Veterinary Practice Management
Gestion d'une clinique vétérinaire

Active number of clients down nationally

Baisse nationale du nombre de clients actifs

Darren Osborne

Companion animal practices across the nation saw a drop in the number of active clients last year. According to preliminary results from the 2011 CVMA Practice Owners Economic Survey, active clients dropped 6% over the last year and around the provinces it ranges from a weak 2% increase in British Columbia to a staggering 21% drop in Saskatchewan. The problem of fewer clients is being felt by everyone with 7 out of 9 provinces reporting a decline in active clients (Figure 1). Surveying the country annually provides 2 valuable pieces of information with respect to the problem of fewer clients. First, it is clear that the drop in clients is not specific to any region and second, within all regions there are bright spots where companion animal hospitals have been able to ward off the attrition. In fact, one of the brightest spots comes from the province experiencing the largest drop in clients.

What caused the drop in clients? One reason for a drop is misinterpretation of the term "active clients" by practice owners and practice management software. According to the CVMA Practice Owners Economics Survey, an active client is defined as "a client who has been to the practice within the last 12 months." Contrary to the CVMA survey, some practice management software companies have default settings in which "active" refers to a client who has been to the practice within the last 18 months. Unless the default setting is changed, the number of active clients is overstated on the survey. Historically, the variability in the response to the number of active clients has been quite wide but has been narrowing over the last few years. More sophisticated software and more accurate reporting have been the drivers in narrowing the spread of responses and

L'an dernier, les pratiques pour animaux de compagnie au pays ont observé une baisse du nombre de clients actifs. Selon les résultats préliminaires tirés du Sondage économique 2011 de l'ACMV auprès des propriétaires de pratique, le nombre de clients actifs a chuté de 6 % par rapport à l'an dernier et, dans les provinces, cette baisse s'échelonne d'une faible hausse de 2 % en Colombie-Britannique à une stupéfiante baisse de 21 % en Saskatchewan. Le problème d'un nombre réduit de clients est ressenti collectivement car 7 des 9 provinces signalent un recul du nombre de clients actifs (figure 1). La réalisation d'un sondage annuel fournit deux éléments d'information en ce qui concerne le problème d'une baisse de la clientèle. D'abord, il est clair que la baisse de clients n'est pas particulière à une région et, deuxièmement, toutes les régions comportent des endroits prospères où les cliniques pour animaux de compagnie ont pu éviter la perte de clients. En fait, l'un des endroits les plus prospères provient de la province qui connaît la plus grande baisse de clients.

Qu'est-ce qui a causé le déclin du nombre de clients? Une raison de la baisse est une fausse interprétation du terme «clients actifs» par les propriétaires de pratique et le logiciel de gestion des pratiques. Selon le Sondage économique de l'ACMV auprès des propriétaires de pratique, un client actif se définit comme «un client qui a fréquenté la clinique au cours des 12 derniers mois». Contrairement au sondage de l'ACMV, certains logiciels de gestion de pratiques ont des paramètres par défaut où «actif» fait référence à un client qui a visité la pratique au cours des 18 derniers mois. À moins que le paramètre par défaut ne soit changé, le nombre de clients actifs est exagéré dans le sondage.

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

Address all correspondence to the CVMA Business Management Committee; e-mail: 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.

Le présent article est rédigé dans le cadre du Programme de gestion commerciale de l'ACMV, qui est cocommandité par Hill's Pet Nutrition Canada Inc., Petsecure Insurance, Merck Santé Animale et la Banque Scotia.

Veuillez adresser toute correspondance au Comité de la gestion commerciale de l'ACMV; courriel : 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.

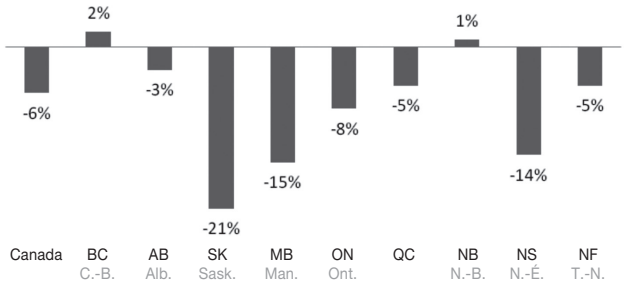

Figure 1. Percent change in the number of active clients in companion animal practice in Canada (2010–2011)./Évolution du pourcentage du nombre de clients actifs dans les pratiques pour animaux de compagnie au Canada (2010–2011).

providing more accurate data. Generally speaking, more accurate responses translate into lower responses in most practices since the reporting period is shortened. Increased accuracy may have created a small change in active client numbers but the dramatic decrease seen in 2011 is not a software glitch.

The most conspicuous reason for a drop in active clients is the prolonged downturn in the economy. Throughout 2011, pet owners in Canada have been bombarded with news of catastrophic events around the world affecting their local economy: a limping US economy, economic crisis in Europe, and natural disasters affecting manufacturing worldwide. The uncertainty in the economy has affected consumer confidence which has been steadily falling all year.

Consumer confidence is measured monthly in Canada with a sample of households providing opinions on the current economy and future economic outlook. If the outlook is optimistic, consumer confidence goes up; however, if it is bleak, consumer confidence falls. Calibrated to 2002 when consumer confidence was set to 100%, the Consumer Confidence Index gives a running measure of consumers' optimism. At the beginning of 2011, consumer confidence was running at 88.1% and fell consistently during the year to a low of 69.9% in December (Figure 2), which according the Conference Board of Canada, marks a 2-year low.

One of the questions asked in the brief Consumer Confidence survey is "Do you think that right now is a good or bad time for the average person to make a major outlay for items such as a home, car or other major item?" The same logic can apply to an outlay at the veterinary hospital. As a hedge against future uncertainty, pet owners are putting off the visit to the veterinarian.

While it can be argued that veterinarians are not primarily responsible for the drop in active clients, they can take responsibility for reversing the trend. Dr. Brian Gibbs from Central Animal Hospital in Saskatoon, Saskatchewan has been taking responsibility for keeping his active client numbers up for several years and he has not experienced the same drop in clients other veterinarians have. What makes Dr. Gibbs different from other veterinarians in Saskatchewan is the way he proactively keeps his appointment book filled.

According to Dr. Gibbs, the trying economic times of late have caught veterinarians unprepared. For years, veterinarians had more clients then they knew what to do with. Prior to last

Historiquement, la variabilité de la réponse au nombre de clients actifs a été très importante mais elle s'est rétrécie au cours des dernières années. Des logiciels plus sophistiqués et des rapports plus exacts ont permis la réduction des écarts des réponses et la présentation de données plus exactes. En général, des réponses plus exactes se traduisent par un nombre inférieur de réponses vu que la période de référence est écourtée. Une exactitude accrue peut avoir créé un léger changement au niveau du nombre de clients actifs mais le déclin spectaculaire observé en 2011 n'est pas un pépin du logiciel.

La raison la plus visible pour une baisse des clients actifs est le ralentissement prolongé de l'économie. Pendant 2011, les propriétaires d'animaux de compagnie du Canada ont été bombardés de nouvelles d'événements catastrophiques partout dans le monde qui affectent leur économie locale : une économie américaine chancelante, une crise économique en Europe et des catastrophes naturelles affectant la production manufacturière partout dans le monde. L'incertitude dans l'économie a influencé la confiance des consommateurs qui a constamment chuté pendant toute l'année.

La confiance des consommateurs est mesurée mensuellement au Canada à l'aide d'un échantillon de ménages qui présentent des opinions sur l'économie actuelle et les perspectives économiques futures. Si les perspectives économiques sont optimistes, la confiance des consommateurs monte, cependant, si les prévisions sont austères, la confiance des consommateurs chute. Calibré à 2002 lorsque la confiance des consommateurs a été fixée à 100 %, l'indice de confiance des consommateurs donne une mesure continuelle de l'optimisme des consommateurs. Au début de 2011, la confiance des consommateurs s'établissait à 88,1 % et a connu un déclin constant durant l'année jusqu'à un plancher de 69,9 % en décembre (figure 2), ce qui, selon le Conference Board du Canada, représente le niveau plus bas depuis deux ans.

L'une des questions posées dans le bref sondage de confiance des consommateurs est : «Selon vous, le moment présent est-il approprié pour que le consommateur moyen fasse des achats importants comme une maison, une voiture et autres gros biens de consommation?» La même logique peut s'appliquer aux dépenses à la clinique vétérinaire. Pour se protéger contre l'incertitude future, les propriétaires d'animaux de compagnie reportent la visite chez le vétérinaire.

Même si l'on peut faire valoir que les vétérinaires ne sont pas la principale cause du déclin du nombre de clients actifs, ils peuvent assumer la responsabilité en vue de renverser la tendance. Le Dr Brian Gibbs de la clinique Central Animal Hospital de Saskatoon, en Saskatchewan, a assumé lui-même la responsabilité de maintenir son nombre de clients actifs depuis plusieurs années et il n'a pas connu la baisse de clients observée par d'autres vétérinaires. Ce qui différencie le Dr Gibbs des autres vétérinaires de la Saskatchewan est la façon dont il veille proactivement à remplir son carnet de rendez-vous.

Selon le Dr Gibbs, les récentes difficultés économiques ont pris les vétérinaires au dépourvu. Pendant des années, les vétérinaires ont eu plus de clients qu'ils ne pouvaient desservir. Avant la dernière année, ils se coulaient la vie douce : il s'agissait simplement d'offrir du bon service, de facturer des tarifs raisonnables et les propriétaires d'animaux de compagnie se présentaient à votre porte.

year, life was good; offer good service, charge a fair fee, and pet owners' appeared on your doorstep. Today, both national and international economic uncertainty has the average consumer and the average pet owner scared to spend money. This reluctance to book a veterinary appointment is new to veterinarians and they don't know how to deal with it.

For the solution to this newfound reluctance to go to the veterinarian, Dr. Gibbs went to his dentist. He found dentists have been dealing with client reluctance for their entire career and they know how to deal with it. People are reluctant to go to the dentist and dentists know this. Dentists deal with reluctance in 2 ways. First, their staff pre-book appointments before the client leaves; this helps seal the deal that the client is coming back. When a client pre-books, the next visit is never in question. Dentists also combat reluctance by confirming all pending appointments. A dental office will keep calling until that appointment is confirmed. Dentists know that you need to keep calling until the client says "yeah" or "nay." This can take up to 10 phone calls, but the reward is worth the effort. Staff in a dental office are persistent because it works. In contrast, most veterinarians stop communication after 2 postcards and a phone call. If a pet owner wants to put off their annual visit, they can easily avoid their veterinarian by disregarding the postcards and avoiding one phone call. It is not as easy to disregard your dentist and not so easy to disregard Dr. Gibbs.

To keep active client numbers up, staff at Dr. Gibb's dental hospital do what the dentists do. They pre-book the next visit before the client leaves and then do not stop contacting clients until appointments are confirmed. "With the right training this works," Dr. Gibbs offers. "One key component of pre-booking is to tell clients you are pre-booking them. You can't ask their permission." Before clients leave Dr. Gibb's practice, his staff offer to book them into their next appointment; most of the time they simply offer the same day of the week a year from the day of the visit. Dr. Gibbs says less than 5% decline. "This is the same treatment they get from their dentist so it is nothing new." Dr. Gibb's explains.

The second key component to pre-booking is to continue until you make contact. The knee jerk reaction from staff is to resist because they feel the client will get upset with them for bothering them. This does not happen in Dr. Gibb's practice. When asked when was the last time a client lost their cool with staff because they called too often, Dr. Gibb's paused for a long time and then responded, "well, I would certainly hear about it if it happened and I can't remember the last time it happened… it has been quite a while." ■

Figure 2. Percent consumer confidence in Canada for the year 2011./ Pourcentage de la confiance des consommateurs au Canada pendant l'année 2011.

Aujourd'hui, en raison de l'incertitude économique nationale et internationale, le consommateur moyen et le propriétaire d'animaux de compagnie moyen ont peur de dépenser de l'argent. Cette réticence à prendre un rendez-vous chez le vétérinaire est nouvelle pour les vétérinaires et ils ne savent pas comment composer avec cette situation.

Pour trouver une solution à cette réticence nouvelle de fréquenter le vétérinaire, le Dr Gibbs est allé chez le dentiste. Il a constaté que les dentistes ont géré la réticence des clients pendant toute leur carrière et qu'ils savent comment régler la situation. Les personnes sont réticentes d'aller chez le dentiste et les dentistes le savent. Les dentistes abordent la réticence de deux manières. Premièrement, leurs employés prennent des rendez-vous à l'avance avant le départ du client; cela aide à confirmer le fait que le client reviendra. Lorsque le client prend un rendez-vous à l'avance, la prochaine visite ne fait jamais aucun doute. Les dentistes luttent aussi contre la réticence en confirmant tous les rendez-vous prochains. Un cabinet de dentiste appellera jusqu'à ce que le rendez-vous soit confirmé. Les dentistes savent qu'il faut continuer d'appeler jusqu'à ce que le client dise «oui» ou «non». Cela peut nécessiter jusqu'à 10 appels, mais la récompense en vaut l'effort. Les employés d'un cabinet de dentistes persistent parce qu'ils savent que ce système fonctionne. Par contraste, la plupart des vétérinaires cessent toute communication après deux cartes postales et un appel téléphonique. Si un propriétaire d'animal de compagnie désire reporter sa visite annuelle, il peut facilement éviter le vétérinaire en oubliant les cartes postales et un appel. Il n'est pas aussi facile d'éviter votre dentiste et pas aussi facile d'éviter le Dr Gibbs.

Pour maintenir le nombre des clients actifs, les employés à la clinique vétérinaire du Dr Gibb utilisent le système des dentistes. Ils prennent des rendez-vous à l'avance avant le départ du client et n'arrêtent pas de contacter les clients jusqu'à ce que les rendez-vous soient confirmés. «Avec la bonne formation, ce système fonctionne», dit le Dr Gibbs. «Un élément clé du rendez-vous à l'avance est de dire aux clients que vous prenez leur prochain rendez-vous. Vous ne pouvez pas demander leur permission.» Avant que les clients quittent la pratique du Dr Gibb, le personnel offre de prendre leur prochain rendez-vous; la plupart du temps, ils offrent simplement le même jour de la semaine un an après le jour de la visite. Le Dr Gibbs dit que moins de 5 % des clients refusent. «Ils sont traités de la

même façon lorsqu'ils vont chez le dentiste et ce n'est donc pas nouveau», explique le Dr Gibb.

Le deuxième élément clé de la réservation anticipée est de continuer jusqu'à ce que vous établissiez le contact. La réaction des employés est de résister car ils perçoivent que le client se fâchera parce qu'il est importuné. Cela ne se produit pas dans la pratique du Dr Gibb. Lorsqu'on lui demande la dernière fois qu'un client s'est emporté parce que son personnel l'appelait trop souvent, le Dr Gibb s'arrête pour réfléchir, puis répond : «Eh bien, j'en aurais certainement entendu parler si cela s'était produit et je ne peux pas me rappeler la dernière fois que cela est arrivé… cela fait très longtemps.» ■

Hill's
Petsecure pet health insurance
MERCK Animal Health
Scotiabank