HOVÁ TŰNIK A RENDELŐD PÉNZE?

7 rejtett pénznyelő az állatorvosi praxisban
és a vezetői lépések, amelyekkel kezelheted őket

GYAKORLATI E-BOOK PRAXISTULAJDONOSOKNAK ÉS PRAXISVEZETŐKNEK

A magas árbevétel még nem garancia a jó pénzügyi eredményre. A rendelő pénze gyakran apró működési veszteségeken keresztül szivárog el: rosszul kialakított árakon, kihasználatlan kapacitáson, túlméretezett készleten vagy hiányos pénzügyi kontrollon keresztül.

Ez az útmutató abban segít, hogy felismerd ezeket a pontokat, megértsd a pénzügyi összefüggéseket, és konkrét vezetői lépéseket rendelj hozzájuk.

A kiadvány fókusza: több kontroll, jobb döntések, fenntarthatóbb praxis. Nem általános költségvágás, hanem a működés gazdasági megértése.

Mielőtt a pénznyelőket keresed

A praxis pénzügyi teljesítményét három, egymást kiegészítő nézőpontból érdemes vizsgálni. Ezek nem felcserélhető fogalmak, és más-más vezetői kérdésre adnak választ.

Mutató	Mit mutat?	Mire használod?
Árbevétel	Mekkora értékű szolgáltatást értékesített a praxis.	Forgalom, szolgáltatási mix és trendek követése.
Eredmény	A bevételek és elszámolt költségek különbsége.	A gazdasági teljesítmény értékelése.
Cash flow	A pénz tényleges be- és kiáramlása.	Likviditás és fizetőképesség tervezése.

Például egy kiállított, de még ki nem fizetett számla növelheti az árbevételt, miközben a pénz még nem érkezett meg. Egy nagyobb eszközbeszerzés pedig jelentős pénzkiáramlást okozhat, miközben a számviteli költség az értékcsökkenésen keresztül több év alatt jelenik meg.

A hét vizsgálandó terület

1	Árbevétel és nyereség
2	Árazás és fedezet
3	Munkaerő és kapacitás
4	Készletgazdálkodás
5	Időpontok és kapacitáskihasználtság
6	Szolgáltatási portfólió és értékesítés
7	Pénzügyi kontroll és KPI-ok

Alapszabály: a pénzügyi mutatókat következetesen, azonos időszakra és azonos számviteli alapon hasonlítsd össze.

1

Árbevétel és nyereség

A forgalom növekedése nem feltétlenül jelent jobb eredményt.

A rendelő lehet forgalmas, miközben a hónap végén kevés pénz marad. Ennek oka lehet a növekvő bérköltség, az anyagfelhasználás, a túlórák, a kedvezmények vagy az, hogy az árak nem követik a költségek változását.

Egyszerűsített példa:

Tétel	Havi összeg
Nettó árbevétel	12 000 000 Ft
Elszámolt költségek	10 800 000 Ft
Adózás előtti eredmény	1 200 000 Ft
Eredményhányad	10%

Ha a forgalom 10%-kal nő, de a költségek ennél gyorsabban emelkednek, az eredmény romolhat. Ezért a forgalmi adat mellé mindig tedd oda a költségek és az eredmény alakulását is.

Mit ellenőrizz havonta?

- Nettó árbevétel szolgáltatási területenként.
- Főbb költségcsoportok és azok változása.
- Eredmény és eredményhányad.
- Vevőkövetelések, szállítói tartozások és pénzállomány.

Vezetői kérdés: tudod, hogy a forgalom növekedéséből mennyi jelenik meg ténylegesen többleteredményként?

2

Árazás és fedezet

Minden szolgáltatásnak hozzá kell járulnia a működés finanszírozásához.

Az ár meghatározásánál a versenytársak díjai fontos tájékozódási pontok lehetnek, de nem mutatják meg, hogy a saját rendelőd költségszerkezete mellett fenntartható-e az adott ár. A szolgáltatás árbevételéből először a hozzá kapcsolódó változó költségeket kell levonni.

Példa egy vizsgálatra

Tétel	Összeg
Fogyasztói ár	76 200 Ft bruttó
Nettó árbevétel (27%-os áfa mellett)	60 000 Ft
Közvetlen változó költség	12 000 Ft nettó
Fedezeti összeg	48 000 Ft
Fedezeti hányad	80%

A 48 000 Ft fedezeti összeg nem nyereség. Ebből kell hozzájárulni többek között a bérekhez, bérleti díjhoz, rezsihez, eszközfenntartáshoz és más működési költségekhez.

Mit jelent ez a gyakorlatban?

Ha havonta 50 ilyen vizsgálat történik, a szolgáltatás összesen 2 400 000 Ft fedezeti összeget termel. Ez az összeg a rendelő működési költségeinek finanszírozásához járul hozzá; a tényleges nyereség csak az összes bevétel és költség együttes vizsgálatával állapítható meg.

Áremelési példa: 10%-os bruttó áremelés esetén az ár 83 820 Ft-ra, a nettó árbevétel 66 000 Ft-ra nő. Változatlan 12 000 Ft nettó változó költség mellett a fedezeti összeg 54 000 Ft, vagyis szolgáltatásonként 6 000 Ft-tal több.

Gyakorlati feladat: válaszd ki az öt leggyakoribb szolgáltatást, és számold ki mindegyiknél a nettó árbevétel és a közvetlen változó költségek különbségét.

3

Munkaerő és kapacitás

A munkaidő költség. A jól szervezett munkaidő értéket teremt.

A személyi jellegű ráfordítások a praxis jelentős költségei közé tartoznak. A cél nem a létszám önkényes csökkentése, hanem annak biztosítása, hogy a megfelelő képzettségű munkatárs a megfelelő feladatot végezze, a beosztás pedig igazodjon a betegforgalomhoz.

Tipikus veszteségforrások

- Állatorvosi időt igénybe vevő adminisztráció, amelyet más munkakör is elvégezhetne.
- A betegforgalomhoz nem igazodó műszakbeosztás.
- Rosszul szervezett műtéti vagy diagnosztikai napok.
- Nem egyértelmű feladat- és felelősségi körök.
- Rendszeres túlóra vagy helyettesítés, amely mögött szervezési ok áll.

Kapacitáskihasználtság mérése

A mutatóhoz először pontosan meg kell határozni, milyen kapacitást mérsz. Ha a nevező a páciensellátásra rendelkezésre álló órákat tartalmazza, a számlálóban is csak a tényleges páciensellátási órák szerepeljenek.

Példa	Óra
Tervezett páciensellátási kapacitás	120
Ténylegesen felhasznált kapacitás	96
Kapacitáskihasználtság	80%

A 80% önmagában nem jó vagy rossz érték. A megfelelő szint függ a szolgáltatási profiltól, a sürgősségi feladatoktól, az adminisztrációtól és a szükséges tartalékkapacitástól.

Vezetői feladat: egy héten keresztül mérd, hogy a munkatársak munkaideje milyen fő feladatokra oszlik. Ezután vizsgáld meg, hol lehet jobb munkamegosztást kialakítani.

4 Készletgazdálkodás

A polcon álló készlet pénzt köt le és kockázatot hordoz.

A túl nagy készlet leköti a vállalkozás pénzét, növeli a tárolási igényt, és lejárati vagy selejtezési kockázatot teremt. A cél nem a minimális készlet, hanem a biztonságos ellátáshoz szükséges, ésszerű készletszint.

Ellenőrizd rendszeresen:

- A lejárati időket és a lassan mozgó termékeket.
- A tényleges és nyilvántartott készlet eltérését.
- A rendelési mennyiségeket és utánpótlási időket.
- A beszerzési árak, beszállítói feltételek változását.

A FEFO-elv (First Expired, First Out) azt jelenti, hogy a korábban lejáró termék kerül először felhasználásra. A készletforgás követése segít felismerni, ha egy termékkategóriából túl nagy mennyiség áll a polcon.

Vezetői kérdés: mely termékekből tartasz olyan készletet, amelynek egy része hónapok óta nem mozdult?

5 Időpontok és kapacitás

Az üresen maradó időpont elveszett lehetőség lehet.

A meg nem jelenés vagy késői lemondás akkor okoz valódi kapacitásveszteséget, ha a felszabadult időpontot már nem lehet másik pácienssel feltölteni. A kiesés pénzügyi hatását ezért nem a bruttó időpontérték, hanem az elmaradt szolgáltatás várható fedezete alapján érdemes becsülni.

Amit bevezethetsz:

- Időpont-emlékeztető SMS-ben vagy e-mailben.
- Könnyen elérhető lemondási lehetőség.
- Várólista azoknak, akik korábbi időpontot szeretnének.
- A meg nem jelenések arányának mérése szolgáltatástípusonként.
- Hosszabb beavatkozásoknál egyértelmű visszaigazolási és lemondási szabályok.

Meg nem jelenési arány = meg nem jelenések száma / visszaigazolt időpontok száma × 100. A rendelő által lemondott és a páciens által előre lemondott időpontokat következetesen különítsd el.

Vezetői kérdés: havonta hány felszabaduló időpontot sikerül újra kiadni, és hány marad üresen?

6

Szolgáltatási portfólió

A magas árbevételű szolgáltatás nem feltétlenül a legjobb kapacitáskihasználású.

A szolgáltatások értékelésénél ne csak az egy alkalomra jutó bevételt vizsgáld. Fontos a közvetlen költség, az időigény, az eszközhasználat és a tényleges kereslet is.

Példa két szolgáltatás összehasonlítására

Mutató	A szolgáltatás	B szolgáltatás
Nettó árbevétel	60 000 Ft	90 000 Ft
Nettó változó költség	12 000 Ft	35 000 Ft
Fedezeti összeg	48 000 Ft	55 000 Ft
Időigény	1 óra	2 óra
Fedezet óránként	48 000 Ft	27 500 Ft

A B szolgáltatás egy alkalommal nagyobb fedezetet termel, de kétszer annyi időt igényel. Ha az állatorvosi kapacitás szűkös, az A szolgáltatás óránként nagyobb fedezeti hozzájárulást ad. A döntésnél a szakmai indokoltságot, a keresletet, a kompetenciákat és az eszközkorlátokat is figyelembe kell venni.

Új szolgáltatás bevezetése előtt

- Becsüld meg a várható keresletet és az elérhető páciensszámot.
- Számold össze a szükséges eszköz-, képzési és marketingköltséget.
- Vizsgáld meg a közvetlen költségeket és az időigényt.
- Határozd meg, milyen volumen mellett éri meg fenntartani a szolgáltatást.

Az értékesítési folyamat célja a szakmailag indokolt ellátás elérhetővé tétele. A szolgáltatásajánlásnak mindig az állat szükségletein kell alapulnia.

7

Pénzügyi kontroll és KPI-ok

A mérés akkor hasznos, ha vezetői döntés követi.

A KPI (Key Performance Indicator) olyan kulcsmutató, amely segít követni egy üzleti vagy működési cél teljesülését. Nem kell több tucat adatot mérni: először válassz ki 5–8 olyan mutatót, amelyek a rendelőd legfontosabb céljaihoz kapcsolódnak.

Terület	Javasolt mutató
Pénzügy	Nettó árbevétel, fedezeti összeg, eredményhányad
Munkaerő	Személyi ráfordítások aránya, túlórák
Kapacitás	Időpontkihasználtság, meg nem jelenési arány
Készlet	Készletérték, készletforgás, selejtezés
Ügyfélkapcsolat	Visszatérési arány, kontrollok teljesülése

A mutatókhoz pontos definíció kell. Az átlagos számlaérték például számolható bruttó tranzakciós értékből vagy nettó árbevételből, de a kettő nem keverhető. A visszatérési aránynál előre rögzíteni kell a vizsgált időszakot és a pácienscsoportot.

Havi vezetői rutin

1. Ellenőrizd a tárgyhavi adatokat.
2. Hasonlítsd össze a tervvel és az előző időszakkal.
3. Keresd meg a jelentősebb eltérések okait.
4. Határozz meg intézkedést, felelőst és határidőt.
5. A következő hónapban ellenőrizd az eredményt.

A célértékeket ne másold át automatikusan más rendelőktől. A megfelelő szint függ a mérettől, a szolgáltatási profiltól, a földrajzi helyzettől és a működési modelltől.

Gyors önellenőrzés

Jelöld meg, mely állítások igazak jelenleg a rendelődre. A lista nem audit és nem iparági minősítés: a fejlesztendő területek felismerését segíti.

☐ Ismerjük a nettó árbevétel és a költségek havi alakulását.

☐ A fő szolgáltatások közvetlen költségeit és fedezetét mérjük.

☐ Az árlistát rendszeresen felülvizsgáljuk.

☐ A beosztás a betegforgalomhoz igazodik.

☐ Nyilvántartjuk a készletet és ellenőrizzük a lejáratokat.

☐ Mérjük a meg nem jelenések arányát.

☐ Van folyamatunk a felszabaduló időpontok újraértékesítésére.

☐ Az új szolgáltatásokat üzleti számítás előzi meg.

☐ Havi vezetői riportot használunk.

☐ Az eltérésekhez felelőst és határidőt rendelünk.

30 napos induló akcióterv

Időszak	Fő feladat	Kézzelfogható eredmény
1. hét	Gyűjtsd össze az árbevételi, költség- és cash flow-adatokat.	Alap pénzügyi áttekintés
2. hét	Számold ki öt gyakori szolgáltatás fedezetét.	Szolgáltatási fedezeti lista
3. hét	Vizsgáld meg a kapacitást, időpontokat és készletet.	Veszteségforrások listája
4. hét	Válassz 5–8 KPI-t, készíts havi riportot.	Vezetői kontrollrutin

A nyereséges praxis tudatosan működtetett praxis

A pénzügyi eredmény nem egyetlen nagy döntésen múlik. Az árképzés, a munkaidő szervezése, a készletgazdálkodás, az időpontkezelés, a szolgáltatásfejlesztés és a pénzügyi kontroll együtt határozzák meg, mennyire fenntartható a rendelő működése.

A fejlesztés első lépése az, hogy a vezető pontosan lássa, hol keletkezik veszteség, és mely változtatások hozhatnak mérhető javulást. A szakmai minőség és a gazdasági fenntarthatóság nem egymás ellentétei: megfelelő vezetői rendszerrel kölcsönösen támogathatják egymást.

Ne csak azt nézd, mennyi pénz érkezik a rendelőbe. Azt is tudd, hogy a szolgáltatások, a csapat és a működési folyamatok mennyivel járulnak hozzá a praxis hosszú távú fenntarthatóságához.

Praxismanagement.hu

Állatorvosi praxismenedzsment-tanácsadás a pénzügyileg tudatosabb, átláthatóbb és hatékonyabb működésért.

Főbb fejlesztési területek
Pénzügyi elemzés és vezetői riportok • Ár- és fedezetszámítás • KPI-rendszer • Kapacitás- és folyamatoptimalizálás • Készletgazdálkodás • HR és csapatfejlesztés • Szolgáltatásfejlesztés

www.praxismanagement.hu

Szakmai és módszertani megjegyzés

A kiadványban szereplő összegek és számítások szemléltető példák. A fedezetszámítás nettó értékeken alapul, ha az áfa levonható. A 27%-os áfakulcs csak azokra az ügyletekre alkalmazható, amelyekre a hatályos szabályok szerint ez vonatkozik. A bérköltségek nem tartalmaznak áfát. Az áfalevonási jog és az egyes költségek elszámolása a vállalkozás adózási és számviteli helyzetétől függ. A kiadvány vezetői tájékoztató, nem helyettesíti az egyedi könyvelői, adótanácsadói vagy jogi tanácsadást.

A mutatók csak pontos definíció, következetes adatgyűjtés és megfelelő összehasonlítás mellett értelmezhetők. A kapacitáskihasználtság, készletforgás és visszatérési arány célértéke praxisprofilonként eltérhet.