



Managing inventory costs Gestion de l'évaluation des stocks

Frank Richardson, Darren Osborne

Proactively managing inventory on a regular basis can help lower costs and increase revenue. Costs can be lowered by reducing the amount of inventory on hand at any one time and by eliminating stale dated products. Revenue can be increased by always having stock on hand and not missing out on the sale of a product because you are out of stock.

Inventory is a highly liquid asset, second only to cash. Unfortunately, you cannot pay the phone bill with a bag of dog food or 28 Clavamox tablets. You must first turn the inventory into cash through sales. Carrying too much stock ties up the cash needed to pay other operating expenses. There is a term in economics called "opportunity cost." In considering opportunity cost in the context of excessive inventory stocks, it refers to an alternative use of the cash that was used to purchase such excessive inventory items. Even in cash rich operations, you risk suffering opportunity costs lost. Cash invested in inventory lying idle generates no income, whereas it might have been invested in an income producing venture.

Ideally, one should have just the right amount of product on hand to meet the practice's needs, with new stock arriving as the last of the old went out the door. This is referred to as "just-in-time" inventory and, although it sounds good, is seldom practical to achieve.

Veterinary practice management software has inventory management applications that make the stock manager's job much easier, but hands-on attention is still required. Basic decisions on reorder points, order quantities, and mark-up require human interaction, but the historical reports generated by the software are a valuable asset in this process. In the final analysis, these decisions become a trade-off between ordering costs (frequency of ordering) and stocking costs (size of the orders).

La gestion régulière et proactive des stocks peut aider à réduire les coûts et à accroître les revenus. D'une part, il est possible de limiter les coûts en réduisant les stocks disponibles et en éliminant les produits périmés et, d'autre part, d'accroître les revenus en ayant toujours des stocks disponibles et en ne ratant pas une vente parce qu'un produit est épuisé.

Les stocks sont l'actif le plus liquide, après l'argent comptant. Malheureusement, on ne peut payer la facture de téléphone avec un sac de nourriture pour chiens ou 28 comprimés Clavamox. Il faut d'abord convertir les stocks en de l'argent comptant en vendant les articles. Un stock trop gros accapare les liquidités requises pour payer d'autres frais d'exploitation. En gestion financière, il y a un terme appelé «coût d'option». Dans le contexte de stocks excessifs, ce terme fait référence à l'utilisation possible des liquidités utilisées pour l'achat de ces stocks. Même les entreprises ayant beaucoup de liquidités courent le risque d'accuser des pertes pour le coût d'option. L'argent investi dans les stocks ne crée aucun revenu, tandis qu'il aurait pu être investi dans une entreprise pour produire un revenu.

Idéalement, il faut conserver la quantité exacte qui permet de répondre aux besoins et commander de nouveaux stocks qui sont livrés au fur et à mesure que s'écoule l'ancien stock. Ce type d'inventaire s'appelle «juste-à-temps» et, même si cela semble une bonne idée, il est rarement facile de mettre ce système en pratique.

Le logiciel de gestion d'une clinique vétérinaire comporte des applications de gestion des stocks qui facilitent grandement le travail du gestionnaire, mais il faut toujours exercer un contrôle manuel. Le moment du renouvellement, les quantités et les marges commerciales exigent une interaction humaine, mais les rapports historiques produits par le logiciel représentent un atout précieux. En bout de ligne, ces décisions constituent un compromis entre les frais liés à la commande (fréquence des commandes) et les coûts d'entreposage (taille des commandes).

Beaucoup de produits entreposés par les vétérinaires sont périmés. Une trop grosse commande augmente le risque que

This article is provided as part of the CVMA Business Management Program, which is co-sponsored by Hill's Pet Nutrition Canada Inc., Petplan Insurance, Schering-Plough Animal Health, and Scotiabank.

Address all correspondence to the CVMA Business Management Committee; e-mail: admin@cvma-acmv.org

Le présent article est rédigé dans le cadre du Programme de gestion commerciale de l'ACMV, qui est cocommandité par Les aliments pour animaux domestiques Hill's Canada Inc., Petplan Insurance, Schering-Plough Santé Animale et la Banque Scotia.

Veillez adresser toute correspondance au Comité de la gestion commerciale de l'ACMV; courriel : admin@cvma-acmv.org

Many products stocked by veterinarians are expiry dated. Ordering too much stock carries the risk of the product becoming outdated, while ordering too little increases the risk of stock outs. Some manufacturers will exchange outdated product, while others will not accept its return or charge a restocking fee. Large inventories require storage space, usually a precious commodity in clinics, and makes stock rotation critical. First In, First Out (FIFO) inventory management ensures that items with the earliest expiry date will be sold or consumed first.

Many veterinary products and supplies have a very seasonal usage. Frequent ordering allows better control of seasonal fluctuations but requires more consistent monitoring. There are manpower costs attached to monitoring, ordering, and stocking that can offset cost savings from maintaining a smaller order. Order frequency will depend on several factors: delivery lead times (time between placing the order and when it arrives at your door), supplier minimum order policies (minimum order quantities for delivery or free delivery), item usage history, expiry dating (some items, such as lab consumables, characteristically have short dating), severity of stock-out costs (can you risk an occasional stock-out on a particular item?) and the availability of staff to perform ordering and receiving functions.

A good barometer of your inventory management effectiveness is the Inventory Turnover calculation. It is determined by dividing the annual inventory expense by the value of the average inventory on hand throughout the year. The average for Companion Animal Practices is an Inventory Turnover of between 5 and 6. Going beyond this benchmark will take some sound strategic planning.

Another way to manage inventory is to budget inventory purchases based on your previous month's sales. To start, calculate what percentage of gross revenue is made up by your drugs and supplies cost (inventory). This is your inventory benchmark percentage. Now use your inventory benchmark percentage and last month's sales to determine your budget for this month's inventory purchases. For example, if your drugs and supplies are 20% of gross revenue and your revenue last month was \$50 000, your budget for this month's inventory purchases is 20% of \$50 000 or \$10 000. You may relax this policy during heartworm or calving season, etc, but this policy can help you set up a monthly inventory budget and better manage inventory and cash flow.

In conclusion, inventory management has become a function of the veterinary hospital that must be addressed if profits are to be maintained. Poor inventory control will consume valuable time and money that is better spent elsewhere. Consider the basic issues addressed in this article when reviewing your own inventory management practices.

Practice Models of Efficiency relating to inventory management are highlighted in the remainder of this article.

le produit devienne périmé, tandis qu'une trop petite commande accentue le risque d'épuisement des stocks. Certains fabricants échangeront certains produits périmés, tandis que d'autres n'accepteront pas de retour ou factureront des frais d'administration. De gros inventaires exigent de l'espace d'entreposage, habituellement une précieuse commodité dans les cliniques, et confère un rôle critique à la rotation des stocks. La gestion d'inventaire selon le principe premier entré, premier sorti (PEPS) garantit que les articles avec la date d'expiration la plus rapprochée seront vendus ou consommés en premier.

Beaucoup de produits et de fournitures vétérinaires ont un usage très saisonnier. Les commandes fréquentes permettent de mieux contrôler les fluctuations saisonnières mais exigent une surveillance constante. Des coûts de main-d'œuvre qui se rattachent à la surveillance, à la commande et à l'entreposage peuvent annuler les économies découlant des petites commandes. La fréquence des commandes dépendra de plusieurs facteurs : délais de livraison (délai entre la commande et l'arrivée à votre porte), les politiques de commandes minimales des fournisseurs (quantités minimales à commander pour la livraison ou la livraison gratuite), antécédents d'utilisation des articles, dates d'expiration (certains articles, comme les produits de laboratoire consommables, ont habituellement une courte durée de vie utile), l'importance des coûts associés à un épuisement des stocks (pouvez-vous risquer de manquer d'un article particulier?) et la disponibilité du personnel pour procéder à la commande et à la réception.

Un bon baromètre de l'efficacité de votre gestion des stocks est le calcul de rotation des stocks. Ce chiffre est déterminé en divisant le coût annuel des stocks par la valeur des stocks moyens conservés pendant l'année. La moyenne de rotation des stocks des cliniques pour animaux de compagnie se situe entre 5 et 6. Il faudra mettre en place une planification stratégique sûre pour dépasser ce point de repère.

Une autre façon de gérer l'inventaire consiste à budgétiser les achats d'articles en fonction des ventes du mois précédent. Pour commencer, calculez le pourcentage du revenu brut que représente le coût des médicaments et des fournitures (stocks). Ce chiffre constitue le pourcentage repère de vos stocks. Utilisez maintenant le pourcentage repère des stocks et les ventes du dernier mois pour déterminer votre budget pour les achats du mois courant. Par exemple, si vos médicaments et vos fournitures représentent 20 % du revenu brut et que le revenu du dernier mois était de 50 000 \$, votre budget pour les achats du mois courant est de 20 % de 50 000 \$, soit 10 000 \$. Vous pouvez relâcher cette politique durant la saison du ver du cœur ou de vèlage, etc., mais elle peut vous aider à dresser un budget mensuel pour les stocks et à mieux gérer l'inventaire et le flux de l'encaisse.

En conclusion, la gestion d'inventaire est devenue une fonction incontournable de la clinique vétérinaire si l'on désire maintenir les profits. Un mauvais contrôle d'inventaire consommera du temps et de l'argent précieux qui pourraient être utilisés à meilleur escient. Considérez les enjeux fondamentaux abordés dans le présent article lorsque vous examinez vos propres pratiques de gestion des stocks.

Des modèles d'efficacité de la clinique se rapportant à la gestion des stocks sont présentés dans le reste du présent article.

Practice model of efficiency (1)

Vital statistics:

- Gross revenue: > \$1 200 000
- Number of veterinarians: 4
- Drugs/supplies: \$330 000, including pet food
- Inventory on hand: \$33 000
- Reorder frequency: Weekly

This practice is computerized with software (AVImark; McAllister Software Systems, Piedmont, Missouri, USA), which includes an inventory management function. The inventory module has been fine tuned to the point where any inventory item that falls below the accepted minimum quantity for the item will be identified at the time of ordering. One individual is responsible for inventory control, including ordering and receiving. Some of the inventory is ordered from a supplier in another province and some, including pet food, is ordered locally from a supplier within the region.

The practice has found it most advantageous to order weekly from both major suppliers and generally has no problem meeting the minimum quantity for any given order. The inventory supplied by the supplier outside the province is received in 3 days, while the inventory supplied locally is generally received on the next business day.

Stock-outs are rare but do happen on occasion, despite weekly ordering, but they never last for more than 3 to 4 days. Back orders are beyond the control of the practice and are always a problem, but generally substitute inventory can be found.

At any given time, the total inventory value (at cost), including pet food for the practice, never exceeds \$33 000. The only exception would be in the spring when heartworm and flea medications are inventoried at higher than normal quantities. The Inventory Turnover for this practice is calculated at 10 (330 000/33 000).

This practice demonstrates that a frequent ordering policy results in a very modest inventory investment with a high turnover rate, while at the same time satisfying the ongoing demands for product. What works in this practice might not suit your practice, your challenge is to find the right mix and make it work for you.

Practice Model of Efficiency (2)

Dr. Kathy Wilkins, a large animal practitioner in Ontario, reduced inventory costs at Campbellford Veterinary Services by virtually eliminating stale dated products. She introduced her new policy at a staff meeting when she showed the staff an expired bottle of medication worth \$60 and 3, 20 dollar bills. She ripped the 20 dollar bills and threw them in the garbage. She then explained to her staff that the ripped 20s were now worth as much as the stale dated bottle of medication — nothing.

Now that she had everybody's full attention, she introduced her new policy to eliminate stale dated product. The first Tuesday of each month, staff would go through stock at the laboratory, front desk,

Modèle d'efficacité de la clinique (1)

Statistiques cruciales :

- Revenu brut : > 1 200 000 \$
- Nombre de vétérinaires : 4
- Médicaments et fournitures : 330 000 \$, incluant les aliments pour animaux de compagnie
- Inventaire disponible : 33 000 \$
- Fréquence de renouvellement de commande : Hebdomadaire

Cette clinique est informatisée avec un logiciel (AVImark, McAllister Software Systems, Piedmont, Missouri, États-Unis) doté d'une fonction de gestion des stocks. Le module des stocks a été perfectionné au point où le système identifiera, au moment de la commande, les articles dont la quantité est inférieure au minimum requis. Une personne est responsable du contrôle des stocks, y compris la commande et la réception. Des articles sont commandés auprès d'un fournisseur dans une autre province et d'autres, dont la nourriture pour animaux de compagnie, proviennent d'un fournisseur local.

La clinique a constaté qu'il est préférable de commander une fois par semaine de ces deux fournisseurs principaux et elle n'éprouve généralement aucun problème à satisfaire à la quantité minimale pour une commande donnée. Les articles provenant du fournisseur de l'extérieur de la province arrivent dans un délai de trois jours, tandis que les articles fournis par l'entreprise locale sont généralement livrés le jour ouvrable suivant.

Les stocks s'épuisent rarement, mais cela arrive parfois, malgré les commandes hebdomadaires, et le réapprovisionnement se fait habituellement dans les trois ou quatre jours. La clinique ne peut pas influencer sur les livraisons différées, qui représentent d'ailleurs toujours un problème, mais elle peut généralement trouver un stock de substitution.

La valeur totale des stocks (au coût historique), incluant la nourriture pour animaux de compagnie, ne dépasse jamais 33 000 \$. Le printemps fait toutefois exception, car les médicaments contre le ver du cœur et les puces sont inventoriés à des quantités supérieures à la normale. La rotation des stocks pour cette clinique est de 10 (330 000/33 000).

Cette clinique démontre que des commandes fréquentes se traduisent par un très modeste investissement ainsi que par une rotation des stocks élevée, tout en satisfaisant à la demande constante. Ce qui fonctionne dans cette clinique pourrait ne pas convenir à la vôtre, et votre défi consiste à trouver la bonne formule qui répondra à vos besoins.

Modèle d'efficacité de la clinique (2)

La D^{re} Kathy Wilkins, praticienne des grands animaux en Ontario, a réduit l'évaluation des stocks chez les services vétérinaires Campbellford en éliminant pratiquement tous les produits périmés. Elle a présenté sa nouvelle politique lors d'une réunion du personnel lorsqu'elle a montré au personnel une bouteille de médicament périmé de 60 \$ et trois billets de vingt dollars. Elle a déchiré les billets de vingt dollars et les a jetés à la poubelle. Elle a ensuite expliqué à son personnel que les billets déchirés valaient maintenant autant la bouteille du médicament périmé, c'est-à-dire rien.

Après cette mise en scène qui a retenu l'attention de son personnel, elle a présenté sa nouvelle politique pour l'élimination des produits périmés. Le premier mardi de chaque mois, le personnel vérifie les stocks au laboratoire,

large animal dispensary (including trucks), and small animal dispensary. Medications that were 6 months or less from being stale dated were sent back for a credit. Popular items that would be used within that period were moved to an area that would ensure they would be used — either small animal treatment or the large animal mobile unit.

After bovine spongiform encephalopathy hit, Dr. Kathy Wilkins was able to reduce her large animal inventory 30% by streamlining products and eliminating rarely used or expensive products. Instead of carrying 3 brands of a medication, she now carries 1. Expensive and rarely used products are no longer held in inventory. Clients who require these products are now encouraged to call in and preorder.

Practice Model of Efficiency (3)

A technician at Paris Veterinary Clinic designed a software to help eliminate stock-outs for pet food. Combining her expertise in computer science and veterinary science, Sacha Lewis, RVT, designed a software that tells the clinic when they need to order food for clients. The staff simply need to input the patients' weight, diet requirements, and date of last diet sale and the software will automatically tell them when they need to reorder the food. This software eliminates stock-outs, keeps inventory to a minimum, and allows more than 700 clients to regularly purchase their food from Paris Veterinary Clinic. Daily, clients will come in and say, "You have a bag for me in the back."

à la réception, à l'officine des grands animaux (incluant les camions) et à l'officine pour petits animaux. Les médicaments expirant dans six mois ou moins sont retournés en échange d'un crédit. Les articles populaires à utiliser pendant cette période sont mis dans un endroit où ils seront sûrement utilisés — soit pour le traitement des petits animaux ou dans l'unité mobile pour les grands animaux.

Après le dur coup de l'encéphalopathie spongiforme bovine, la D^e Kathy Wilkins a été capable de réduire de 30 % ses stocks pour grands animaux en rationalisant les produits et en éliminant les articles rarement utilisés ou dispendieux. Au lieu de garder trois marques de médicaments, elle en conserve maintenant seulement une. Les produits dispendieux et rarement utilisés ne sont plus conservés. Les clients qui ont besoin de ces produits sont maintenant encouragés à appeler pour les commander.

Modèle d'efficacité de la clinique (3)

Une technologue de la clinique vétérinaire Paris a conçu un logiciel aidant à éliminer l'épuisement des stocks d'aliments pour animaux de compagnie. En combinant ses connaissances en informatique et en sciences vétérinaires, Sacha Lewis, RVT, a conçu un logiciel qui informe la clinique lorsqu'il est nécessaire de commander des aliments pour les clients. Le personnel doit simplement entrer le poids des patients, les besoins diététiques et la date du dernier achat et le logiciel signale automatiquement le besoin de renouveler la commande. Ce logiciel élimine les épuisements, limite la taille des stocks et permet à plus de 700 clients d'acheter régulièrement leur nourriture à la clinique. Les clients entrent tous les jours en disant : «Vous avez un sac de nourriture pour moi.»