

Veterinary Practice Management

Gestion d'une clinique vétérinaire

Model of practice excellence – Budgeting with New Hamburg Veterinary Clinic

Modèle d'excellence en gestion d'une clinique – Budgétisation avec la clinique vétérinaire New Hamburg

Darren Osborne, Frank Richardson

If you were to ask the president of any major corporation how much the firm would earn next February, he or she would be able to tell you the projected revenue, expenses, and net income. If you were to ask a veterinarian how much his or her hospital would earn next February, you would probably be met with a blank stare. Why the difference?

The president of the major corporation has to know how much will be made in February because shareholders and directors want to know. Most people would be reluctant to invest in a company that could not tell them how much they expect to earn next year. To get this information, the corporations go through extensive budgeting exercises.

Veterinarians do not go through the same budgeting exercises, because no one is asking them for the information. Before bovine spongiform encephalopathy (BSE), budgeting was not a problem; most veterinarians earned more than they did the year before, so there was never a reason to invest time in budgeting. The advent of BSE caused many mixed and large animal veterinarians to experience significant reductions in revenue and net income. Budgeting for mixed and large animal hospitals is more important than ever before, because there is no longer the assurance that revenues will be higher in the coming year.

Drs. Mike Ritter and Glen Blier, who own a 4-doctor mixed animal practice (New Hamburg Veterinary Clinic, New Hamburg, Ontario), know how much their practice will earn next year. They can review their 2006/2007 budget and forecast their expected revenues and expenses. They can also predict how much each species will contribute to the bottom line for each month. This wasn't always the case.

Before BSE, the New Hamburg Veterinary Clinic enjoyed a higher than average revenue and an above average net income. Drs. Ritter and Blier used to collect the information necessary for constructing a budget, but never had to use it. Each year they made slightly more than the year before, but when BSE hit, revenues declined. Expenses stayed the same, but net income went way down. This was a big surprise, because it had never happened before.

In response to rising expenses and stagnant revenues, Drs. Ritter and Blier went through a budgeting process to improve the financial viability of their practice. They suspected

Si vous demandiez au président de n'importe quelle grande société de vous communiquer le chiffre d'affaires de l'entreprise en février de l'an prochain, il serait capable de vous dire les recettes, les dépenses et le bénéfice net prévus. Si vous demandiez à un vétérinaire quelles seront les recettes de sa clinique en février de l'an prochain, vous obtiendriez probablement un regard ébahi. Pourquoi cette différence?

Le président d'une grande société doit connaître les recettes qui seront perçues en février parce que les actionnaires et les administrateurs désirent le savoir. La plupart des personnes hésiteraient à investir dans une compagnie qui ne peut pas leur communiquer ses prévisions de recettes. Pour obtenir ces renseignements, les sociétés procèdent à de longues démarches de budgétisation.

Il n'est pas nécessaire que les vétérinaires suivent les mêmes démarches, parce que personne ne leur demande de fournir ces renseignements. Avant l'encéphalopathie spongiforme bovine (ESB), la budgétisation ne posait pas de problème; les recettes de la plupart des vétérinaires dépassaient celles de l'année précédente et il n'y avait donc pas de raison d'investir du temps dans la budgétisation. L'avènement de l'ESB a provoqué d'importantes réductions des recettes et du bénéfice net des vétérinaires en clinique mixte et pour grands animaux. La budgétisation pour les grandes cliniques mixtes et pour grands animaux est plus importante que jamais, car elles ne peuvent désormais plus compter sur une hausse annuelle des recettes.

Les D^{rs} Mike Ritter et Glen Blier, propriétaires d'une clinique mixte de quatre vétérinaires (clinique vétérinaire New Hamburg à New Hamburg, en Ontario), connaissent le chiffre d'affaires de leur clinique pour l'an prochain. Ils peuvent examiner leur budget 2006–2007 et prévoir les recettes et les dépenses. Ils peuvent aussi prévoir la contribution de chaque espèce à l'ensemble des recettes pour chaque mois, quoique cela n'a pas toujours été le cas.

Avant l'ESB, la clinique vétérinaire New Hamburg affichait des recettes et un bénéfice net supérieurs à la moyenne. Les D^{rs} Ritter et Blier récoltaient les renseignements nécessaires pour préparer un budget, mais ils ne les avaient jamais utilisés. Chaque année, leurs recettes étaient légèrement supérieures à celles de l'année précédente, mais l'arrivée de l'ESB a suscité

that the companion animal side of the practice was carrying the swine and dairy sectors and that the equine sector was holding its own; but these were just hunches. To find out for sure, their finances had to be broken down by species. Once revenue and expenses were allocated by species, the impact of BSE on the dairy practice could be determined, and appropriate steps could be taken to increase dairy revenues to match expenses, or carve dairy expenses to match decreased revenues.

Separating revenues by species was an easy task, because the computer software used by the practice had already been generating those data. Separating expenses by species, however, was more difficult. Most of the practice's resources were shared by the different species, so it was necessary to make assumptions. For example, how much of the pharmacy was used for dairy products, or how much of the practice manager's time was occupied by each species. Expenses then had to be separated by their approximate usage by each species. Even drugs and supplies proved difficult to split. Many drugs are used by all species, so it was difficult to decide how much cost should be allocated to each species. In the end, it was decided to split up most expenses based on the percentage of time veterinarians devoted to each species or the percentage of revenue. For example, vehicle costs were divided by the time each veterinarian spent with the species, but rent by revenue contribution.

Drugs and supply expenses were calculated based on average markups. For example, companion animal drugs were marked up 100%, so these drug revenues were calculated by taking companion animal drug revenue and dividing by 2. Dairy drugs and supplies were divided by the average markup on dairy drugs and the same was done for swine. Equine and other species' drugs were grouped with bovine drugs because their markups were similar and the contribution from equine

une chute des recettes. Les dépenses sont demeurées les mêmes, mais le bénéfice net a subi une baisse considérable. Cette découverte a surpris les propriétaires, car cela ne s'était jamais produit auparavant.

En réponse à la hausse des dépenses et à la stagnation des recettes, les D^{rs} Ritter et Blier ont entamé un processus budgétaire afin d'améliorer la viabilité financière de leur clinique. Ils soupçonnaient que le volet des animaux de compagnie de la clinique subventionnait les secteurs porcins et laitiers et que le secteur équin était rentable, mais ce n'était que des pressentiments. Pour en avoir le cœur net, leurs finances devaient être réparties par espèces. Après avoir réparti les recettes et les dépenses selon les espèces, il serait possible de déterminer l'impact de l'ESB sur la pratique laitière et des mesures appropriées pourraient être prises pour accroître les recettes laitières afin de compenser les dépenses ou réduire les dépenses laitières en fonction de la baisse de recettes.

La répartition des recettes selon l'espèce s'est faite aisément parce que le logiciel informatique utilisé par la clinique produisait déjà ces données. Il s'est cependant avéré plus difficile de répartir les dépenses en fonction des espèces. La plupart des ressources de la clinique étaient partagées par les différentes espèces et il a donc fallu faire des suppositions. Par exemple, la quantité de produits pharmaceutiques utilisés pour les produits laitiers ou le temps consacré par le gestionnaire à chaque espèce. Les dépenses ont dû ensuite être réparties selon leur utilisation approximative par espèce. Même les médicaments et les fournitures ont été difficiles à répartir. Beaucoup de médicaments sont utilisés par les mêmes espèces et il a été difficile de décider quels coûts affecter à chaque espèce. Finalement, il a été décidé de répartir toutes les dépenses selon le pourcentage de temps que consacraient les vétérinaires à chaque espèce ou en fonction du

Budgeting Steps

1. Allocate revenue into chart of accounts.
 2. Allocate expenses into chart of accounts.
 3. Review monthly revenue, expenses, and net income to identify poor performing months.
 4. Create or change policies to prevent poor performance months from recurring.
 5. Forecast future revenue and expenses based on:
 - a. Fee increases
 - b. Existing seasonal trends (use May last year to predict May this year)
 - c. Provincial revenue and expense benchmarks.
 6. Each month, compare actual with expected revenue and expenses and make changes as appropriate.
- See the CVMA Web site (<http://canadianveterinarians.net>) for companion and mixed animal budget templates.

Étapes de budgétisation

1. Répartir les recettes dans un plan comptable.
2. Répartir les dépenses dans un plan comptable.
3. Examiner mensuellement les recettes, les dépenses et le bénéfice net pour identifier les mois à faible rendement.
4. Créer ou modifier les politiques pour prévenir les mois à faible rendement de se reproduire.
5. Prévoir les recettes et les dépenses futures en fonction :
 - a. des hausses d'honoraires;
 - b. des tendances saisonnières actuelles (se servir du mois de mai l'an dernier pour prévoir le mois de mai de cette année);
 - c. des points de référence provinciaux pour les recettes et les dépenses.
6. Chaque mois, comparer les recettes et les dépenses réelles par rapport aux prévisions et apporter les changements appropriés.

Consulter le site Web de l'ACMV (<http://veterinaires.ucanada.net>) pour obtenir des modèles de budget de cliniques pour animaux de compagnie et des cliniques mixtes.

and other species drugs was not significant enough to warrant separate categories.

After all of the revenue and expenses were divided by species, Dr. Ritter looked for seasonal patterns in monthly revenue and expenses over the last year that could help in projecting revenue and expenses for the coming year. Looking at monthly revenues, expenses, and net income revealed, for the first time, that the New Hamburg Veterinary Clinic actually lost money 3 months of the year. After associate veterinarians and all other expenses had been paid, there was nothing left to pay the owners. In hindsight, it would have been better, financially, to close the clinic down for those 3 months.

Why had the practice lost money during those 3 months. As suspected, companion animal revenues carried the practice most months. During 1 month, however, bovine and swine revenues were down and vacation pay had been allocated at the same time. Two other months had high staff costs and lower than expected revenues from all species. So, for the coming year, revenue projections for specific species during problematic months would be lowered to more conservative levels. Staff would continue working the same number of hours throughout the year, but vacation pay would be allocated during the busier months.

Allocating revenues is difficult, because the projection for the coming year requires the impact of fee increases and changes in demand to be calculated. These are generally different for each species. For example, the New Hamburg Veterinary Clinic allocated a 10% increase in companion animal fees, along with a predicted 5% growth in companion animal demand. Demand for bovine services was expected to be flat, but hourly rates and call fees were scheduled to increase, resulting in an increase in revenue of 10%. Swine fees did not change but billing policies did, resulting in a 30% expected increase in professional revenues.

After revenue had been allocated for each species for each month, expenses were compared with provincial benchmarks. For the New Hamburg Veterinary Clinic, most expenses were within the guidelines. The plan was not to make any drastic cuts to expenses, but instead to prevent them from creeping up alongside increased revenues. For the past 10 years, the expense: gross ratio for New Hamburg (and almost all veterinary clinics in Canada) has been relatively constant. Before BSE, revenues and expenses had both increased by roughly 10% per year, resulting in a marginal increase in net income. If expenses increased at the rate of inflation while revenues increased 10% per year, veterinarians would be earning more than twice what they are earning today.

The goal for the upcoming year at the New Hamburg Veterinary Clinic is to allow for a 5% increase in wages, an increase in expenses for drugs and supplies, and an increased growth in the companion animal sector, while keeping all other expenses the same. All minor expenses, such as utilities, vehicles, bank fees, and repairs and maintenance, which had risen each year, would be maintained to prevent expenses from increasing. Office expenses were slashed, because they were much higher than the provincial benchmarks.

pourcentage des recettes. Par exemple, les coûts des véhicules ont été affectés selon le temps que chaque vétérinaire passait avec l'espèce, mais le loyer a été réparti en fonction de la contribution aux recettes.

Les dépenses relatives aux médicaments et aux fournitures ont été calculées en fonction des marges moyennes. Par exemple, la marge pour les médicaments des animaux de compagnie étant de 100 %, les recettes tirées de ces médicaments ont été calculées en les divisant par 2. Les fournitures et les médicaments laitiers ont été divisés par la marge moyenne sur les médicaments laitiers et le même calcul a été effectué pour les porcs. Les médicaments pour les équins et autres espèces ont été regroupés avec les médicaments bovins parce que leurs marges étaient semblables et que la contribution des médicaments pour les équins et les autres espèces n'était pas assez importante pour justifier des catégories séparées.

Après avoir réparti l'ensemble des recettes et des dépenses, le Dr Ritter a cherché des tendances saisonnières des recettes et des dépenses mensuelles au cours de l'année dernière qui pourraient aider à prévoir les recettes et les dépenses pour l'année à venir. En examinant les recettes, les dépenses et le bénéfice net, il a constaté que, pour la première fois, la clinique vétérinaire New Hamburg perdait de l'argent trois mois de l'année. Après la rémunération des vétérinaires salariés et le paiement de toutes les autres dépenses, il ne restait plus rien pour payer les propriétaires. En rétrospective, il aurait été préférable, sur le plan financier, de fermer la clinique pendant ces trois mois.

Pourquoi la clinique avait-elle perdu de l'argent pendant ces trois mois? Comme on le soupçonnait, les recettes des animaux de compagnie subventionnaient la clinique la plupart des mois. Toutefois, le premier mois, les recettes bovines et porcines avaient baissé et la paye de vacances avait été allouée en même temps. Deux autres mois affichaient des coûts de personnel élevés et des recettes inférieures aux prévisions pour toutes les espèces. Donc, l'année prochaine, les prévisions de recettes des mois problématiques pour des espèces particulières seront abaissées à des niveaux plus prudents. Le personnel continuera de travailler le même nombre d'heures pendant l'année, mais la paye de vacances sera allouée durant les mois plus achalandés.

La répartition des recettes est difficile parce que les prévisions pour l'année à venir exigent le calcul de l'impact des hausses d'honoraires et de l'évolution de la demande. Ces données sont généralement différentes pour chaque espèce. Par exemple, la clinique vétérinaire New Hamburg a prévu une hausse de 10 % des honoraires pour les animaux de compagnie ainsi qu'une croissance de 5 % de la demande pour ces services. Elle a prévu que la demande des services bovins demeurera inchangée, mais que les taux horaire et les frais d'appel augmenteront, pour une hausse de 10 % des recettes. Les honoraires porcins sont demeurés les mêmes mais les politiques de facturation ont été modifiées, ce qui a produit une hausse prévue de 30 % des honoraires professionnels.

Après la répartition des recettes mensuelles à chaque espèce, les dépenses ont été comparées aux points de référence provinciaux. Pour la clinique vétérinaire New Hamburg, la plupart des dépenses respectaient les valeurs recommandées. On désire éviter les coupures radicales en empêchant les dépenses de grimper

The resulting budget forecasted moderate increases in fees, predicted realistic demand for each species, and held the line on expenses. Each month was scrutinized to ensure wages matched the forecasted demand. Finally, one-time annual expenses, such as insurance and taxes, were budgeted and billed monthly to prevent cash shortages.

By this time next year, the New Hamburg Veterinary Clinic expects to have \$90 000 more than it did last year. Along with

increased incomes, budgeting enables the owners to be confident in what lies ahead. A big relief for the owners of the New Hamburg Veterinary Clinic is that they now have a clear picture of what they can expect. Of course, Drs. Ritter and Blier don't expect each month to play out exactly as planned, but if and when changes occur, they have the ability to deal with them and wind up on top. For the first time in a long time, Mike Ritter and Glen Blier are in complete control. ■

lentement avec les recettes prévues. Au cours des 10 dernières années, le ratio dépenses : recettes brutes de New Hamburg (et de presque toutes les cliniques vétérinaires au Canada) a été relativement constant. Avant l'ESB, les recettes et les dépenses augmentaient d'environ 10 % par année, ce qui produisait une légère hausse du bénéfice net. Si les dépenses augmentaient au taux d'inflation et que les recettes grimpaient de 10 % par année, les vétérinaires gagneraient deux fois plus qu'aujourd'hui.

Le but de l'année prochaine à la clinique vétérinaire New Hamburg consiste à prévoir une hausse de 5 % des salaires, une majoration des dépenses des médicaments et des fournitures ainsi qu'une croissance accrue du secteur des animaux de compagnie, tout en contrôlant les dépenses. Toutes les dépenses mineures, comme les services publics, les véhicules, les frais bancaires et les réparations et l'entretien, qui avaient augmenté annuellement, seront contrôlées afin de prévenir la croissance des dépenses. On a réduit les frais de bureau parce qu'ils étaient grandement supérieurs aux points de référence provinciaux.

Le budget prévoit des hausses modérées des honoraires, une demande réaliste pour chaque espèce et un contrôle des dépenses. On procède à un examen mensuel du budget afin de vérifier que les salaires correspondent à la demande prévue. Enfin, les dépenses annuelles ponctuelles, comme l'assurance et les taxes foncières, sont prévues dans le budget et facturées mensuellement afin de prévenir des déficits de trésorerie.

D'ici l'an prochain, la clinique vétérinaire New Hamburg prévoit qu'elle disposera de 90 000 \$ de plus que l'an dernier. En plus d'accroître le bénéfice, la budgétisation permet aux propriétaires d'envisager l'avenir avec confiance. Les propriétaires sont soulagés car ils savent maintenant clairement à quoi s'attendre. Bien entendu, les D^{rs} Ritter et Blier réalisent que chaque mois ne se déroulera pas exactement comme prévu, mais si des changements se produisent, ils sont capables de faire des rajustements appropriés. Pour la première fois depuis longtemps, Mike Ritter et Glen Blier sont entièrement maîtres de la situation. ■