

# Snabbutredning av UDS marknadssituation

UNIVERSITETSDJURSJKHUSET

Slutrapport

25 oktober 2012

# Innehållsförteckning

SAMMANFATTNING	1
Utredningens syfte, metod och frågeställning	3
1. Djursjukvårdsmarknaden idag och UDS roll på marknaden	4
1.1 Marknaden för privat djursjukvård	4
1.2 Konsolidering av marknaden under 2011-2012	5
1.3 Universitetsdjursjukhuset (UDS) idag	5
1.4 Universitetsdjursjukhusets roll på marknaden	6
2. Förväntad framtida marknadsutveckling	7
2.1 Marknadens tillväxt framöver	7
2.2 Riskkapitalbolagens utveckling	8
2.3 Förändringar och effekter på djursjukvårdsmarknaden	8
2.4 Effekt på Universitetsdjursjukhuset	9
3. Universitetsdjursjukhuset och SLU behöver agera inom fem områden	11
3.1 Specialistkompetens	11
3.2 Marknadsföring och kommunikation	12
3.3 Operationell förbättring	12
3.4 Samarbete inom SLU	13
3.5 Associationsform	14

# Snabbutredning av UDS marknadssituation

## SAMMANFATTNING

Marknaden för privat djursjukvård (för definition se kapitel 1.1) omfattar i 2010 års siffror drygt 3,3 miljarder kronor, och har i perioden 2006-2010 vuxit med 9,5 % per år. Tillväxten har främst drivits av ökad försäkringsgrad för sällskapsdjur, framför allt hund och katt, en ökad mängd avancerade behandlingar, ökad betalningsvilja för mer avancerad vård samt teknisk utveckling genom till exempel förbättrad diagnostik.

Marknaden finansieras till stor del via försäkringar, där Agria är största försäkringsbolaget med 57 % av marknaden. Djurägarna har idag rätt att själv fritt välja klinik, och inget försäkringsbolag arbetar med anvisningskliniker. Marknaden är starkt decentraliserad med många leverantörer av olika storlek. 19 % av omsättningen finns hos fem stora regionsjukhus. Under det senaste året har en snabb konsolidering av marknaden skett, och två större bolag kontrollerar i dagsläget (oktober 2012) omkring 35 % av marknaden.

Universitetsdjursjukhuset (UDS) är ett av Sveriges största djursjukhus. Djursjukhuset kommer från en bakgrund som rent undervisningssjukhus, men har under de senaste 5 åren utvecklats till ett regiondjursjukhus med samma utbud och kundunderlag som övriga regiondjursjukhus. Djursjukhusets ekonomi har visat överskott senaste 2 åren, men hotas av sjunkande volymer år 2012, med ett prognostiserat underskott om 6-7 miljoner kronor. Djursjukhusets verksamhet och lönsamhet påverkas av den utbildning och forskning som bedrivs i samarbete med SLU, samt av djursjukhusets nära anknytning till SLUs organisation.

Under kommande år förväntas den privata djursjukvårdsmarknaden öka med 4-5 % per år, drivet av ett ökat antal smådjur och ökad försäkringsgrad för katter. Antalet hästar förväntas vara konstant eller minska de kommande åren, och typen av vård som ges förväntas förändras mycket lite. Marknadsstrukturen har sedan 2011 påverkats av de riskkapitalbolag som gått in som ägare av såväl djursjukhus som mindre veterinärkliniker. Denna utveckling förväntas fortsätta i samma takt de kommande 6-18 månaderna. Konsolideringen av marknaden förväntas stanna kring 50-65%, där de två största bolagen tillsammans kontrollerar omkring 50 % av marknaden. Därefter kommer marknaden påverkas av en våg av operationell förbättring, med potential att minska operationella kostnader med upp till 10-15 %.

Den nya marknadsstrukturen kan komma att påverka djursjukvården på flera sätt. Störst effekt förväntas drivas av förändrade kundströmmar, med sjunkande volymer för UDS.

Prisbilden förväntas polariseras, med prispress på basbehandlingar men bibehållen eller ökande prisnivå på avancerade behandlingar. Operationella förbättringar, aggressiv rekrytering och en tydligare transparens kring försäkringsbolagens rekommendation av kliniker är andra områden där marknadsförändringar kan komma att påverka UDS kundunderlag och situation.

Den nya marknadssituationen kommer att påverka UDS kundtillströmning, vilket utgör ett hot mot djursjukhusets ekonomi men också en utmaning för att bedriva högkvalitativ utbildning.

För att hantera situationen bör UDS agera inom tre områden:

1. **Specialistkompetens:** UDS bör arbeta aktivt för att behålla Sverigeledande specialistkompetens inom utvalda områden med ambition att motta stort antal remisser
2. **Marknadsföring och kommunikation:** UDS behöver utveckla marknadsföring och kommunikation för att framgångsrikt konkurrera om kundvolym och aktivt förbättra djursjukhusets anseende i branschen
3. **Operationell förbättring:** UDS behöver anpassa djursjukhusets operationella verksamhet för att förbättra kundmottagande, tillgänglighet och driftsekonomi i takt med att branschen professionaliseras

För att möjliggöra ett framgångsrikt och effektivt förändringsarbete inom ovanstående områden kommer UDS behöva stöd av SLU. SLU bör agera inom två områden:

4. **Samarbete inom SLU:** SLU behöver utveckla de uppdrag UDS och Institutionen för kliniska vetenskaper (KV) arbetar mot, för att skapa gemensamma målsättningar och incitament för UDS och KV att arbeta gemensamt för att förbättra båda verksamheterna
5. **Associationsform och ekonomi:** SLU bör utvärdera vilken associationsform som bäst stöder UDS utveckling, samt skapa ett faktabaserat underlag för att anpassa omfattningen av UDS statsbidrag

Marknaden för privat djursjukvård genomgår stora förändringar, och utvecklingen de kommande 2 åren kommer bli avgörande för i vilken utsträckning UDS situation kommer att förändras. För att behålla djursjukhusets ställning på marknaden och fortsätta utgöra en stadig grund för forskning och utveckling veterinärutbildning kommer UDS vara tvunget att fortsätta utvecklas i hög takt. Ett väl fungerande samarbete med institutionen för kliniska vetenskaper kommer vara nödvändigt för att genomföra dessa förändringar i den takt som krävs.

## UTREDNINGENS SYFTE, METOD OCH FRÅGESTÄLLNING

Denna snabbutredning syftar till att belysa dagens djursjukvårdsmarknad, beskriva den utveckling som skett under det senaste året samt ge en samlad bedömning av marknadens utveckling de kommande åren. Arbetet har fokuserat på att förstå vad som driver djursjukvårdsmarknadens utveckling, analysera strukturförändringarna på marknaden samt vilka konsekvenser dessa kan tänkas få för marknaden i allmänhet och för Universitetsdjursjukhusets verksamhet i synnerhet. Uppdraget har varit begränsat till marknaden för vård av sällskapsdjur, dvs smådjur och sporthästar, och har inte belyst utvecklingen för vård av lantbrukets djur. Byggnationen av VHC och omständigheter däromkring har inte berörts.

Målsättningen med arbetet är att ge en tydlig bild av dagens situation, en förståelse för marknadens troliga utveckling samt ett analytiskt underlag för att förstå vilka förändringar som bör ske inom UDS verksamhet under kommande år.

Arbetet har innefattat

- Analys av dataunderlag, såväl publik marknadsdata som intern ekonomisk och patientrelaterad data från UDS
- Interna intervjuer inom UDS och SLU (Fakulteten för veterinärmedicin och husdjursvetenskap samt Institutionen för kliniska vetenskaper)
- Externa intervjuer med personer aktiva inom branschen, i nu riskkapitalägda djursjukhusbolag, privat ägda djursjukhus, enskilda veterinärer, branschorganisationer och djurförsäkringsbolag

Arbetet har genomförts under en treveckorsperiod i oktober 2012, och belyser marknadssituationen som den ser ut för stunden. Den begränsade tidsramen har varit avgörande för arbetets djup, och fokus har legat på att i bästa möjliga utsträckning förstå marknadens utveckling och vilka effekter denna kan komma att ha på UDS verksamhet. Avsnittet om rekommendationer är på övergripande nivå och bör utvecklas vidare innan beslut om specifika åtgärder fattas.

*Stockholm, 25 oktober 2012*

# 1. DJURJUKVÅRDSMARKNADEN IDAG OCH UDS ROLL PÅ MARKNADEN

## 1.1 Marknaden för privat djursjukvård

Marknaden för djursjukvård omfattar verksamhet som utövas av legitimerade veterinärer med inriktning på vård och besiktning av lantbruksdjur, häst och sällskapsdjur.

Verksamheten omfattar djursjukvård hos veterinär och på djursjukhus, besiktningsveterinärverksamhet, distriktsveterinärverksamhet, samt specifika åtaganden inom det veterinärmedicinska området såsom transport av sjuka djur, karantänstationer för djur och tandvård för hästar hos veterinär.

Den totala marknaden för djursjukvård omsätter omkring 3,8 miljarder kronor per år. Denna utredning fokuserar på den privata djursjukvårdsmarknaden, som framför allt inriktar sig på vård av sporthästar och sällskapsdjur (framför allt hund och katt). Denna verksamhet omfattar i 2010 års siffror **drygt 3,3 miljarder kronor**. Jordbruksverkets distriktsveterinärer, som bedriver veterinärverksamhet med fokus på lantbrukets djur, har inte inkluderats i denna utredning.

I perioden 2006-2010 har den privata djursjukvårdsmarknaden vuxit med 9,5 % per år. Tillväxten har i viss mån sitt ursprung i tillväxt av antalet djur (ca 1 % ökning per år), men utvecklingen har framför allt drivits av en kombination av ökad försäkringsgrad för sällskapsdjur, framför allt hund och katt, en ökad mängd avancerade behandlingar, ökad betalningsvilja för mer avancerad vård samt teknisk utveckling genom till exempel förbättrad diagnostik. Dessa faktorer ligger tillsammans bakom 5-6 % tillväxt per år. Ytterligare 2-3% årlig tillväxt härrör från ökade priser, till största del inflation. Efter 2010 saknas tillförlitliga siffror, men branschen tycker sig se en viss avmattning av tillväxten.

Marknaden finansieras till stor del via försäkringar. Totala premieintäkter för liv-, användbarhets- och veterinärvårdsförsäkring av djur uppgår till 2,3 miljarder kronor. Majoriteten av premieintäkterna betalas ut till veterinärvård. Agria (Länsförsäkringar) är Sveriges största djurförsäkringsbolag med omkring 57 % av marknaden, följt av Sveland (Trygg-Hansa), Folksam samt If och Dina försäkringar. Djurägarna har idag rätt att själv fritt välja klinik, och inget försäkringsbolag arbetar med anvisningskliniker.

Marknaden för privat djursjukvård är starkt decentraliserad. Av totalt ca 1000 företag utgörs ca 85 % av små företag och enskilda firmor med mindre än 5 anställda. En stor del av omsättningen (44 % eller 1,4 miljarder kronor) finns hos ett hundratal medelstora enheter med upp till 80 anställda, och 5 stora regionsjukhus hanterar 19 % av marknaden (0,7 miljarder kronor). Alla djursjukhus oavsett storlek utför till största del allmänna behandlingar, där den största skillnaden mellan olika typer av kliniker är tillgänglighet/öppettider och utbudet av specialistresurser.

## 1.2 Konsolidering av marknaden under 2011-2012

Det senaste året har en snabb konsolidering av marknaden skett. Sammanslagningen inleddes i oktober 2011, när riskkapitalbolaget Fidelio Capital och Stiftelsen Djursjukhus i Stor-Stockholm tillsammans startade **Djursjukhusgruppen AB**. Djursjukhusgruppen skapades med utgångspunkt i Bagarmossens djursjukhus, Djursjukhuset Albano och Gärdets djurklinik, och har därefter växt till att omfatta ett 20-tal kliniker och djursjukhus i Sverige samt kedjan Pettvet i Norge.

Snart därefter, i början av 2012, grundades **Evidensia AB** med stöd från riskkapitalbolaget Valedo och utgångspunkt i regiondjursjukhusen Strömsholm och Helsingborg/Malmö. Evidensia har mycket snabbt gjort ett stort antal förvärv och omfattar i oktober 2012 omkring 35 kliniker och djursjukhus i Sverige samt Oslo Dyreklinik i Norge, och har även bekräftat förvärv i Danmark är nära förestående. Tillsammans kontrolleras i oktober 2012 uppskattningsvis 35 % av marknaden av dessa två bolag<sup>1</sup>.

Under 2012 har ytterligare två mindre kedjor med finansiering av riskkapital etablerat sig på marknaden; Vettris med 4 kliniker som ägs av Braganza och Stiftelsen Blå Stjärnan Göteborg, och Veterinärbolaget i Sverige AB med 3 kliniker och MVI som ägare. Därutöver har ett litet antal privatägda kedjor skapats genom sammanslagning och/eller uppköp av 3-4 kliniker utan stöd från riskkapital.

## 1.3 Universitetsdjursjukhuset (UDS) idag

Universitetsdjursjukhuset (UDS) är ett av Sveriges största djursjukhus. Djursjukhuset kommer från en bakgrund som rent undervisningssjukhus, men har under de senaste 5 åren utvecklats till ett regiondjursjukhus med samma utbud och kundunderlag som övriga regiondjursjukhus. UDS har sedan starten 2007 genomgått stora förändringar, framför allt med avseende på organisation och arbetssätt. UDS har arbetat hårt med att bygga upp en organisation och processer som krävs för att driva ett modernt konkurrenskraftigt djursjukhus. Målsättningen idag är att skapa en verklighet inom djursjukhuset som i största möjliga utsträckning är lik den som väntar studenterna i kommande yrkesliv.

UDS är en del av SLU, men drivs som en fristående resultatenhet med egen styrning och fristående verksamhetsplan. Den nuvarande organisationsformen och samarbetet med övriga verksamheter inom SLU skapar speciella förutsättningar för UDS i förhållande till andra regiondjursjukhus. Den kanske största skillnaden mot rent kommersiella djursjukhus är att behandlingar utförda tillsammans med studenter i utbildning generellt kräver mer tid per patient. UDS behöver även förhålla sig till andra verksamheter inom SLU vad gäller operationella beslut och förändringar av verksamheten. UDS

<sup>1</sup> Estimat av marknadsandel i oktober 2012 baserat på publik data. Exkluderar pågående eller ännu ej annonserade förvärv

operationella och driftekonomiska förutsättningar i förhållande till andra djursjukhus berörs i mer detalj i nästa avsnitt.

UDS uppdrag innebär, utöver att bedriva högkvalitativ djursjukvård, att ge goda förutsättningar för SLU:s undervisning och forskning. UDS bedriver inte egen forskning och utbildning, men bidrar till SLUs FoU via praktisk vårdundervisning, klinisk forskning och residencyprogram. Samtliga veterinärstudenter vid SLU genomgår praktik och undervisningssjukvård inom UDS, med totalt omkring 4 terminers praktisk vårdundervisning inom ramen för UDS verksamhet. En vanlig dag deltar 30-40 studenter aktivt i UDS vårdverksamhet.

Djursjukhusets ekonomi har visat överskott senaste 2 åren, men hotas av sjunkande volymer år 2012, med ett prognostiserat underskott om 6-7 miljoner kronor. Detta beror i huvudsak på minskade intäkter, främst på grund av färre hästpatienter och sänkt statsanslag (etableringsstöd). Intäkterna följer således inte budget för 2012. Kostnaderna följer däremot budget, som anpassats efter ett antal verksamhetsmål, däribland positivt ekonomiskt resultat och hög vårdkvalitet. Personalkostnader är den kostnadspost som ökat mest de senaste 2 åren (+15%), som resultat av framför allt löneökningar, ökad bemanning och nyanställning av personalsamordnare. Denna utveckling har skett i balans med verksamhetens budget.

#### 1.4 Universitetsdjursjukhusets roll på marknaden

UDS nuvarande marknadsposition har analyserats utifrån sex parametrar; volym, pris, driftskostnad, rekrytering, forskning och utveckling samt försäkringspraxis.

- **Volym:** UDS konkurrerar främst på den lokala marknaden och endast 5-10% av det totala antalet patienter utgörs av patienter som kommer till UDS med en skriven remiss, att jämföra med betydligt högre för Strömsholm (intervjubaserat estimat 60-70 %). En geografisk analys av patienterna visar också att den absoluta majoriteten av UDS patienter kommer ifrån närområdet, 69 % av alla smådjurspatienter kommer ifrån Uppsala län och 77 % av hästpatienterna kommer från Uppsala och Stockholms län
- **Pris:** Några faktabaserade jämförelser av prisnivåerna mellan olika kliniker är svårt att göra då samma behandling kan utföras på flera olika sätt och ha olika innehåll. Intervjuer och enklare jämförelser av snittkostnad per patient pekar dock på att prisnivån för UDS är i linje med övriga jämförbara djursjukhus. Pris och omfattning av basvårdsbehandlingar tenderar dock att vara något högre vid UDS och övriga större djursjukhus än hos mindre veterinärkliniker
- **Driftskostnad:** Som ett resultat av UDS anknytning till SLU, forskning och utbildning har UDS andra operationella förutsättningar än övriga djursjukhus
  - **Inköp:** UDS är knutna till ramavtal och offentlig upphandling av varor och tjänster, vilket leder till tidskrävande och vissa fall dyrare inköpsavtal i



förhållande till vad privata kedjor har möjlighet att förhandla. Utbildning och undervisning leder dessutom i många fall till ökat spill och högre materialanvändning

- **Lokal:** UDS hyresavtal med Akademiska hus innebär relativt sett hög lokalkostnad (hög kvadratmeterkostnad och stor yta)
- **Personal:** UDS personal ägnar delar av sin tid åt att handleda och undervisa studenter tillsammans med KV personal, samt har totalansvaret för undervisningen under kvällar, nätter och helger. Patienthantering i samband med undervisning innebär längre behandlingstider för att ge tid för förklaringar och högre krav på att följa förutbestämd process
- **Administration:** UDS betalar 15 % av sina personalkostnader i OH-kostnader till SLU, vilket kompenseras av motsvarande ersättning i statsanslag. UDS behöver också anpassa sig efter universitetets administrativa processer
- **Forskning och utveckling:** SLU/UDS är marknadsledande inom såväl akademisk som klinisk forskning
- **Rekrytering:** Ingen i branschen sticker ut nämnvärt gällande rekrytering av duktig personal och riktad rekrytering/headhunting är sällsynt. UDS har däremot en fördel i och med sina residencyprogram som lockar till sig skickliga veterinärer
- **Försäkringspraxis:** UDS behandlar en hög andel försäkrade patienter (85-90% av alla patienter är försäkrade) och har en god relation till försäkringsbolagen

## 2. FÖRVÄNTAD FRAMTIDA MARKNADSUTVECKLING

### 2.1 Marknadens tillväxt framöver

Som tidigare nämnts har den privata djursjukvårdsmarknaden sedan 2006 utvecklats med en kraftig tillväxt (9,5 % per år). Efter 2010 saknas tillförlitliga siffror, men branschen tycker sig se en viss avmattning av tillväxten. Under kommande år förväntas därför den privata djursjukvårdsmarknaden öka med 4-5% per år.

- Snittkonsumtionen av vårdkostnad per djur förväntas öka med omkring 4 % per år. C:a 2 % utgörs av prisökning/inflation, och övriga 2 % av djurägarens ökade benägenhet att spendera pengar på djursjukvård samt att teknisk och djurmedicinsk utveckling som tillsammans leder till en större mängd avancerade behandlingar.
- Antalet försäkrade djur förväntas öka omkring 1 % per år, vilket byggs upp av tillväxt i antal djur och försäkringsgrad. Det underliggande antalet hundar och katter har de senaste åren ökat med 0,6-0,8 % per år, vilket är en rimlig utveckling även kommande år. Försäkringsgraden för hundar har växt snabbt men planat ut omkring 80 % och förväntas inte öka ytterligare. Katter är idag försäkrade till ungefär 30 %

och förväntas öka till omkring 50 % de kommande 5 – 10 åren. Antalet hästar förväntas vara stabilt eller möjligen minska, och försäkringsgraden förväntas vara konstant.

- Antalet oförsäkrade djur förväntas vara oförändrat. Tillväxten i antal hundar och katter går jämt ut med den förväntade förändringen av andelen försäkrade djur.

## 2.2 Riskkapitalbolagens utveckling

Konsolideringen av den privata marknaden förväntas fortsätta under de kommande 6 – 18 månaderna, för att sedan avstanna på en nivå där de stora kedjorna täcker omkring 50 % av marknaden. Evidensia har en ambition att uppnå en omsättning om 1 miljard kronor på den nordiska marknaden. Djursjukhusgruppen har ingen uttalad ambition vad gäller storlek, men vill fortsätta förvärva verksamheter under de kommande 6-12 månaderna. De mindre riskkapital- och privatägda bolagen förväntas inte växa i samma takt.

Ett litet mellanskikt av fristående medelstora kliniker/djursjukhus utan koppling till de stora kedjorna förväntas finnas kvar, men sammantaget innebär utvecklingen att majoriteten av alla veterinärkliniker med fler än 10 anställda kommer att tillhöra en av de större kedjorna.

Samtidigt förväntas tillgången på arbetskraft öka då ett stort antal veterinärer utbildade utanför landet licensieras i Sverige. I takt med att konkurrensen om arbete ökar, förväntas antalet små veterinärkliniker öka då enskilda eller mindre grupper av veterinärer väljer att öppna eget. Parallellt med detta kan man förvänta en utveckling där veterinärer som idag arbetar inom de verksamheter som nyligen förvärvats av en större kedja väljer att lämna och starta egen verksamhet, av ideologiska skäl eller för att åter uppnå en oberoende arbetssituation med hög grad av självbestämmande.

## 2.3 Förändringar och effekter på djursjukvårdsmarknaden

Riskkapitalbolagen förväntas påverka marknaden på ett antal olika sätt både gällande konkurrens om patienter, specialisering och ekonomiskt fokus.

- **Volym:** Remiss- och hänvisningsvägar på marknaden förväntas förändras väsentligt. De större kedjorna (riskkapitalägda bolagen) förväntas skicka remisser internt i allt större utsträckning. Viss extern remittering kommer fortsatt att förekomma, beroende på geografiskt avstånd mellan patient och specialist samt tillgång till specialistkunskap. Riskkapitalbolagen förväntas också utöka och professionalisera sin marknadsföring, vilket tillsammans med nya småkliniker kommer öka konkurrensen om basvårdspatienter.
- **Pris:** Överskottet på veterinärer och den ökade konkurrensen om patienter kommer att leda till ökad prispress på basvård, och sannolikt även en ökning av lågpriskliniker. Specialvård kommer fortsatt vara starkt personberoende och

därigenom hålla prisnivån uppe (potentiell öka för högspecialiserade behandlingar) trots den ökade konkurrensen om remisser.

- **Driftskostnad:** De riskkapitalägda bolagen kommer att lägga stort fokus på effektivisering och standardisering av inköp, IT, marknadsföring och administration (förväntad kostnadsreduktion på ~10-15%). Inom de större kedjorna förväntas även ett ökat resurs- och kunskapsutbyte.
- **Forskning och utveckling:** Avancerad forskning kommer även framöver i första hand att bedrivas på SLU/UDS som fortsatt också kommer att ses som Sveriges forsknings- och utbildningscenter.
- **Rekrytering:** De faktorer som i första hand lockar duktiga veterinärer är möjligheten till utveckling genom stort utbud av patienter och duktiga kollegor att lära av. Detta är något som de stora kedjorna kommer att nyttja till sin fördel. Evidensia har idag omkring 360 000 patienter per år och kommer med interna remisser och ökad specialisering kunna erbjuda utvalda veterinärer snabb utveckling. Marknaden förväntar se större löneskillnader mellan veterinärer och att riktad rekrytering/headhunting kommer bli allt vanligare inom branschen. När de stora kedjorna börjar genomföra sina planerade operationella effektiviseringar är det också mycket troligt att missnöje uppstår bland veterinärer inom kedjorna. Detta kommer med stor sannolikhet leda till ökad rotation av personal och en potential för övriga djursjukhus att rekrytera. Konkurrensen kommer också att öka vad gäller duktiga ledare och chefer. Efter 31 december 2014, då dispensen för djurvårdare att arbeta som djursjukskötare upphör, förväntas en brist legitimerade djursjukskötare i hela branschen.
- **Försäkringspraxis:** Det råder skilda meningar gällande vad som kommer att hända på försäkringsmarknaden. Att frihetsgraden för djurägarna vad gäller val av försäkringsbolag och veterinär kommer att påverkas är tydligt. Det mest troliga scenariot är att djurägare fortsatt kommer ha möjligheten att fritt välja veterinär, men att såväl de stora kedjorna som försäkringsbolagen kommer att arbeta med rekommenderade alternativ. Detta kan exempelvis innebära att djurägare tecknar förmånliga försäkringsavtal direkt hos djursjukhusen (som har avtal med utvalda försäkringsbolag). Det kan också innebära att försäkringsbolagen rekommenderar utvalda djursjukhus. En övergång till helt låsta avtal mellan försäkringsbolag och djursjukhus (anvisningskliniker) är dock inte troligt.

## 2.4 Effekt på Universitetsdjursjukhuset

Marknadsförändringarna kommer även att ha inverkan på UDS förutsättningar och position på marknaden.

- **Volym:** UDS kommer att uppleva ökad konkurrens om remisser från de stora kedjorna som kommer att skicka mycket remisser internt och satsa på ökad specialisering. Med tanke på UDS höga andel lokala patienter så kommer även den

ökade konkurrensen och prispressen på basvård från befintliga och nyöppnade mindre kliniker att vara av väsentlig betydelse. Att estimeras hur stor del av dagens patienter UDS riskerar att tappa kräver ytterligare analys av dagens patientunderlag och hänvisningsflöden, och är också starkt beroende av vad som händer i närområdet vad gäller marknadsföring och förvärv av mindre kliniker. Ett större tapp av basvård skulle också vara olyckligt för utbildningen där studenterna har stor nytta av att se många och olika typer av patientfall.

- **Pris:** Prissättning på basvård kommer bli allt mer avgörande för att säkra inflödet av basvårdspatienter. UDS kommer uppleva en minskad betalningsvilja för basbehandlingar, framför allt för oförsäkrade djur, men i förlängningen troligen också från försäkringsbranschen.
- **Driftskostnad:** I takt med att de större kedjorna effektiviserar sin verksamhet kommer UDS uppleva en växande kostnadsnackdel i den egna verksamheten, vilket kommer påverka djursjukhusets resultat om man samtidigt behöver sänka priser.
- **Forskning och utveckling:** Kompetensen inom de större kedjorna kommer att öka, framför allt vad gäller klinisk forskning, där SLU/UDS kommer uppleva en ny typ av konkurrens.
- **Rekrytering:** UDS kommer uppleva en ökad konkurrens kring de bästa kliniska specialisterna. Att behålla kompetens inom UDS kommer bli allt svårare i och med riktad rekrytering, ökade lönenivåer för duktig personal och starka utvecklingserbjudanden. Samtidigt kommer tillgången på veterinärer i allmänhet att öka, och rekrytering kan bli lättare för klinikveterinärer utan uttalad specialistkunskap. Det blir också viktigt för UDS att kunna attrahera duktiga ledare och legitimerade djursjukskötare.
- **Försäkringspraxis:** Rekommendation av utvalda kliniker från försäkringsbolagen kommer ställa krav på en fortsatt god relation till försäkringsbolagen samt en ökad kommunikation och transparens kring vad UDS är bra på och att hög kvalitet kan uppvisas/bevisas.

Omfattningen av och förändringstakten för dessa trender är svåra att förutsäga, men mycket pekar på en hög förändringstakt med stora omvälvningar de kommande åren. För att upprätthålla sin ställning som avancerat specialistsjukhus och utbildningscentra bör UDS inom kort inleda ett antal aktiviteter för att adressera dessa hot. Fem områden för aktiviteter som adresserar marknadens nya förutsättningar beskrivs i kapitel 3.

### 3. UNIVERSITETSDJURSJUKHUSET OCH SLU BEHÖVER AGERA INOM FEM OMRÅDEN

Den nya marknadssituationen kommer att påverka UDS kundtillströmning, vilket utgör ett hot mot djursjukhusets ekonomi men också en utmaning för att fortsätta bedriva högkvalitativ utbildning.

För att hantera situationen bör UDS agera inom tre områden:

1. **Specialistkompetens.** UDS bör arbeta aktivt för att behålla Sverigeledande specialistkompetens inom utvalda områden där djursjukhuset har som ambition att motta stort antal remisser
2. **Marknadsföring och kommunikation.** UDS behöver utveckla marknadsföring och kommunikation för att framgångsrikt konkurrera om kundvolymer och aktivt förbättra djursjukhusets anseende i branschen
3. **Operationell förbättring.** UDS behöver anpassa djursjukhusets operationella verksamhet för att förbättra kundmottagande, tillgänglighet och driftsekonomi i takt med att branschen professionaliseras

För att möjliggöra ett framgångsrikt och effektivt förändringsarbete inom ovanstående områden kommer UDS behöva stöd av SLU. SLU bör agera inom två områden:

4. **Samarbete inom SLU.** SLU behöver utveckla de uppdrag UDS och Institutionen för kliniska vetenskaper (KV) arbetar mot, för att skapa gemensamma målsättningar och incitament för UDS och KV att arbeta gemensamt för att förbättra båda verksamheterna
5. **Associationsform och ekonomi.** SLU bör utvärdera vilken associationsform som bäst stöder UDS utveckling, samt skapa ett faktabaserat underlag för att anpassa omfattningen av UDS statsbidrag

#### 3.1 Specialistkompetens

Ju starkare kliniskt kunskapscentrum UDS kan utgöra, desto större möjlighet att behålla patienter som söker särskild kompetens. Vikten av enskilda veterinärers kompetens och kundrelation illustreras av den effekt bytet av chefsveterinär på hästkliniken har haft på UDS volymer under 2012.

För att behålla patientunderlaget för högspecialiserad vård bör UDS identifiera områden med ambition om ledande kompetens idag och i framtiden. De är viktiga för flödet av avancerad vård och att lyfta fram dessa som UDS tydliga styrkor kan bidra till att stärka UDS ställning som kvalificerad vårdinstitution och remissinstans. Omvärlden ser på SLU och UDS som en enhet och ett varumärke, och har liten förståelse för skillnaden mellan djursjukhusets kompetens och den kunskap som finns inom forskning och utbildning. Därför är det viktigt för UDS att samarbeta med KV, och tillsammans utveckla SLUs varumärke kring djursjukvård.

- UDS (och SLU) måste förbli en attraktiv arbetsgivare för personal med hög specialistkompetens, såväl inom forskning och utbildning som inom djursjukhusets verksamhet
- UDS bör samtidigt utveckla möjligheterna att dra större nytta av all den kompetens som finns på plats vid campus Ultuna. Det kan dels handla om att i samarbete mellan UDS och KV utveckla specialistkliniker inom områden med ledande kompetens, men också att utnyttja det faktum att man kommer att ha landets modernaste utrustning och lokaler
- UDS bör fokusera inom utvalda områden där djursjukhuset idag och i framtiden vill motta stort antal remisser, lyfta fram dessa i verksamheten och förbättra kommunikationen kring specifika kompetenser

### 3.2 Marknadsföring och kommunikation

I takt med att konkurrensen om kunderna ökar, skärps kraven på UDS vad gäller marknadsföring och kommunikation. UDS marknadsföring är idag begränsad till en nyanställd person som finansieras av SLU med fokus på sociala medier. I kontrast till detta arbetar de riskkapitalägda kedjorna mycket aktivt med marknadsföring, genom att bygga upp marknadsföringsavdelningar, samarbeta med PR-byråer och investera i annonsering. En snabb sökning i branschtidningar från september-oktober 2012 finns såväl helsidesannonser som dedikerade reportage om riskkapitalägd verksamhet.

UDS marknadsföring har två viktiga men starkt skilda målgrupper; remitterande veterinärer och djurägare i närområdet. Veterinärbranschen är starkt relationsdriven, och veterinärer väljer remissinstans baserat på anseende och personliga kontakter. Ett bra anseende i veterinärbranschen är viktigt för UDS flöde av avancerad vård, för djursjukhusets varumärke och i samband med rekrytering. Djurägare i UDS närområde är framför allt viktiga för att förse UDS med stora volymer basvård. Djurägarna baserar ofta sitt val av veterinär på rekommendationer från vänner, den bild man har av verksamheten från t ex marknadsföring, samt tidigare vårdkontakter och det mottagande man då fått.

- För att konkurrera om basvolymer i närområdet är det nödvändigt att UDS rykte och anseende fortsätter att förbättras och att djursjukhusets styrkor lyfts fram i ljuset, genom aktiv marknadsföring mot djurägare i Upplands och norra Stockholms län
- Att lyfta fram UDS roll som remissinstans i kommunikation mot veterinärer, med särskilt fokus på ledande kompetenser, och aktivt arbeta med uppföljning och kommunikation mot remitterande veterinärer kan bidra till att upprätthålla volymer av remitterade och hänvisade patienter

### 3.3 Operationell förbättring

Riskkapitalbolagens inträde på marknaden innebär en ny typ av konkurrens gällande operationell effektivitet. Djursjukhusgruppen har som uttalad målsättning att förbättra

verksamhetens driftsekonomi. Evidensia fokuserar i första hand på de skalfördelar deras stora nätverk har möjlighet att ge i form av resurs- och kompetensoptimering. Universitetsdjursjukhuset har redan idag en kostnadsnackdel mot dessa verksamheter. Bland annat ger studentundervisningen ett större personalbehov. Detta kompenseras i dagsläget av statsanslag från SLU. Utan statsanslaget har UDS låga intäkter per anställd. När statsanslaget räknas in är intäkt per anställd högre än övriga regiondjursjukhus. Statsanslaget är emellertid också avsett att täcka andra merkostnader som inte syns i denna analys.

Sammantaget ser UDS kostnadsnackdelar ut att framför allt röra sig om höga kostnader för lokaler och administration, samt mindre möjlighet till aggressiv förhandling vid inköp. UDS personalkostnader är i dagsläget i linje med övriga regiondjursjukhus.

Utöver den medicinska kvaliteten utgör bemötande och trivsel en mycket stor del av kundens val av veterinär. I takt med att konkurrensen om patienter ökar, ökar också UDS behov av ett trevligt, professionellt och effektivt kundmottagande. Här har UDS en unik möjlighet att i de nya lokalerna inom VHC skapa en unik och modern kundupplevelse.

UDS är av flera anledningar i behov av hög tillgänglighet. Med majoriteten av patienterna i närområdet är tillgänglighet en av de viktigaste konkurrensfördelarna för UDS. Kvälls- och nattpatienter är dessutom ofta av mer akut karaktär och är därför viktiga för undervisningen. Dygnet runt-verksamheten har dock höga fasta kostnader, varför maximal tillströmning av patienter under jourtid är viktigt för djursjukhusets ekonomi.

- UDS behöver fortsätta arbetet med operationell effektivisering för att minimera kostnadsnackdelarna mot de stora kedjorna
- UDS behöver förbättra sitt mottagande av sina kunder, så att varje djurägare skall gå nöjd från UDS, rekommendera verksamheten och komma tillbaka nästa gång ett djur behöver vård
- UDS bör fortsatt erbjuda tillgänglighet till vård dygnet runt, och arbeta med att minska väntetider för patienter

### **3.4 Samarbete inom SLU**

För att möjliggöra ett framgångsrikt och effektivt förändringsarbete inom ovanstående områden kommer UDS också behöva stöd av SLU. I takt med att kraven på UDS verksamhet ökar, ökar också behovet av friktionsfritt samarbete mellan olika verksamheter inom SLU.

Efter starten av det separata Universitetsdjursjukhuset 2007 har djursjukhusets vårdverksamhet och VH-fakultetens forskning och utbildning i stor utsträckning separerats. Verksamheten har fortsatt stora interaktionsytor, där veterinärer från institutionen för kliniska vetenskaper (KV) dagligen mottar patienter i djursjukhusets lokaler, samtidigt som UDS klinikveterinärer helt ansvarar för handledning av studenter

under kvällar, helger och nätter. Inledningsvis fanns mycket friktion mellan verksamheterna, men UDS och VH-fakulteten har arbetat för att förtydliga och dokumentera samarbetet mellan UDS och KV, bland annat via en detaljerad ramöverenskommelse och regelbundna samrådsmöten. Mycket av de gamla problemen är nu bortstrukturerade och det dagliga arbetet fungerar väl.

När man blickar framåt, har närheten till forskningen och den specialistkompetens som finns inom VH-fakulteten möjlighet att utgöra en stark konkurrensfördel för UDS. Omvärlden ser SLU som en enhet, och förstår inte separationen mellan djursjukhuset, utbildningen och forskningsverksamheten. UDS är Sveriges enda akademiska djursjukvårdsinstitution, och den akademiska kompetensen är en viktig del av sjukhusets identitet och position på marknaden.

I dagsläget saknas gemensamma målsättningar och incitament för UDS och KV att arbeta tillsammans mot gemensamma mål. Till exempel är incitamentet för KV-veterinärer att arbeta aktivt med att förbättra kundbemötande och effektivitet svagt. Ett starkt flöde av patienter utgör även ett viktigt underlag för veterinärutbildningen. För att dra maximal nytta av det gemensamma varumärket som SLU och UDS har, behöver UDS och KV arbeta gemensamt och dra nytta av varandras styrkor.

- SLU behöver utveckla de uppdrag UDS och Institutionen för kliniska vetenskaper (KV) arbetar mot, för att skapa gemensamma målsättningar och incitament för UDS och KV att arbeta gemensamt för att förbättra båda verksamheterna
- Samtidigt bör UDS och KV fortsatt aktivt samarbeta för att utveckla verksamheten, med inriktning mot såväl djursjukhus som utbildning och forskning.

### 3.5 Associationsform

För att skapa förutsättningar för ovanstående förändringar behöver SLU se över UDS associationsform. Nuvarande organisationsform, med UDS som fristående verksamhet som rapporterar direkt till SLUs rektor, valdes då UDS skapades 2007.

Rapporteringsvägen gjorde det möjligt att etablera UDS som en fristående verksamhet och ett sammanknutet djursjukhus, samtidigt som det bidrog till att reda ut och tydliggöra UDS ekonomiska förutsättningar. I dagsläget finns såväl fördelar som nackdelar med nuvarande organisationsform. Att ytterligare separera verksamheten genom att bryta ut UDS som ett fristående aktieföretag med SLU som ägare kan ytterligare tydliggöra UDS ekonomiska förutsättningar och tvinga fram tydligare överenskommelser och avtal, t ex mellan djursjukhuset och utbildningsverksamheten. Alternativt kan ett tätare band mot VH-fakulteten och de kliniska vetenskaperna ge bättre förutsättningar för samarbete mellan djursjukhuset och veterinärutbildningen.

Vad gäller de statsanslag UDS får via SLU saknas i dagsläget en tydlig länk mellan ökad kostnad på grund utav forskning och utbildning och anslaget storlek. Statsanslagen omfattar i dagsläget 23,9 miljoner kronor, vilket motsvarar ca 18 % av UDS totala intäkter. Inom humansjukvården får akademiska sjukhus mellan 15-30% extra ersättning



i förhållande till sjukhus utan akademisk koppling, vilket tyder på att dagens statsanslag kan vara rimligt dimensionerat. En faktabaserad analys av UDS merkostnader skulle kunna tydliggöra UDS ekonomiska situation och skapa skarpere incitament för verksamhetens utveckling, vilket är positivt för såväl SLU som UDS.

- SLU bör utvärdera om nuvarande organisation och styrning av verksamheten bäst stöder djursjukhusets möjlighet att utvecklas i rätt riktning, eller huruvida en tydligare separation från SLUs utbildningsverksamhet, ett vidare arbete inom nuvarande associationsform men med förändringar i styrning, eller en närmare anknytning mot VH-fakulteten vore lämplig
- SLU bör analysera den merkostnad utbildning och forskningsverksamheten innebär för UDS, och på ett faktabaserat sätt anpassa statsbidragets omfattning

□ □ □

Marknaden för privat djursjukvård genomgår stora förändringar, och utvecklingen de kommande 2 åren kommer bli avgörande för i vilken utsträckning UDS situation kommer att förändras. För att behålla djursjukhusets ställning på marknaden och fortsätta utgöra en stadig grund för forskning och utveckling veterinärutbildning kommer UDS vara tvunget att fortsätta utvecklas i hög takt. Kostnaderna i samband med flytten till VHC utgör ytterligare en anledning till att agera omgående och med stor tydlighet. Ett väl fungerande samarbete med institutionen för kliniska vetenskaper kommer vara nödvändigt för att genomföra dessa förändringar i den takt som krävs.