

Veterinary Practice Management

Gestion d'une pratique vétérinaire

The corporatization of veterinary medicine

La consolidation en médecine vétérinaire

Darren Osborne

Arguably the most notable disrupter in veterinary medicine, corporate veterinary medicine is establishing a firm foothold in Canada and appears to be gaining momentum. Every year there are more veterinary hospitals selling to corporate consolidators, and every year there are more corporations coming into the market. The corporations hold their cards close to their chests, but at the same time they are very candid about their intentions to grow and their desire to improve the veterinary community. This article answers some questions veterinarians have about corporate medicine.

How big is corporate veterinary medicine?

Corporate veterinary medicine controls > 20% of veterinary hospitals in Canada (Table 1) and probably 40% of veterinarians. The term "probably" is used for the number of veterinarians because there is a record of corporate practices in Canada, but no record of veterinarians working in corporate practice.

The percentage of veterinarians working for corporate practices is higher than the percentage of practices that are corporate because corporations only buy larger-than-average practices. To minimize their risk and keep acquisition costs down, corporate players are more interested in practices with revenues of

Les consolidateurs vétérinaires, ces entreprises qui acquièrent et intègrent plusieurs pratiques vétérinaires sous une seule structure de propriété et de gestion, sont en train de s'implanter solidement au Canada. Leur émergence est sans doute l'élément perturbateur le plus notable en médecine vétérinaire à l'heure actuelle. Chaque année, de plus en plus d'établissements vétérinaires sont vendus à des consolidateurs, et de nouveaux groupes vétérinaires font leur apparition. Les consolidateurs ne dévoilent pas tellement leur jeu, mais ils sont très transparents quant à leurs intentions de croissance et leur souhait d'améliorer la communauté vétérinaire. Le présent article répond à quelques-unes des questions que les médecins vétérinaires se posent sur le sujet.

Quelle est l'ampleur du phénomène de la consolidation vétérinaire?

Les consolidateurs dirigent plus de 20 % des établissements vétérinaires au Canada (tableau 1) et probablement 40 % des médecins vétérinaires. Le nombre de médecins vétérinaires est estimé, car bien qu'il existe des registres concernant les consolidateurs vétérinaires au Canada, il n'y a aucun registre des médecins vétérinaires travaillant pour ces entreprises.

Le pourcentage de médecins vétérinaires qui travaillent pour des consolidateurs vétérinaires est plus élevé que le pourcentage

Darren Osborne has been the Director of Economic Research for the Ontario Veterinary Medical Association for over 20 years. He completed an MA (Economics) from York University and has worked as an economic analyst in veterinary medicine, dentistry, human medicine, and the transport industry.

This article is provided as part of the CVMA Business Management Program, which is co-sponsored by IDEXX Laboratories, Petsecure Pet Health Insurance, Merck Animal Health, and Scotiabank.

Address all correspondence to the CVMA (admin@cvma-acmv.org).

Use of this article is limited to a single copy for personal study. Anyone interested in obtaining reprints should contact the CVMA office (hbroughton@cvma-acmv.org) for additional copies or permission to use this material elsewhere.

Darren Osborne est directeur de la recherche économique pour l'Ontario Veterinary Medical Association depuis 20 ans. Il a obtenu une maîtrise en économie de l'Université York et a travaillé comme analyste économique en médecine vétérinaire, en médecine dentaire, en médecine humaine et dans l'industrie des transports.

Le présent article est rédigé dans le cadre du Programme de gestion des affaires de l'ACMV, qui est cocommandité par IDEXX Laboratories, Petsecure assurance maladie pour animaux, Merck Santé animale et la Banque Scotia.

Veuillez adresser toute correspondance à l'ACMV (admin@cvma-acmv.org).

L'usage du présent article se limite à un seul exemplaire pour étude personnelle. Les personnes intéressées à se procurer des réimpressions devraient communiquer avec le bureau de l'ACMV (hbroughton@cvma-acmv.org) pour obtenir des exemplaires additionnels ou la permission d'utiliser cet article ailleurs.

Table 1/ Tableau 1. Corporate-owned and total veterinary practices in Canada./Nombre de pratiques vétérinaires appartenant à des consolidateurs et nombre total de pratiques vétérinaires au Canada.

Corporation Consolidateurs	Number of hospitals owned Nombre d'établissements	
VetStrategy	367	
VCA	168	
NVA	141	
P3	55	
VetCare	47	
VetCor ^a	3	
Total corporate practices Nombre de pratiques appartenant à des consolidateurs	781	20.4%
Total practices in Canada Nombre de pratiques au Canada	3825	

^a VetCor owns 770 practices in the USA./VetCor possède 770 pratiques vétérinaires aux États-Unis.

\$1.5 million or more and that have 2 or more veterinarians. The percentage of specialty and emergency hospitals in Canada owned by corporations is estimated to be higher than 50%.

When does veterinary capitalism become veterinary corporatism?

What is the difference between a veterinarian who owns multiple practices and a corporate veterinarian? Externally, there are not a lot of differences. Both share brand names between hospitals. One of the big corporate players brands all their hospitals. Similarly, many non-corporate multiple practice groups also brand all their hospitals. The concept of branding hospitals is not new to veterinary medicine, and smaller veterinary hospitals have been branding their main and satellite clinics for a long time.

There are several internal similarities between corporate and multiple practice groups as well. Both multi-practice owners and corporations are run by veterinarians or others with extensive experience in the veterinary industry. In the tug of war between clinical and financial concerns, clinical wins out in both camps. Even in corporate veterinary practice, veterinarians and staff will not let the corporation compromise their standard of care. It is veterinary medicine first and money second.

Financially, both corporate and multiple practice groups try to exploit economies of scale with bundled purchasing to get better rebates from suppliers and share staff between hospitals to maintain productivity and keep expenses down. Corporate medicine is often criticized by veterinarians as being too rigid with their purchasing restrictions by limiting veterinarians to single brands of antibiotics and vaccines, but even single-doctor practices streamline brands of food, antibiotics, and vaccines.

The big difference between multi-practice and corporations is venture capital. Multiple practice groups rely on banks and personal savings to finance expansion. Banks are very friendly to veterinarians, but there are limits. A veterinarian can approach almost any Canadian bank and receive 100% financing (no money down) at prime to purchase a veterinary practice. They

d'établissements appartenant aux consolidateurs parce que ces derniers achètent surtout des pratiques dont la taille est supérieure à la moyenne. Pour réduire les risques et les coûts d'acquisition, les consolidateurs s'intéressent surtout aux établissements dont les revenus sont de 1,5 million de dollars ou plus et qui comptent deux médecins vétérinaires ou plus. On estime que plus de 50 % des centres d'urgence et de spécialité au Canada appartiennent à des consolidateurs.

Quand le capitalisme vétérinaire devient-il du corporatisme vétérinaire?

Quelle est la différence entre un vétérinaire d'un groupe d'associés qui possède plusieurs pratiques et un vétérinaire qui fait partie d'une entreprise de consolidation vétérinaire? De l'extérieur, il n'y a pas beaucoup de différences. Dans les deux cas, plusieurs établissements vétérinaires partagent le même nom de marque. L'un des gros consolidateurs donne son nom à tous ses établissements vétérinaires, et plusieurs groupes d'associés uniformisent l'identité de marque de leurs pratiques. Le concept de l'identité de marque n'est pas nouveau en médecine vétérinaire – on voit depuis longtemps des pratiques de toutes les tailles regrouper leurs cliniques principales et satellites sous une même marque.

Il y a également plusieurs similitudes internes entre les consolidateurs et les groupes d'associés propriétaires de plusieurs pratiques. Dans les deux cas, ces entreprises sont dirigées par des médecins vétérinaires ou d'autres personnes ayant une vaste expérience dans l'industrie vétérinaire. Lorsque les préoccupations cliniques et financières s'opposent, les préoccupations cliniques l'emportent dans les deux camps. Même dans les pratiques appartenant à un consolidateur, les médecins vétérinaires et le personnel ne laisseront pas le consolidateur compromettre la qualité des soins. La médecine vétérinaire demeure la priorité, l'argent vient après.

Sur le plan financier, les consolidateurs et les groupes d'associés essaient de profiter d'économies d'échelle grâce aux achats groupés afin d'obtenir de meilleurs rabais de la part des fournisseurs, et ils partagent le personnel entre leurs établissements pour maintenir la productivité et limiter les dépenses. Les consolidateurs sont souvent critiqués comme étant trop rigides avec leurs restrictions d'achats qui imposent aux vétérinaires des marques particulières d'antibiotiques et de vaccins, mais même les pratiques individuelles avec un seul médecin vétérinaire rationalisent les marques de nourritures pour animaux, d'antibiotiques et de vaccins.

La grande différence entre les groupes d'associés et les consolidateurs est le capital de risque. Les groupes d'associés comptent sur les banques et l'épargne personnelle pour financer leur expansion. Les banques prêtent volontiers aux vétérinaires, mais il y a des limites. Les médecins vétérinaires peuvent s'adresser à presque toutes les banques canadiennes et recevoir un financement à 100 % (sans mise de fonds) au taux préférentiel pour acheter une pratique. Ils peuvent le faire pour deux, et parfois même trois cliniques – mais par la suite, les banques ne les considèrent plus comme des propriétaires d'établissements vétérinaires mais plutôt comme des investisseurs dans le domaine de la médecine vétérinaire. Lorsqu'un médecin vétérinaire est perçu

can do this twice, and they might even be able to get the bank to give them the same deal for 3 practices — but after that, the bank views them not as a veterinary practice owner but as a veterinary investor. When a veterinarian goes to the bank as an investor, the experience is different: They will need to come up with a 25% down payment, the lending rate will be higher, and the term of the loan will be shorter. For this reason, it is difficult for an individual or group to grow beyond 3 practices.

Corporate veterinary groups have venture capital behind them, fueling new purchases. Venture capitalists get their money from wealthy individuals, pension funds, and investment banks, and they provide money in return for an ownership stake and an expectation of a large return down the road. With venture capital behind them, there is no limit to the number of veterinary practices a corporation can buy.

How can a corporation own a veterinary practice in a province that requires a veterinarian to be the owner?

According to the College of Veterinarians of Ontario (CVO), in order to own a veterinary hospital, you must be a CVO-licensed veterinarian. So how does a corporation own a veterinary hospital in Ontario or other provinces that require the owner to be a veterinarian? If you search the provincial register for a corporate veterinary hospital, you will find a licensed veterinarian listed as the facility director. Some have the same veterinarian listed for all the hospitals; others have different veterinarians listed. As long as a licensed veterinarian applies for the certificate of accreditation for a veterinary facility, it is within the rules. What arrangement the facility director makes with a management corporation behind the scenes is private between them. As long as the facility director maintains independence from the management corporation, it is of no concern to the regulators. If there is a complaint against a corporate veterinary hospital, the College deals with the facility director and the practice owner.

How big do you have to be to sell to corporate?

Corporate veterinary groups buy larger hospitals to minimize acquisition costs and risk. Consider 2 options: Option 1 is buying 5 veterinary practices, each with 1 doctor. Option 2 is to buy a single, 5-doctor practice. The first option leaves you with 5 legal bills, 5 accounting bills, and 5 separate negotiations. Making 1 purchase is much cheaper. In the second scenario, the potential savings in legal and accounting fees can be well in excess of \$100 000.

Another reason why corporate players want larger veterinary hospitals is to limit their risk. When a multi-doctor practice loses 1 veterinarian, the remaining veterinarians can step up and absorb the workload until a new veterinarian is found. A 1-doctor practice losing its only veterinarian is a big deal.

There are always exceptions to the size limits. For example, if a small town has a 1-doctor practice and a large corporate practice, the corporation may have interest in the smaller practice because of proximity. Since it is already established in that town, the corporate group may be interested in buying the smaller practice because, if they lose the veterinarian or key staff from

par la banque comme un investisseur, les conditions changent : il devra verser une mise de fonds de 25 %, le taux d'intérêt sera plus élevé, et la période d'amortissement de l'emprunt sera plus courte. Il devient donc difficile pour un individu ou un groupe de poursuivre sa croissance au-delà de trois pratiques.

Les consolidateurs ont quant à eux accès à du capital de risque, ce qui leur permet de continuer à faire des acquisitions. Les investisseurs en capital de risque reçoivent leur argent de particuliers fortunés, de fonds de pension et de banques d'investissement. Ils investissent en échange de parts dans l'entreprise et espèrent réaliser un bénéfice important dans le futur. Grâce au capital de risque auquel les consolidateurs ont accès, il n'y a pas de limite au nombre de pratiques vétérinaires qu'ils peuvent acheter.

Comment un consolidateur peut-il posséder un établissement vétérinaire dans une province qui exige qu'un médecin vétérinaire soit propriétaire?

À titre d'exemple, en Ontario, seuls les médecins vétérinaires titulaires d'un permis d'exercice émis par le College of Veterinarians of Ontario (CVO) peuvent être propriétaires d'une pratique vétérinaire. Comment peut-on alors expliquer qu'un consolidateur puisse acquérir un hôpital vétérinaire en Ontario ou dans d'autres provinces qui exigent que le propriétaire soit un médecin vétérinaire? Si vous cherchez une pratique vétérinaire appartenant à un consolidateur dans les registres provinciaux, vous constaterez qu'un médecin vétérinaire agréé est inscrit comme directeur de l'établissement. Dans certains cas, il s'agit du même vétérinaire pour toutes les pratiques du consolidateur; dans d'autres, il s'agit de vétérinaires différents. Il suffit que ce soit un médecin vétérinaire agréé qui présente la demande d'accréditation d'un établissement vétérinaire pour que les règles soient respectées. L'entente que le directeur de l'établissement conclut avec le consolidateur est privée et ne regarde qu'eux. Tant que le directeur de l'établissement conserve son indépendance par rapport à la société de gestion, les organismes de réglementation ne s'en préoccupent pas. S'il y a une plainte contre un établissement vétérinaire appartenant à un consolidateur, le CVO traite avec le directeur de l'établissement et le propriétaire de la pratique.

Quelle taille une pratique doit-elle avoir pour être vendue à un consolidateur?

Les consolidateurs achètent surtout de grandes pratiques pour réduire les coûts d'acquisition et les risques. En ce qui concerne le coût d'acquisition, envisageons ces deux possibilités : la première option est d'acheter cinq cliniques ayant chacune un médecin vétérinaire, et la deuxième option est d'acheter une seule clinique dans laquelle travaillent cinq médecins vétérinaires. Dans le premier scénario, il faut faire cinq négociations, organiser cinq vérifications comptables et acquitter cinq factures de frais juridiques. Faire une seule transaction coûterait beaucoup moins cher. Dans le deuxième scénario, les économies potentielles en frais juridiques et comptables peuvent largement dépasser les 100 000 \$.

Les consolidateurs préfèrent aussi les établissements vétérinaires d'une certaine taille pour limiter les risques. Si une

the smaller hospital, they can use staff and doctors from their larger hospital to fill the gaps.

How big is the corporate offer?

Corporations pay more for practices than private deals. This can be a blessing if you are selling a practice, and a curse if you are an associate trying to compete with a corporate offer. Veterinary practices are valued based on their ability to generate a profit. A valuator examines the revenue, expenses (including the replacement salary for an owner-operator), and net income, and comes up with a figure called Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization (EBITDA). The value of practice is determined by multiplying the EBITDA by a figure that represents the current value of future EBITDA, adjusting for factors such as risk and potential growth.

In the days before corporate veterinary medicine, the highest amount a veterinarian could typically sell their practice for was 5 times EBITDA. The limit was 5 because Canadian banks would lend veterinarians a maximum of 5 times EBITDA to purchase a practice. This pattern is not unique to veterinarians, as banks have been using the 5 times limit in healthcare for decades. Dentists, physicians, and chiropractors were limited with the same 5 times multiple. Stuck with a ceiling lending limit of 5 times meant that the most a veterinarian could borrow was 5 times EBITDA, and the most a practice would sell for was 5 times EBITDA.

Veterinary corporations do not get their money from banks; rather, they get it from venture capital, so they are not limited to 5 times EBITDA when they make an offer. The venture capitalists who supply the money allow corporate purchasers to pay well in excess of 5 times. The result is corporate offers that were (for a short period) paying upwards of 20 times EBITDA. Of course, those large offers came with restrictions: the veterinarian who was selling might only get a portion of the proceeds up front, they had to stay on for 2 or 3 years, and they had to hit future revenue targets to earn the rest of their money.

How can corporate afford to pay more?

Once corporations buy enough hospitals, they can benefit from pooling their purchasing to negotiate better pricing from their suppliers. Food and pharmaceutical manufacturers, equipment providers, and laboratories provide better pricing with higher volumes. This is not limited to corporations: any private veterinarian can benefit from better pricing if their purchasing volume increases. The difference with corporations comes with the sheer size difference. Consider the pricing a single veterinarian would get if they increased their order from 1 microscope to 50 microscopes, or their vaccine purchases from 4000 doses to 40 000 doses. The discounts that big corporate players get help to reduce their costs and improve their bottom line. Total discounts from supplies can amount to a savings equivalent to 3% of gross revenue. For the average veterinary hospital, that figure represents \$45 000 per year.

Corporations also achieve cost savings by pooling their internal resources. They can have 1 accountant shared across 50 hospitals, coordinate all advertising through a head office, offer their own continuing education conference, share management

clinique de plusieurs vétérinaires perd un vétérinaire, les autres vétérinaires peuvent absorber la charge de travail jusqu'à ce qu'un nouveau vétérinaire soit embauché. La situation est beaucoup plus problématique quand une pratique perd son seul vétérinaire.

Cela dit, il y a toujours des exceptions. Par exemple, s'il y a dans une petite ville un hôpital vétérinaire appartenant à un consolidateur et une petite pratique indépendante comptant un seul médecin vétérinaire, le consolidateur pourrait vouloir acquérir la petite pratique en raison de sa proximité avec son autre établissement. Comme le consolidateur est déjà établi dans la ville, le risque est moindre s'il perd le vétérinaire de la petite pratique car il pourra faire appel au personnel de son autre hôpital pour le remplacer.

Les offres des consolidateurs sont-elles alléchantes?

Les consolidateurs paient plus pour les pratiques que les acheteurs privés. C'est un avantage si vous vendez une pratique, mais un désavantage si vous êtes dans la position de l'acheteur qui essaie de concurrencer l'offre d'un consolidateur. Les pratiques vétérinaires sont évaluées en fonction de leur capacité à générer un profit. Un évaluateur examine les revenus, les dépenses (y compris le salaire de remplacement du propriétaire exploitant) et le revenu net, et calcule un chiffre appelé « bénéfice avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement » (BAIIDA). La valeur de la pratique est déterminée en multipliant le BAIIDA par un coefficient qui représente la valeur actuelle du BAIIDA futur, en tenant compte de facteurs tels que le risque et la croissance potentielle.

Avant l'émergence des consolidateurs, le maximum qu'un médecin vétérinaire pouvait espérer obtenir pour sa pratique correspondait à 5 fois le BAIIDA. La limite était de 5 parce que les banques canadiennes ne prêtaient pas plus de 5 fois le BAIIDA pour acheter une pratique vétérinaire. Ce modèle n'est pas unique aux médecins vétérinaires – les banques utilisent le même facteur de 5 dans le domaine des soins de santé depuis des décennies, entre autres avec les dentistes, les médecins et les chiropraticiens. Ainsi, le seuil fixé par les banques signifiait que le maximum qu'un vétérinaire pouvait emprunter correspondait à 5 fois le BAIIDA, et que, par le fait même, le prix maximum auquel une pratique pouvait être vendue correspondait à 5 fois le BAIIDA.

Les consolidateurs n'obtiennent pas leur argent des banques mais plutôt d'investisseurs en capital de risque, de sorte qu'ils ne sont pas limités à 5 fois le BAIIDA lorsqu'ils font une offre. Ils peuvent donc se permettre de faire des offres beaucoup plus élevées. Ainsi, on a vu (durant une courte période) des offres de consolidateurs pouvant atteindre plus de 20 fois le BAIIDA. Bien sûr, ces offres généreuses étaient assorties de restrictions : le médecin vétérinaire qui vendait sa pratique ne recevait qu'une partie du montant au moment de la vente, et il devait rester en poste pendant deux ou trois ans et atteindre les objectifs de revenus futurs établis pour recevoir le reste de la somme.

Comment les consolidateurs peuvent-ils se permettre de payer plus cher?

Quand un consolidateur a suffisamment d'établissements vétérinaires, il peut bénéficier de la mise en commun des achats

staff across several hospitals, and shuttle staff among hospitals to make better use of key staff. The associated savings can amount to another 3%, or \$45 000, in savings for the average hospital.

Do you have to sell it all at once?

When veterinary corporations first came into Canada, a sale to a corporation meant selling 100% of the practice. A few years ago, veterinary corporations started offering joint ventures or partnership opportunities to veterinarians selling their practices. Now most veterinary corporations will purchase a portion of your practice, but their share must be more than 51% so that they assume control of the management decisions.

Joint ventures are popular with veterinary corporations because a practice owner who retains an ownership stake in the practice is still invested (both literally and figuratively) in the practice. Even as a minority shareholder, the previous owner continues to do what owners do: they stay late without asking, solve problems for other people, accommodate the double-booked client, and motivate the rest of the staff. In contrast, when a practice owner sells everything and works as an associate, what was once a passion can turn into a job. The owner/operator workhorse who was once the go-to problem solver can find themselves less charitable with their time when the sole beneficiary is the corporation.

What about mixed and food animal practices?

Corporations will purchase mixed and food animal practices. Most corporate practices are exclusively companion animal hospitals, but in the last few years, mixed and food animal practices in Canada have sold to corporate groups. The total number of mixed and food animal practices in Canada is not great, but the collective volume of revenue is large enough to make it appealing to corporate purchasers.

Can you buy in?

With more and more corporate consolidators coming into Canada every year, newer corporate players are coming up with new business models to try and distinguish themselves. The latest trend in corporate veterinary medicine is a model in which practice owners can swap their shares in their veterinary hospital for shares in the corporate giant. Swapping shares provides selling veterinarians an opportunity to keep their investment in veterinary medicine without the requirement of physically working in a practice. The swap deals are a win for the corporations because they provide corporations with more money to go out and buy practices.

Another opportunity to buy into a corporate practice is offered to associates working in practices that get sold to a corporation. In an effort to keep the associates interested in working at the practice, some corporations are offering associates an opportunity to purchase shares in the practice at a discounted rate. For example, if a corporation purchases a practice for 12 times EBITDA, they may offer a key associate a 15% stake in the practice at a discounted rate of 9 times EBITDA. The corporation may co-sign for financing because it is over the 5 times rate, or may even finance the whole deal.

pour négocier de meilleurs prix auprès des fournisseurs. Les fabricants d'aliments, les sociétés pharmaceutiques, les distributeurs d'équipement et les laboratoires offrent de meilleurs prix lorsque le volume d'achats est plus élevé. Cette situation n'est pas exclusive aux consolidateurs – tous les médecins vétérinaires peuvent profiter de prix plus avantageux si leur volume d'achats augmente. À cet égard, les consolidateurs sont avantagés en raison de leur taille. Pensez au prix qu'un médecin vétérinaire pourrait obtenir s'il commandait 50 microscopes au lieu d'un seul, ou s'il achetait 40 000 doses de vaccin au lieu de 4000 doses. Les rabais dont profitent les gros joueurs aident à réduire leurs coûts d'exploitation et à accroître leurs profits. On estime que les rabais consentis par les fournisseurs peuvent représenter une économie équivalant à 3 % du revenu brut. Pour l'hôpital vétérinaire moyen, cela représente 45 000 \$ par année.

Les consolidateurs réalisent également des économies en mettant en commun leurs ressources internes. Ils peuvent avoir un comptable qui s'occupe de 50 hôpitaux, coordonner toute la publicité par l'intermédiaire d'un siège social, offrir leurs propres conférences de formation continue, partager le personnel de gestion entre plusieurs cliniques, et optimiser l'utilisation des employés clés en les faisant travailler dans plus d'un établissement. Ces économies d'échelle peuvent représenter un autre 3 % du revenu brut, ou 45 000 \$, pour l'hôpital vétérinaire moyen.

Faut-il vendre la pratique d'un seul coup?

Lorsque les consolidateurs sont arrivés au Canada, vendre à un consolidateur signifiait vendre 100 % de la pratique. Il y a quelques années, les consolidateurs ont commencé à offrir aux médecins vétérinaires qui souhaitaient vendre leur pratique des options de coentreprise ou de partenariat. À l'heure actuelle, la plupart des consolidateurs achètent une partie de la pratique, mais leur part doit être supérieure à 51 % afin qu'ils prennent le contrôle des décisions de gestion.

Les coentreprises sont populaires auprès des consolidateurs parce qu'un vétérinaire qui demeure propriétaire de sa pratique continue à investir (et à s'investir) dans son établissement. Même en tant qu'actionnaire minoritaire, il continue de faire ce que les propriétaires font : il reste plus tard sans qu'on lui demande, il règle les problèmes des autres, il ajoute des clients à son horaire déjà plein, et il encourage et motive les autres membres du personnel. En revanche, lorsqu'un propriétaire vend sa pratique et y travaille comme salarié, ce qui était autrefois une passion peut devenir un simple emploi. Le propriétaire exploitant qui était la personne de référence ayant toujours des solutions peut donner son temps moins généreusement lorsqu'il n'y a que le consolidateur qui en bénéficie.

Qu'en est-il des pratiques mixtes et des pratiques pour animaux destinés à la production d'aliments?

Les consolidateurs achètent aussi ces pratiques. La plupart des établissements vétérinaires des consolidateurs sont des pratiques pour animaux de compagnie, mais au cours des dernières années, des pratiques mixtes et des pratiques pour animaux destinés à la production d'aliments du Canada ont été achetées par des consolidateurs. Le nombre total de pratiques mixtes et de pratiques pour

What will corporate veterinary medicine look like in 10 years?

As long as there is access to venture capital, corporate veterinary medicine will continue to grow. If the economy pulls back or the stock market takes a dive, then much of that capital will dry up — and without venture capital, corporations cannot grow. They will not go away but they will stop growing.

The Roman Empire fell because it grew too big and could not maintain supply routes. As corporate practices get bigger and bigger, they risk suffering the same fate. As more players come into the market, they are working with a diluted talent pool for veterinarians and qualified managers and will be forced to hire less-than-stellar candidates. In the United States, where corporations are much larger than in Canada, veterinarians and managers talk about how, “they used to be great and then they got too big and started hiring the wrong people.”

Another concern is that corporations could become victims of their own success. As more and more corporations set up in Ontario, competition will drive up the price for practices. Although the veterinarians selling their practices are benefiting like never before, corporations will be forced to work harder to pay off the ever-mounting cost of acquiring practices. At some point, the model has to stop working.

One factor that could contribute to the future success of corporate veterinary practices is their size. Some of the larger players have taken advantage of their size to bring in staff training programs and technology that would be too expensive for smaller hospitals. Corporate practices are the biggest users of myVETstore. They are also the early adopters of client communication software, centralized call centers, and wellness plans. If the momentum it has built up over the last 10 years is an indication of the next 10, corporate veterinary medicine will continue to be a key player in the industry. ■

animaux destinés à la production d'aliments au pays n'est pas élevé, mais le volume collectif de leurs revenus est assez important pour rendre ces pratiques attrayantes pour les consolidateurs.

Peut-on investir?

Avec le nombre croissant de consolidateurs qui arrivent chaque année au Canada, les nouveaux joueurs proposent de nouveaux modèles d'affaires pour essayer de se distinguer. La dernière tendance est un modèle dans lequel les propriétaires de pratiques peuvent échanger leurs parts dans leur établissement vétérinaire contre des parts du consolidateur. L'échange de parts offre aux vétérinaires vendeurs la possibilité de conserver leur investissement dans le domaine de la médecine vétérinaire sans avoir à travailler physiquement dans une clinique. Il est intéressant pour les consolidateurs parce qu'il leur laisse plus d'argent pour continuer à acheter des pratiques.

Les médecins vétérinaires salariés des pratiques qui se font vendre à des consolidateurs peuvent aussi se faire proposer d'acheter des parts. Dans le but de garder les salariés motivés à travailler pour la pratique, certains consolidateurs leur offrent la possibilité d'acheter des parts de la pratique à prix moindre. Par exemple, si le consolidateur achète une pratique pour 12 fois le BAIIDA, il peut offrir à un vétérinaire salarié important 15 % des parts de la pratique à un prix spécial de 9 fois le BAIIDA. Le consolidateur peut être cosignataire de l'emprunt étant donné que le montant est supérieur à 5 fois le BAIIDA, ou même financer intégralement la transaction.

À quoi ressemblera le milieu vétérinaire dans 10 ans?

Tant que du capital de risque sera disponible, les consolidateurs vétérinaires continueront de croître. Si l'économie recule ou si le marché boursier plonge, une grande partie de ce capital s'assèchera — et sans capital de risque, les consolidateurs ne pourront pas poursuivre leur croissance. Ils ne disparaîtront pas, mais leur expansion sera freinée.

L'Empire romain s'est effondré parce qu'il est devenu trop grand et n'a pas pu maintenir ses voies d'approvisionnement. En continuant de prendre de l'ampleur, les consolidateurs risquent de subir le même sort. À mesure que de nouveaux joueurs arrivent sur le marché, ils travaillent avec un bassin dilué de vétérinaires et de gestionnaires qualifiés et ils seront contraints d'embaucher de moins bons candidats. Aux États-Unis, où les consolidateurs sont beaucoup plus gros qu'au Canada, on entend les vétérinaires et les gestionnaires dire que « les consolidateurs étaient géniaux jusqu'à ce qu'ils deviennent trop grands et commencent à embaucher les mauvaises personnes ».

Les consolidateurs pourraient également devenir victimes de leur succès. À mesure que de plus en plus de consolidateurs s'établiront en Ontario, la concurrence fera grimper le prix des pratiques. Bien que les vétérinaires qui vendent leurs pratiques en bénéficient comme jamais auparavant, les consolidateurs devront travailler plus fort pour compenser le coût toujours croissant de l'acquisition d'établissements vétérinaires. À un moment donné, le modèle ne pourra plus fonctionner.

Un des facteurs qui pourraient contribuer au succès futur des consolidateurs vétérinaires est leur taille. Certains des gros joueurs ont profité de leur taille pour mettre en place des technologies et des programmes de formation du personnel qui seraient trop coûteux pour les petites pratiques. Les établissements des consolidateurs sont aussi les plus grands utilisateurs du programme « Ma vitrine vétérinaire ». Ils sont également les premiers à adopter des logiciels de communication avec les clients, des centres d'appels centralisés, et des plans de soins de santé préventifs et de bien-être. Si la tendance observée au cours des 10 dernières années est une indication des 10 prochaines années, les consolidateurs continueront d'être des acteurs clés dans l'industrie. ■

