

„Nowoczesna informatyka skutecznym sposobem na rentowną aptekę”

Zyski apteki większe nawet o 50%

Materiały szkoleniowe

Rachunek ekonomiczny apteki

Rachunek ekonomiczny apteki można prezentować na kilka sposobów. Najbardziej czytelnym wydaje się być sposób przedstawiony poniżej.

Rachunek wyników apteki

Pozycje	Przykładowe dane
(1) Sprzedaż netto	122.000,-
(2) Marża procentowa.....	17,8 %
(3) Marża apteczna((1)*(2)).....	21.716,-
(4) Upusty z hurtowni.....	6 %
(5) Wartość upustów ((1)*(100-(2))/100*(4)/100	6.017,-

(6) Marża operacyjna ((3)+(5)).....	27.733,-
(7) Koszty apteki (bez zakupu towarów).....	18.000,-

(8) Zysk brutto ((3)-(4)).....	9.733,-

Tak obliczony wynik finansowy jest realnym wynikiem ekonomicznym, a sposób jego prezentacji pozwala łatwo ocenić jaki zysk będzie osiągać apteka w przyszłości i jak będzie się zmieniać jeśli zajdą takie lub inne okoliczności.

Oto przykład. Załóżmy, że mamy sposób na to, aby:

- zwiększyć sprzedaż o 2%
- zwiększyć marżę procentową o 2 punkty procentowe
- zwiększyć upust od hurtowni o 2 punkty procentowe

i że pozostałe pozycje rachunku wyników nie ulegają zmianie. Dokonajmy obliczeń:

(1) Sprzedaż netto (122.000*1,02).....	124.440,-
(9) Marża procentowa (17,8%+2%).....	19,8 %
(10) Marża apteczna ((1)*(2)).....	24.639,-
(11) Upusty z hurtowni (6%+2%).....	8 %
(12) Wartość upustów ((1)*(100-(2))/100*(4)/100....	7.984,-

(13) Marża operacyjna ((3)+(5)).....	32.623,-
(14) Koszty apteki (bez zakupu towarów).....	18.000,-

(15) Zysk brutto ((3)-(4)).....	14.623,-

Z symulacji wynika, że zysk brutto miesięczny wzrośnie z 9.733,- zł do 14.623,-zł, czyli o ponad 50%. W skali roku daje to kwotę w wysokości blisko 60.000,- zł.

Czy można tak zwiększyć zysk apteki?

Przepływy pieniężne netto apteki.

Równie interesującą i ważną obok zysku kategorią ekonomiczną w aptece są **przepływy netto środków pieniężnych**. Nazwa może trochę odstraszać, ale sprawa jest stosunkowo prosta. Chodzi o to, czy w danym okresie nam przybyło, czy ubyło gotówki, co się z nią stało i skąd się wzięła. Do obrazowania tego zjawiska służy **rachunek przepływów pieniężnych** i dla apteki może wyglądać on następująco:

Rachunek przepływów pieniężnych

	Przykładowe dane
Zysk brutto.....	14.700,-
+amortyzacja.....	300,-
+ zmiana stanu zobowiązań.....	0,-
(stan na koniec minus stan na początek)	
-zmian stanu należności.....	0,-
(stan na koniec minus stan na początek)	
-zmiana stanu zapasów.....	35.000,-
(stan na koniec minus stan na początek)	
+pobrane kredyty i pożyczki.....	0
+sprzedaż majątku apteki.....	0

(1)Razem wpływy gotówki.....	50.000,-
-spłacone kredyty i pożyczki.....	0
-zakup majątku apteki.....	-47.000,-
- „pensja” właściciela	- 10.000,-

(2) Razem rozchody gotówki	- 57.000,-
Wpływy netto razem ((1)-(2)).....	-7.000,-
Stan początkowy gotówki.....	10.000,-
Stan końcowy gotówki.....	3.000,-

Analizując rachunek przepływów pieniężnych można wyciągnąć kilka interesujących wniosków, z czego niektóre mają wręcz fundamentalne znaczenie dla właściciela apteki:

1. Możliwości finansowe zależą od przepływów pieniężnych, a nie od zysku!
2. To, co się dzieje z należnościami (kasy chorych), zobowiązaniami (hurtownie) i zapasem towarów istotnie wpływa na wielkość środków finansowych do dyspozycji, a zależność jest następująca:
 - jeśli zobowiązania rosną, to przybywa gotówki, jeśli maleją odwrotnie
 - jeśli należności rosną to ubywa gotówki, jeśli maleją przeciwnie
 - jeśli zapas maleje to przybywa gotówki, jeśli rośnie odwrotnie
3. Wniosek z punktu 2 jest taki, że właściciel apteki może wpływać na kondycję apteki wpływając na wielkość zapasu, należności i zobowiązań.

Rachunek przepływów pieniężnych może być szczególnie przydatny, przy analizowaniu decyzji inwestycyjnych: Zmienić wyposażenie apteki na nowe?, Wykonać remont? Czy wystarczy środków, czy trzeba będzie się posiłkować z zewnątrz? Może również wskazywać, czy apteka zmierza „w dobrym kierunku”, czy też jest już „na równi pochyłej”.

Przeanalizujemy sytuację, która może wystąpić w każdej aptece. Mianowicie właściciel apteki rozważa generalne odświeżenie wizerunku apteki, poprzez wykonanie remontu i wymianę wyposażenia.

(C) INFOFARM Sp. z o.o.

Przewidywane wydatki kształtują się następująco:	
- Remont.....	15.000,-
- Umeblowanie.....	20.000,-
- wymiana części systemu informatycznego.....	12.000,-

Razem.....	47.000,-

Stan finansów apteki wygląda następująco:	
Gotówka (kasa+bank).....	10.000,-
Należności od kas chorych.....	55.000,-
Zapasy towarów.....	140.000,-
Zobowiązania wobec hurtowni.....	150.000,-

Planowany zysk za najbliższy miesiąc.....	15.000,-
Potrzeby finansowe w miesiącu właściciela.....	10.000,-

Remont ma być wykonany w przeciągu najbliższego miesiąca. A oto kalkulacja wstępna:

Zysk brutto.....	14.700,-
+amortyzacja.....	300,-
+ zmiana stanu zobowiązań.....	0,-
(stan na koniec minus stan na początek)	
-zmian stanu należności.....	0,-
(stan na koniec minus stan na początek)	
-zmiana stanu zapasów.....	0,-
(stan na koniec minus stan na początek)	
+pobrane kredyty i pożyczki.....	0,-
+sprzedaż majątku apteki.....	0,-

(1)Razem wpływy gotówki.....	15.000,-
-spłacone kredyty i pożyczki.....	0
-zakup majątku apteki.....	-47.000,-
- „pensja” właściciela.....	- 10.000,-

(2) Razem rozchody gotówki.....	- 57.000,-

Wpływy netto razem ((1)-(2)).....	-42.000,-
Stan początkowy gotówki.....	10.000,-
Stan końcowy gotówki.....	- 32.000,-

Z planowanego rachunku przepływów pieniężnych wynika, że zabraknie na koniec miesiąca 32.000,-zł. Konieczne są więc dodatkowe środki finansowe. Ale nie koniecznie z zewnątrz. Właściciel decyduje się na radykalną poprawę gospodarki zapasem i liczy, że dzięki temu w ciągu miesiąca obniży zapas magazynowy o 35.000,-zł.

(C) INFOFARM Sp. z o.o.

Jak będzie wyglądał rachunek przepływów?

Zysk brutto.....	14.700,-
+amortyzacja.....	300,-
+ zmiana stanu zobowiązań.....	0,-
(stan na koniec minus stan na początek)	
-zmian stanu należności.....	0,-
(stan na koniec minus stan na początek)	
-zmiana stanu zapasów.....	35.000,-
(stan na koniec minus stan na początek)	
+pobrane kredyty i pożyczki.....	0,-
+sprzedaż majątku apteki.....	0,-
-----	-----
(1)Razem wpływy gotówki.....	50.000,-
-spłacone kredyty i pożyczki.....	0
-zakup majątku apteki.....	-47.000,-
- „pensja” właściciela	- 10.000,-
-----	-----
(2) Razem rozchody gotówki	- 57.000,-
Wpływy netto razem ((1)-(2)).....	-7.000,-
Stan początkowy gotówki.....	10.000,-
Stan końcowy gotówki.....	3.000,-

Okazuje się więc, że możliwe jest sfinansowanie takiej inwestycji bez dodatkowych pieniędzy z zewnątrz. Oczywiście kluczowym jest pytanie:

Czy jest możliwe obniżyć tak zapas magazynowy?

Obniżamy zapas magazynowy.

Apteki są do siebie podobne, dlatego aby odpowiedzieć na pytanie, czy w danej aptece można poprawić płynność przez obniżenie zapasu magazynowego, wystarczy zrobić porównanie z innymi aptekami. Z aptekami, które zarządzają magazynem efektywnie.

Aby ułatwić takie porównanie, dokonaliśmy umownego podziału aptek na trzy kategorie, z uwagi na osiągnięty obrót miesięczny netto:

- małe – o obrotach niższych, niż 90 tys zł
- średnie – o obrotach w przedziale 91 tys - 150 tys
- duże – o obrotach powyżej 150 tys

Dla każdej kategorii wybraliśmy po trzy apteki, które wzięły udział w projekcie optymalizacji gospodarki zapasem za pomocą programu Menedżer ZSZ. Oto wyniki.

Dane w cenach sprzedaży netto

Apteki małe:

	Obrót netto średnia za 12 miesięcy	Magazyn na starcie	Magazyn po optymalizacji	Różnica	Magazyn do sprzedaży po optymalizacji
Apteka I	45.000,-	65.000,-	36.600,-	28.400,-	0,813
Apteka II	74.000,-	77.000,-	56.600,-	20.400,-	0,765
Apteka III	89.000,-	123.000,-	59.500,-	63.500,-	0,669
Relacja magazyn/sprzedaż średnio dla małych aptek					0,749

Apteki średnie

	Obrót netto średnia za 12 miesięcy	Magazyn na starcie	Magazyn po optymalizacji	Różnica	Magazyn do sprzedaży po optymalizacji
Apteka I	101.000,-	124.000,-	60.800,-	63.200,-	0,602
Apteka II	134.000,-	127.000,-	68.700,-	58.300,-	0,513
Apteka III	149.000,-	162.000,-	81.500,-	80.500,-	0,547
Relacja magazyn/sprzedaż średnio dla średnich aptek					0,554

Apteki duże

	Obrót netto średnia za 12 miesięcy	Magazyn na starcie	Magazyn po optymalizacji	Różnica	Magazyn do sprzedaży po optymalizacji
Apteka I	175.000,-	165.000,-	91.400,-	73.600,-	0,522
Apteka II	284.000,-	211.000,-	130.000,-	81.000,-	0,456
Apteka III	420.000,-	296.000,-	158.300,-	137.700,-	0,377
Relacja magazyn/sprzedaż średnio dla dużych aptek					0,462

Teraz wystarczy wybrać wskaźnik „magazyn do sprzedaży”, dla apteki o porównywalnych obrotach i pomnożyć go przez miesięczny obrót apteki. Otrzymamy orientacyjną wielkość optymalnego zapasu

(C) INFOFARM Sp. z o.o.

magazynowego. Następnie od faktycznej wartości magazynu odejmujemy wartość optymalną i otrzymujemy wielkość środków finansowych, które można uwolnić przez optymalizację zapasu magazynowego apteki.

Jest to oczywiście, obciążony pewnym błędem, szacunek. Do obliczenia rezerw finansowych, tkwiących w aptecznym magazynie, z większą dokładnością, służy program komputerowy „Optymalny Magazyn”. W efekcie jego działania otrzymujemy poniższe dane.

<i>Rotacja dni</i>	<i>Stan aktualny</i>	<i>Stan optymalny</i>	<i>Różnica</i>
1-7	5483,57	7920,59	-2437,02
8-30	39712,85	34739,24	4973,60
31-90	33927,91	21299,51	12628,40
90-	48534,59	23324,29	25210,30
<i>Razem</i>	127658,9	87283,63	40375,28
Oczekiwany zysk na zapasie: 40375,28			

Uzyskane informacje pozwalają również na orientację, w jakim tempie można obniżyć zapas magazynowy, a tym samym odzyskać zamrożone środki finansowe. W podanym przykładzie, w ciągu miesiąca (rotacja 7-30 dni) blisko 5.000,- zł, ponad 12.000 zł po okresie do trzech miesięcy (rotacja 31-90 dni), a pozostałą nadwyżkę – 25.210,- zł nie wcześniej niż po 90 dniach.

Uzyskane z optymalizacji środki finansowe właściciel apteki może przeznaczyć na dowolny cel – inwestycje, na zmniejszenie zobowiązań, czy też na konsumpcję. To tylko zależy od potrzeb i możliwości.

Zwiększamy upust od hurtowni.

Warunki finansowe współpracy z hurtownią są negocjowane. Negocjacji podlegają zwykle 3 parametry: obrót, upust i termin płatności. Te parametry w sposób decydujący wpływają na wynik finansowy apteki. Warto jednak zdać sobie sprawę z tego, że jest podobnie z punktu widzenia hurtowni. Przy czym dla hurtowni ważne są również koszty współpracy z apteką, które łącznie z zaferowanymi aptece warunkami, decydują o opłacalności takiej współpracy. Warto spojrzeć na współpracę z hurtownią z nieco innego punktu widzenia, niż dotychczas. Z punktu widzenia kosztów ponoszonych przez hurtownię.

Koszty telemarketingu.

Na nie składają się dwie pozycje: rachunki telefoniczne oraz utrzymanie personelu telemarketingu. Oszacowanie tych kosztów w odniesieniu do konkretnej apteki jest stosunkowo łatwe. Wystarczy – na przykład - przez miesiąc zapisywać ile czasu rozmawiamy z telemarketingiem. To nam pozwoli, w oparciu o cennik usług telekomunikacyjnych i szacunkową wysokość wynagrodzenia, policzyć szacunkowy koszt hurtowni z tego tytułu. Koszty te można zredukować prawie do zera, przechodząc na elektroniczne zamawianie. A to razem może stanowić podstawę do podjęcia negocjacji z hurtownią.

W sposób idealny to zadanie realizuje system ZSZ, obecnie najpopularniejszy w Polsce system zamówień internetowych.

Koszty transportu

Jeszcze większa pozycja w kosztach hurtowni, to koszty transportu towarów do aptek. Te z kolei wprost zależą od tego, jak często hurtownia odwiedza aptekę. Warto więc rozważyć możliwość zmniejszenia częstotliwości dostaw do raz dziennie, a może nawet rzadziej. To oczywiście wymaga precyzji w zarządzaniu zapasem. Trzeba mieć świadomość, że ewentualne korzyści dla hurtowni w tym zakresie mogą wystąpić dopiero przy pewnej skali, na przykład „wszystkie apteki na trasie”. Tak, czy owak, taki zabieg może stanowić podstawę do podjęcia negocjacji z hurtownią (od kogoś trzeba zacząć).

Menedżer ZSZ to najbardziej zaawansowany program do zarządzania zapasem towarów w aptece. Można go również wyregulować na - na przykład - zakupy co drugi dzień.

Koszty finansowe

Hurtownia ponosi niemałe koszty na sfinansowanie kredytu kupieckiego, udzielanego aptekom. Tu kalkulacja jest prosta. Hurtownie standardowo oferują różne rabaty, przy różnych terminach płatności, co ułatwia przeprowadzenie kalkulacji. Im dłuższy termin, tym mniejszy upust, z czego wynika, że opłaca się handlować „na krótki termin”. Jest jedno ale... Aby skorzystać z tej możliwości potrzebna jest gotówka. Można ją uzyskać z następujących źródeł:

- z kredytu bankowego
- upłynniając nadwyżki magazynowe,
- ze środków własnych
- mieszanką trzech powyższych metod.

O „upłynnianiu nadwyżek magazynowych” była już mowa. Tutaj można tylko dodać, że odzyskane środki można przeznaczyć na skrócenie terminu płatności, co może zaowocować zwiększonym upustem. Jeśli takiej możliwości nie ma, lub „rezerwy magazynowe” są zbyt małe, pozostają środki własne lub kredyt bankowy. Policzymy, czy w aktualnych warunkach gospodarczych zamiana kredytu kupieckiego na bankowy jest opłacalna.

Potrzebne nam są następujące dane:

- termin płatności,
- aktualnie uzyskiwany upust,
- upust oferowany przy płatności gotówką,
- koszt kredytu bankowego.

Opłacalność takiej operacji policzymy według następującego wzoru:

$Z\% = U1 - U - KK * SK / 360$; gdzie:

Z% - zysk (korzyść) wyrażona, jako procent od wartości zakupów,

U1 – upust w % udzielany przy płatności gotówkowej

U - aktualnie uzyskiwany upust,

KK – kredyt kupiecki w dniach (termin zapłaty)

SK – roczna stopa kredytu bankowego

Obliczmy oczekiwane korzyści na tej operacji, dla następujących, przykładowych danych.

- U1 – 8%
- U – 4%
- KK – 45
- SK – 12%

$$Z\% = 8\% - 4\% - 45 * 12\% / 360 = 2,5\%$$

Do negocjacji warto oczywiście „dołączyć” temat obrotu miesięcznego. Najważniejszy wniosek z tych teoretycznych rozważań na temat upustu jest taki, że założone na początku materiału zwiększenie upustu o 2% w wielu aptekach jest całkowicie realne, nawet, jeśli ta operacja zostanie sfinansowana kredytem bankowym.

Zwiększamy marżę apteczną

Wartość realizowanej przez aptekę marży zależy od trzech czynników: wolumenu obrotu, wysokości cen sprzedaży i wysokości cen zakupu. Inaczej, aby ją zwiększyć musimy albo zwiększyć wolumen obrotu, albo podnieść ceny sprzedaży, albo taniej kupować towary. Albo wszystko po trochu.

Kupujemy po najlepszej cenie.

Współpraca z dwoma lub więcej hurtowniami daje pewne pole manewru w zakresie optymalizacji zakupów z uwagi na oferowane przez hurtownie ceny. Dotyczy to oczywiście asortymentu nierefundowanego, gdzie ani apteka, ani hurtownia nie są skrepowane przepisami prawa i ceny mogą ustalać dowolnie. Efektywne korzystanie z tego instrumentu jest możliwe tylko przy elektronicznym zamawianiu. Oszacowanie potencjalnych korzyści z tego tytułu nie jest łatwe, ale waha się w przedziale 0,5 – 2%.

System ZSZ posiada wszystkie potrzebne do tego narzędzia, umożliwiające zarówno proste porównanie ofert, jak i zaawansowaną optymalizację zamówień uwzględniającą poza ceną, rabat, termin płatności i limit zakupów. Co najważniejsze, wszystkie operacje, łącznie z pobraniem ofert hurtowni z internetu, zajmują niewiele czasu i mogą być wykonywane automatycznie.

Zarządzamy cenami sprzedaży.

Pod tym pojęciem kryje się nic innego, jak świadome kształtowanie cen na oferowane towary, w sposób maksymalizujący zrealizowaną marżę. W aptece może ono dotyczyć produktów nierefundowanych i w pewnym stopniu refundowanych, szczególnie tych z wysoką dopłatą do limitu.

Jak jest obecnie w aptekach?

W aptekach dominuje tradycyjna polityka cenowa, gdzie ceny na wszystkie towary nierefundowane ustalane są w oparciu o taką samą marżę, zwykle w wysokości 20% – 25%. Dla towarów objętych ceną

(C) INFOFARM Sp. z o.o.

urzędową w jej wysokości. Od strony technicznej wygląda to po prostu tak, że do programu komputerowego wczytywane są sugerowane ceny detaliczne z dyskietek. Ceny „ustalane” przez hurtownie.

Jeśli potraktować marżę, jako wynagrodzenie za pracę, to takie wynagrodzenie jest dwa razy większe przy produktach dwa razy droższych. A praca w obu przypadkach jest podobna. Na uwagę również zasługuje fakt, że zyskowność na towarze zależy poza marżą od jego rotacji. Przykład w poniższej tabeli.

Lp.	Produkt	Cena zakupu	% marży	Wartość zapasu	Sprzedaż w miesiącu	Zrealizowana marża
1	Towar A	10,-	25%	20	10 sztuk	25,-
2	Towar B	10,-	25%	20	20 sztuk	50,-

Przy jednakowym koszcie utrzymania zapasu, Towar B generuje dwukrotnie większą marżę miesięczną. Aspekt kosztowy polityki cenowej jest ważny, determinuje możliwe pole manewru. Jednak równie ważny jest aspekt rynkowy. Klient nie ma pojęcia jakie koszty ponosi apteka i w jakiej cenie kupuje w hurtowni. Klient ma własną, subiektywną skalę ocen.

Sztuka zarządzania cenami, polega właśnie na tym, aby wykorzystując pewne prawidłowości w zachowaniu się konsumentów, ceny ustalać w takiej wysokości, aby zrealizowana marża była możliwie największa, a jednocześnie aby były to ceny akceptowane przez klientów. Aby czynić to z sukcesem należy wiedzieć na które towary cena może być relatywnie wysoka, a na które powinna być niska. A do tego potrzebna jest i wiedza, i rzetelna kalkulacja, i intuicja.

Elastyczność cenowa popytu.

Każdy zgodzi się z opinią, że sprzedaż jest w pewnej zależności od ceny. Im ona niższa, tym towar więcej znajdzie nabywców. I odwrotnie, ceny wysokie odstraszą wielu klientów. Jednak zależność ta jest różna dla różnych towarów. Są produkty, na które popyt jest bardzo podatny na cenę, jak i takie, które nie wykazują żadnej elastyczności cenowej. Istnieje kilka prawidłowości w tym zakresie:

1. Elastyczność cenowa jest wyraźna dla produktów często kupowanych i popularnych. To zrozumiałe, klienci mają doskonałą orientację w ich cenach (nabywali je wielokrotnie w różnych miejscach).
2. Produkty o mało znanej marce lub produkty rzadko kupowane wykazują niewielką elastyczność cenową.
3. Artykuły luksusowe są mało wrażliwe na cenę, w niektórych przypadkach skutek może być przeciwny. Klient uzna, że cena jest podejrzanie niska.

Dla produktów cechujących się wysoką elastycznością popytu, można poprzez obniżenie ceny, wpływać na zwiększenie sprzedaży i w efekcie marży. Sztuka polega na tym, aby skutek był dodatni ekonomicznie. Dla produktów mało elastycznych cenowo, cenę można podnieść bez większej szkody dla wolumenu obrotu.

Strategia cenowa może pójść dalej. Niektóre produkty można sprzedawać po kosztach, a nawet poniżej kosztów. Po co? Aby przyciągnąć klientów, z nadzieją, że nabędą również inne, dochodowe produkty. Taką operację nazwiemy subwencjonowaniem.

Cena niska, czy wysoka? Kalkulacja.

Znając elastyczność cenową popytu na dany produkt, możemy łatwo obliczyć opłacalność decyzji o zmianie ceny.

Lp.	Rodzaj ceny	Cena zakupu	Cena sprzedaży	Popyt miesięczny	Zrealizowana marża
1.	Wyjściowa	8,-	10,-	100 sztuk	200 zł
	Zwiększona	8,-	12,-	60 sztuk	240 zł
	Obniżona	8,-	9,-	190 sztuk	190 zł

W omawianym przykładzie opłacalna wydaje się decyzja o podniesieniu ceny. Skutkuje, co prawda, zmniejszeniem sprzedaży, ale zrealizowana marża rośnie. Obniżka ceny przy tej elastyczności jest nieopłacalna.

Cały jednak w tym szkopał, że nie znamy elastyczności dla danego produktu. Możemy ją sprawdzić jedynie empirycznie. Dlatego każda decyzja cenowa jest obciążona ryzykiem. Ale to nie powód, aby ich unikać. Ogólna

(C) INFOFARM Sp. z o.o.

wiedza o elastyczności, doświadczenie i intuicja powinny wystarczyć. Nasze doświadczenie będzie bogatsze, jeśli będziemy systematycznie analizować skutki takich decyzji. To pozwoli wypracować metodę.

Jak być może w aptekach?

Program **Menedżer ZSZ** pozwala na skuteczne i przewidywalne poruszanie się w gąszczu wielu tysięcy pozycji asortymentowych. Podstawową zaletą programu jest możliwość precyzyjnego obliczenia skutków decyzji cenowych, to jest jak wpłyną na wysokość marży ogółem. Ponadto samo podjęcie decyzji cenowych dla całych grup asortymentowych sprowadza się do uruchomienia odpowiednich funkcji. Pozostaje tylko jeden problem. Tak regulować ceny, aby z jednej strony część towarów była atrakcyjna cenowo, a z drugiej, aby sumarycznie wzrosła realizowana marża.

Warto również w tym miejscu zwrócić uwagę na to, że jeśli chcemy, aby opisane wcześniej korzyści z tytułu obniżki kosztów zakupu przełożyły się na wyższą marżę, a nie na niższe ceny sprzedaży należy w szerokim zakresie stosować „cenę decyzyjną”.

Podniesienie marży o 2% (punkty procentowe) nie stanowi większego problemu. Jeśli do tego dodać możliwości tkwiące w „kupowaniu po najlepszej cenie”, wniosek nasuwa się prosty – podniesienie marży aptecznej o 2 punkty procentowe, tak jak to pokazano na początku materiału, jest możliwe w wielu aptekach.

Podsumowanie

Podsumowaniem niech będzie odpowiedź na postawione na początku pytanie:

Czy można zwiększyć zysk apteki nawet o 50%?

Oczywiście że można!

**Program Menedżer ZSZ pozwala to robić w sposób
wygodny i mało czasochłonny!**