

PROPOZYCJA MODELU KONTROLI KOSZTÓW W PRAKTYCE WETERYNARYJNEJ

ROZMOWA O KOSZTACH PROWADZENIA DZIAŁALNOŚCI
WCIAŻ SPRAWIA WIELE TRUDNOŚCI, TYMCZASEM WŁAŚCIWE
ZARZĄDZANIE FINANSAMI NIE TYLKO WPŁYWA NA RENTOWNOŚĆ,
ALE TAKŻE NA JAKOŚĆ ŚWIADCZONYCH USŁUG

Sławomir Rajch

Vet2be.pl, e-mail: kontakt@vet2be.pl



ADOBE STOCK

Model (kontroli) kosztów w praktyce weterynaryjnej, to nie tylko narzędzie do analizy wydatków, ale także fundament efektywnego zarządzania. Dzięki niemu właściciele czy menadżerowie praktyk mogą lepiej planować budżet, optymalizować wydatki oraz zwiększać zyski, co ma bezpośredni wpływ na kręgosłup wetbiznesu, czyli jakość opieki nad zwierzętami.

W artykule przyjrzymy się kluczowym elementom modelu kosztów, takim jak koszty stałe i zmienne, koszty CAPEX i OPEX, koszty bezpośrednie i pośrednie oraz znaczeniu analizy finansowej w codziennej praktyce weterynaryjnej. Zrozumienie tych aspektów pomoże praktykom weterynaryjnym podejmować lepsze decyzje biznesowe.

Oto kilka typów modeli kalkulacji kosztów, które mogą znaleźć zastosowanie w wetbiznesach i ich krótkie charakterystyki:

1. RACHUNEK KOSZTÓW DZIAŁAŃ (ACTIVITY-BASED COSTING – ABC)

Model ten koncentruje się na identyfikacji kosztów związanych z konkretnymi działaniami w praktyce. Pozwala na dokładniejsze przypisanie kosztów do usług weterynaryjnych, co umożliwia lepszą analizę rentowności poszczególnych usług.

2. RACHUNEK KOSZTÓW DZIAŁAŃ STEROWANY CZASEM (TIME-DRIVEN ACTIVITY-BASED COSTING – TD ABC)

To uproszczona wersja modelu ABC, która pozwala na szybszą kalkulację kosztów. Zamiast szczegółowego opisywania wszystkich działań, model ten wykorzystuje czas, jako podstawowy wskaźnik do obliczeń, co ułatwia dostosowywanie kosztów do zmieniających się warunków rynkowych.

3. MODEL KOSZTÓW STAŁYCH I ZMIENNYCH

W tym modelu koszty są dzielone na stałe (np. wynajem, pensje) i zmien-

ne (np. leki, materiały medyczne). Zrozumienie tej struktury jest kluczowe dla analizy rentowności i podejmowania decyzji dotyczących cen usług.

4. MODEL KOSZTÓW BEZPOŚREDNICH I POŚREDNICH

Koszty bezpośrednie to te, które można bezpośrednio przypisać do konkretnej usługi (np. leki, materiały), podczas gdy koszty pośrednie to wydatki, które są trudniejsze do przypisania (np. koszty administracyjne, media). Analiza tych kosztów pozwala na lepsze zarządzanie wydatkami.

Każdy z tych modeli ma swoje zalety i wady, a preferowany model powinien zależnie od specyfiki danej praktyki weterynaryjnej oraz celów zarządczych i biznesowych umiejętności osób zarządzających. Według badań przeprowadzonych przez wedgewood.com, aż:

- 47% lekarzy weterynarii twierdzi, że koszty rosną.



40%

Według wniosków z rozmów z wetbiznesem i czynionych analiz finansowych wynika, że w roku 2024 około 40% lecznic weterynaryjnych

zmagają się z problemami finansowymi, co podkreśla znaczenie skutecznego zarządzania kosztami

Typy kosztów praktyki weterynaryjnej

Koszty bezpośrednie	Koszty pośrednie	Koszty stałe	Koszty zmienne
DIRECT	INDIRECT	CAPEX	OPEX

Typy kosztów praktyki weterynaryjnej w proponowanym modelu kalkulacji

- 87% lekarzy weterynarii zgłasza spadek ilości leków wydawanych w ich gabinetach (1).

Według (z kolei) wniosków z rozmów z wetbiznesem i czynionych analiz finansowych wynika, że w roku 2024 około 40% lecznic weterynaryjnych zmagają się z problemami finansowymi, co podkreśla znaczenie skutecznego zarządzania kosztami.

Dlatego proponujemy wprowadzenie narzędzia, nazwanego plikiem zarządczym dla wetbiznesu, które nie tylko skutecznie pomaga prowadzić zarządzanie i analizę finansową, ale za pomocą użytych algorytmów i formuł, po prostu tę analizę prowadzi i zarządza kondycją wetpraktyk.

Wziąwszy pod lupę i uwagę wypadkową trzech zmiennych, tj. specyfikę danej praktyki weterynaryjnej, cele zarządcze i biznesowe umiejętności osób zarządzających, przygotowaliśmy autorski i nie występujący dotąd w środkowoeuropejskim doradztwie wetbiznesu uwspólniony model kontroli kosztów. Dzieli on wszystkie możliwe do wystąpienia szczegółowe koszty prowadzenia działalności na 4 grupy, na 4 obszary, które mogą się zaziębiać i wymieniać (2), dlatego przygotowano także dla maksymalnego ułatwienia jeden poznawczy wskaźnik wiodący.

OBSZAR KOSZTY DIRECT, CZYLI KOSZTY BEZPOŚREDNIE, TO WYDATKI, KTÓRE

MOŻNA BEZPOŚREDNIO PRZYPISAĆ DO KONKRETNego PRODUKTU, USŁUGI LUB PROJEKTU. W KONTEKŚCIE PRAKTYKI WETERYNARYJNEJ, KOSZTY TE OBEJMUJĄ:

- Leki i materiały medyczne
- Wynagrodzenia pracowników bezpośrednio zaangażowanych w leczenie
- Koszty sprzętu medycznego
- Usługi zewnętrzne

W NARZĘDZIU PLIKU ZARZĄDCZEGO KOSZTY DIRECT OBEJMUJĄ NASTĘPUJĄCE GŁÓWNE KATEGORIE:

- Koszt pracy lekarza wet.
- Koszt pracy asystenta
- Budynek (przestrzeń): czynsz/kredyt/podatek/amortyzacja
- Samochód (amortyzacja lub rata)
- Systemy IT, licencje, utrzymanie
- Abonamenty teleinformatyczne, internet
- Sprzęt medyczny
- Sprzęt biurowy

- Produkty lecznicze
- Materiały medyczne
- Materiały biurowe (od ekranu LCD do zszywki)
- Koszty logistyki (przesyłek)
- Koszt magazynu
- Koszt utylizacji materiału biologicznego

OBSZAR KOSZTY INDIRECT, CZYLI KOSZTY POŚREDNIE, TO WYDATKI, KTÓRE NIE MOGĄ BYĆ BEZPOŚREDNIO PRZYPISANE DO KONKRETNEGO PRODUKTU, USŁUGI LUB PROJEKTU, ALE SĄ NIEZBĘDNE DO FUNKCJONOWANIA CAŁEJ ORGANIZACJI. W KONTEKŚCIE PRAKTYKI WETERYNARYJNEJ, KOSZTY TE OBEJMUJĄ Z KOLEI:

- Koszty administracyjne
- Koszty utrzymania infrastruktury
- Koszty ogólnego zarządzania
- Koszty marketingu i sprzedaży
- Koszty amortyzacji

W NARZĘDZIU PLIKU ZARZĄDCZEGO KOSZTY INDIRECT OBEJMUJĄ NASTĘPUJĄCE GŁÓWNE KATEGORIE:

- Budynek (użytkowanie): energia, woda, gaz, klimatyzacja, śmieci, ścieki, opłaty do wspólnoty itp.
- Reklama
- Miejsca parkingowe, wiaty rowerowe
- Koszt paliwa i biletów
- Koszt sprzątnięcia, środków czystości
- Koszt kuchni/stołówki (kawa, woda itd.)
- Koszt pralni

OBSZAR OPEX, CZYLI „OPERATIONAL EXPENDITURES” (WYDATKI OPERACYJNE), ODNOSI SIĘ DO BIEŻĄCYCH WYDATKÓW ZWIĄZANYCH Z CODZIENNYM FUNKCJONOWANIEM PRZEDSIĘBIORSTWA. W KONTEKŚCIE WETERYNARII OPEX OBEJMUJE WSZYSTKIE KOSZTY, KTÓRE SĄ NIEZBĘDNE DO ŚWIADCZENIA USŁUG NA CO DZIEŃ, ALE NIE SĄ ZWIĄZANE Z DŁUGOTERMINOWYMI INWESTYCJAMI, NA PRZYKŁAD:

- Koszty personelu
- Koszty utrzymania obiektu
- Koszty zakupu leków i materiałów
- Koszty marketingowe
- Koszty ubezpieczeń
- Koszty administracyjne

W NARZĘDZIU PLIKU ZARZĄDCZEGO OPEX OBEJMUJE NASTĘPUJĄCE GŁÓWNE KATEGORIE:

- Koszt personelu
- Koszty dedykowane do usługi
- Koszty zewnętrzne/specjalne

OBSZAR CAPEX, CZYLI „CAPITAL EXPENDITURES” (WYDATKI KAPITAŁOWE),

Model kontroli kosztów dla usługi szczepienia

Konsultacja/ szczepienie	
Czas lekarza i asystenta (w tym koszty szkoleń itp.)	Koszt personelu
Czas lekarza i asystenta (w tym badanie przygotowawcze)	Koszt personelu
Administracja apteką, zarządzanie zapasem, zamówienia, wybór	Koszt personelu
Koszty związane z otwarciem praktyki (leasing, remont itp.)	Overhead
Ogrzewanie, energia, klimatyzacja, opłaty związane z użytkowaniem	Overhead
Zakup odzieży roboczej, pranie	Overhead
Koszty odzieży specjalnej (fartuch laboratoryjny, zarówno zakup, wymiana, jak i pranie)	Overhead
Sprzątanie przestrzeni	Overhead
Miejsce parkingowe / stojak na rowery	Overhead
Reklama, gadzety, odzież firmowa, targi	Overhead
Księgowość	Overhead
Ubezpieczenia i odsetki	Overhead
Budowanie praktyki, licencje, pozwolenia (+ jej finansowanie)	Overhead
Koszt konsultacji zewnętrznych, doradztwa biznesowego	Overhead
Koszty prowizji bankowej, terminala	Overhead
Podróże, hotele, reprezentacja, a także prowizje pośredników i koszty prac badawczo-rozwojowych	Overhead
Zakup zasobów (koszt zakupu, ale także czas na ustalenie, które zasoby należy uwzględnić w strategii)	Zasoby i sprzęt
Apteka/magazyn/ leki/materiały	Zasoby i sprzęt
Koszt zasobów dedykowanych do usługi	Zasoby i sprzęt
Koszty gabinetu (stół, instrumenty, higienizacja)	Zasoby i sprzęt
Koszt użycia sprzętu (rtg, endo, etc.)	Zasoby i sprzęt

Model kontroli kosztów dla usługi szczepienia w oparciu o narzędzie pliku zarządczego.

ODNOSI SIĘ DO DŁUGOTERMINOWYCH INWESTYCJI W AKTYWA TRWAŁE, KTÓRE MAJĄ NA CELU ZWIĘKSZENIE ZDOLNOŚCI PRODUKCYJNYCH LUB POPRAWĘ EFEKTYWNOŚCI OPERACYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA. W KONTEKŚCIE WETERYNARII CAPEX MOŻE OBEJMOWAĆ:

- Zakup sprzętu medycznego
- Renowację i utrzymanie obiektów
- Zakupy
- Inwestycje w technologie
- Szkolenia i rozwój personelu

W NARZĘDZIU PLIKU ZARZĄDCZEGO CAPEX OBEJMUJE NASTĘPUJĄCE GŁÓWNE KATEGORIE:

- Zasoby i sprzęt
- Overhead

Overhead, w kontekście finansów i zarządzania, odnosi się do kosztów pośrednich, które nie są bezpośrednio przypisane do produkcji lub świadczenia usług, ale są niezbędne do funkcjonowania firmy. Koszty te obejmują m.in. wydatki na administrację, wynajem biura, media, ubezpieczenia oraz inne wydatki

operacyjne, które nie są bezpośrednio związane z konkretnymi produktami lub usługami, ale jak wspomniano, są niezbędne do funkcjonowania praktyki.

Jakie koszty mogą wypełniać filozofie kategorii Overhead?

Zarówno koszty stałe (CAPEX), jak i koszty pośrednie (INDIRECT) i bezpośrednie (DIRECT).

Przyjrzyjmy się zatem, jak w otoczeniu matematyki zarządczej, na styku controllingu i analizy finansowej, kształtuje się – w oparciu o narzędzie pliku zarządczego – model kontroli kosztów dla usługi szczepienia (tabela powyżej).

Przygotowany model kontroli kosztów – plik zarządczy pozwala zarządzać efektywnie dzięki obniżeniu kosztów prowadzenia wetbiznesu (po wyciągnięciu właściwych wniosków) i oszczędności czasu zainwestowanego w zarządzanie. Ma też ważną funkcję antymitotwórczą i jednocześnie odkrywczą, bowiem skutecznie przeciwstawia się legendzie, że to leki i materiały medyczne są największym zmiennym wydatkiem praktyki weterynaryjnej. ●