonden kunnen worden. Uiteindelijk zullen hierdoor naar waarschijnlijkheid de verkopen van de huidige diensten en producten verhoogd worden.

Het antwoord op de onderzoeksvraag kan als volgt geformuleerd worden: “De dierenartsenpraktijk kan klanten aan de praktijk binden door de beleveniseconomie in te zetten als extra dienst en belevenissen te creëren op interactiemomenten met de klant waarbij rekening gehouden moet worden met de indrukken die de afhankelijke variabelen overbrengen op de klant”.

9. Aanbevelingen

Als eerste wordt aanbevolen een praktijkmanager in dienst te nemen die de belevenis zal gaan opzetten en coördineren. Hij of zij is verantwoordelijk voor de processen, de personen en de omgeving. Daarnaast wordt aanbevolen om vooral te concentreren op de eerste 3 S'en van het 4-S model en dus op de tevredenheid van de klant, de opoffering vanuit de klant en het verrassende karakter van de belevenis. De dierenartsenpraktijk kan de belevenissen het beste creëren bij binnenkomst van de klant, aan de balie door improvisatietheater, in de wachtkamer door straattheater, in de behandelkamer door podiumtheater en bij vertrek.

Verder is het aan te bevelen om eerst een lijst met indrukken op te stellen die de dierenartsenpraktijk wil overbrengen op de klant en deze te koppelen aan de afhankelijke variabelen. Deze moeten namelijk goed op elkaar afgestemd zijn zodat alleen positieve signalen worden uitgestraald en negatieve signalen worden geëlimineerd. Aan de hand van deze indrukken kan een thema gekozen worden welke het onderwerp zal zijn van alle belevenissen die gecreëerd gaan worden.

Bronvermelding

- ABN AMRO. (2014). *Factsheet dierenartsen. Branche-informatie 1^e kwartaal 2014*
- Agnew, C.R., Martz, J.M., Rusbult, C.E. (1998). *The Investment Model Scale: Measuring commitment level, satisfaction level, quality of alternatives, and investment size*. University of North Carolina at Chapel Hill and Purdue University
- Allesovergeld.info, *Investeren*. Geraadpleegd op 3 juni 2016.
- Beekmans, M.H.C., Haverlag, C., Heijst, van ing. B.A.C., Hiesselaar, K.J., Hofstra, drs. G., Jessen, van drs. E., Kiestra, drs. F., Kort, de ir. ing. M.A.C., Overgaauw, dr. ing. P.A.M., Vinke, dr. C.M. (2015). *Feiten & Cijfers gezelschapsdierensector 2015*, Ministerie van Economische Zaken
- Beemer, F., Berg, van den, C., Gier, de, K., Lambrechts, E., Oud, N., Velzen, van, G., Zunderdorp, M. (2010). *Wat zijn de effecten van het ontkoppelen van voorschrijven en verhandelen van diergeneesmiddelen door de dierenarts?* Berenschot.
- Bekkers, M. (2015). *De 7 consumententrends voor 2015 (en daarna)*. Brancheorganisatie Dibevo.
- Bekkers, M. (2016). *5 consumententrends voor de detailhandel in 2016*. Brancheorganisatie Dibevo.
- Berkhout, J. (2006). *De beleveniseconomie. Een hype of een nieuwe vorm van de economie?* Business Studies Faculteit der Economische Wetenschappen en Econometrie Universiteit van Amsterdam
- Borst, Mw, N., Megens, T.P.A., Overgaauw, dr. ing. P.A.M., Teurlings, Mw. M.M.E.M., Verhoeven, Ing. K.J.C. (2011). *Feiten en cijfers gezelschapsdierensector 2011*. Forum Welzijn Gezelschapsdieren, Raad voor Dieraangelegenheden
- Bosch, G. (2015). *Wat Dierenartsen kunnen leren van Kappers*. Digi Edo.
- Bouwkamp, P.H., (2016). *Maak van lezers klanten door het verrassingseffect te gebruiken*.
- Bügel, M.S., Buunk, A.P., Verhoef, P.C. (2009). *Een vergelijking van de klantenbinding in vijf branches aan de hand van het psychologische investeringsmodel*
- Dier-en-info. (2012). *Elementaire hondenpsychologie volgens Cesar Millan*.
- Doesburg, van, T. (2013). *Communicatie tussen mens en hond*. Take the Leash.
- Duits, L. (2013). *De zucht naar nostalgie*. Onder mediadoctoren.
- EZNC. (2010). *Rol van het huisdier*. Physorg.com
- Gilmore, H.J., Phine II, J. *De beleveniseconomie*. Academic Service, december 1999
- Haneveld, Klein, J. (2015). *Klantperspectief en Nationaal Veterinair Congres in het TvD*. Tijdschrift voor Diergeneeskunde. Jaargang 140, aflevering 11, November 2015. KNMvD.
- Hoven, van den, E.A.W.H. (2004). *De invloed van tastbare souvenirs op herinneringen*. Technische Universiteit Eindhoven.

- Jansen, ir. J. (2008). *Dierenarts laat kansen liggen*. Wageningen Universiteit en Researchcentrum. Wageningen.
- Jansen, J., Lam, T., Wessels, R. (2013). *Hoe laat ik mijn klant kwispelen?*. Communication in Practice, Nijmegen.
- Jansen, R. (2009). *Zorg voor beleving*. Wageningen Universiteit
- Kemper, I. (2016). *'Toegangsprijs Wildlands lijkt hoog, maar park heeft iets unieks te bieden'*. RTV Drenthe, Emmen.
- Kies op maat. (2016). *Veterinair Praktijkmanagement*. Geraadpleegd op 14 juli 2016.
<https://www.kiesopmaat.nl/modules/vilentum/DGM/136433/>
- Klamer, J., Woesthoff, M. (2010). *De dierenarts op consult*. Van Hall Larenstein
- Louwerens, T. (2016). *Dierenarts en Dr. Google*.
- Nederlandse Vereniging voor Veterinair Praktijkmanagement. *Over VPM*. Geraadpleegd op 3 juni 2016.
- Peters, S. (2016). *Klantenbinding. De gunfactor als wapen*. Dibevo Vakblad.
- Princen, M. (2016). *Conditioneren*. Brain Matters.
- Pronk, E. (2007). *Handwerk zal nooit verdwijnen*. Arts in Spe.
- Rabobank Cijfers & Trends (2016). *Dierenartsen*.
- Reinink, M. (2015). *De beste overleeft*. ArtsenAuto.
- Sadeleer, de, D., Snijder, de, L., Verbergt, B. (2013). *Wauw, hier leest men boeken*. Uitgeverij Lannoo nv. Tielt.
- Smart Photo. (2012). *Het nut van relatiegeschenken?*
- Sociaal en Cultureel Planbureau. (2009). *Persbericht: Thuis op het platteland*.
- Ter Rivieren Dierenartsen. (2014). *Zintuigen van hond en kat*
- Trechsel, V. (2016). *Wildlands Adventure Zoo Emmen*. NDC Mediagroep. ZuidOosthoek.
- Universiteit van Utrecht. (2016). *Me & My Cat, Communiceren via signalen*.
- Weide, van der, L. (2012). *Streelzacht geluk*. Nouveau. P. 42-46.

Bijlagen

Bijlage 1: Checklist schriftelijk rapporteren

Bijlage 2: Beoordelingsformulier Afstudeerwerkstuk

Bijlage 3: Toestemmingsformulier tot opname en beschikbaarstelling afstudeerwerkstukken en repository