

Paweł Wroński

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

WYKORZYSTANIE RACHUNKU *TIME-DRIVEN ACTIVITY-BASED COSTING* DO ANALIZY RENTOWNOŚCI KLIENTÓW

Streszczenie: Artykuł uwypukla rolę informacji w dzisiejszym otoczeniu biznesu. Jakość informacji zależy od systemu zasileń informacyjnych, a ten wpływa na efektywność działania podmiotu gospodarczego. Jednym z obszarów zasileń jest rachunek kosztów. Opracowanie wskazuje, że zastosowanie w przedsiębiorstwach analizy opartej na rachunku kosztów działań sterowanym czasem (*Time-Driven Activity-Based Costing*) można pokazać potencjał aktualnie tkwiący w zaangażowanych zasobach czy niewykorzystane zdolności produkcyjne, a więc miejsca oszczędności kosztów. Metoda TD ABC dostarcza dokładnych informacji dotyczących zaangażowanych zasobów i kosztów ich zużycia, a także przypisania ich poszczególnym usługom, produktom, kanałom dystrybucji czy klientom. Studium przypadku potwierdza też występowanie profilu kontrahenta rentownego i nierentownego.

Słowa kluczowe: rachunek kosztów, *Time-Driven Activity-Based Costing*, rachunek kosztów sterowany czasem, rentowność klientów, krzywa wieloryba.

1. Wstęp

W czasach silnej konkurencji szansę przetrwania i rozwoju dostaną tylko te podmioty, które na bieżąco śledzą relację między popytem na produkowane przez siebie wyroby lub świadczone usługi a podażą oraz orientują się w strukturze, poziomie i trendach w zakresie ponoszonych kosztów. Od rachunku kosztów oczekuje się wielu informacji ułatwiających podejmowanie trafnych decyzji oraz umożliwiających lepsze prowadzenie działalności.

Szybko przeobrażające się otoczenie sprawiło, że częste zmiany w działaniu organizacji stały się nieuchronne, a umiejętności przystosowawcze do nowych warunków zaczęły decydować o przewadze konkurencyjnej. W takim przypadku warto rozważyć dla usprawnienia zarządzania przedsiębiorstwem implementację rachunku *Time-Driven Activity-Based Costing* (TD ABC).

Ewidencja kosztów, szczególnie w małych i średnich przedsiębiorstwach, zwykle nie odpowiada potrzebom zarządczym. Przykładem może być fakt, że mimo iż koszty zbytu, dystrybucji czy marketingu mają znaczący wpływ na zaspokojenie

potrzeb kanałów dystrybucji czy klientów, tradycyjny system finansowy nie przypisuje ich do poszczególnych odbiorców. Część klientów wymaga odmiennych rozwiązań logistycznych i sprzedażowych, dlatego należy zbadać ich wpływ na koszty, a tym samym rentowność poszczególnych produktów. Dzięki takiej analizie możliwe będzie ustalenie optymalnego poziomu obsługi klienta w zakresie transportu, logistyki itd.

2. Zastosowanie systemu TD ABC do oceny rentowności klientów

Rachunek kosztów działań sterowany czasem (*Time-Driven Activity-Based Costing* – TD ABC) powstał w odpowiedzi na zapotrzebowanie na precyzyjne informacje dotyczące zaangażowanych zasobów i kosztów ich zużycia, a także przypisania ich poszczególnym usługom, produktom, kanałom dystrybucji czy klientom.

Początkowo twierdzono, że lojalni klienci kupujący produkty przedsiębiorstwa w dużych ilościach są najbardziej rentowni, co niekoniecznie musi być prawdą. Nawet najlepszy klient może się okazać niezyskowy, gdy weźmiemy pod uwagę koszty związane ze sprzedażą, niestandardowym procesem zamówienia, zakupu, magazynowania czy dostawy [Barret 2005].

Zauważmy, że podstawowym zadaniem poprawnie skonstruowanych systemów cenowo-rabatowych przedsiębiorstw jest nie tylko promowanie sprzedaży, ale przede wszystkim motywowanie i nagradzanie odbiorców za odpowiednie zachowania wobec systemu sprzedażowego i dystrybucyjnego przedsiębiorstwa [Zieliński 2005a]. Dlatego też prawidłowe skonstruowanie tego systemu jest jednym z najtrudniejszych zadań stojących przed kadrą zarządzającą. Istnieje bowiem obawa, że zbyt rygorystyczny system odstraszy klientów. Warto jednak podkreślić, że precyzyjna informacja kosztowa (oraz rentowności) uzyskana z rachunku kosztów działań umożliwia podjęcie właściwych decyzji. W rachunku kosztów działań całkowity koszt obsługi danego klienta jest sumą kosztów wszystkich działań zrealizowanych na jego rzecz [Zieliński 2005c].

Ważną wydaje się odpowiedź na pytanie, kto zapewnia przedsiębiorstwu środki pieniężne na finansowanie jego działalności. Są to z pewnością pożyczkodawcy, udziałowcy oraz klienci. Każda z tych grup ma odmienne cele. Udziałowcy i pożyczkodawcy poszukują najlepszej możliwości osiągnięcia zwrotu z kapitału, natomiast klienci poszukują odpowiedniego poziomu usług oraz dostaw produktów zapewniających im wartość dodaną. Stąd też głównie klienci finansują działalność jednostki w długim okresie i w ten sposób umożliwiają udziałowcom oraz pożyczkodawcom osiągnięcie zwrotu z kapitału.

Zasadniczym zagadnieniem staje się odpowiedź na pytanie, czy wszyscy klienci rzeczywiście zapewniają przedsiębiorstwu odpowiedni poziom zysków. Wiele jednostek dostosowuje swoje produkty i usługi do wymagań klientów, aby zwiększyć ich satysfakcję z zakupów. Niestety zabiegi te bardzo często wiążą się ze zmniejsza-

jącymi się zyskami, a nawet generowanymi stratami. Dla wielu podmiotów ponadstandardowy zakres usług oznacza:

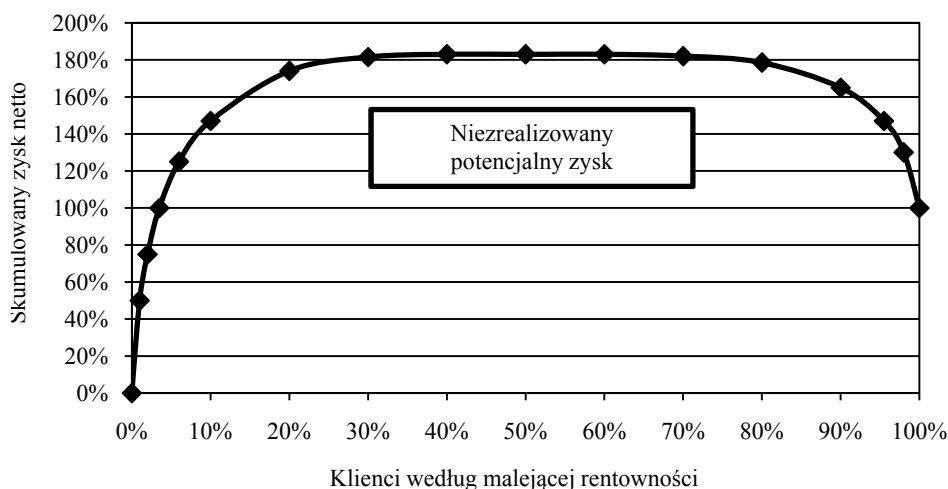
- mniejsze i częstsze dostawy,
 - dostawy bezpośrednio do siedziby klienta,
 - zarządzanie bardziej zróżnicowanymi i zindywidualizowanymi systemami cenowymi i rabatowymi,
 - produkcję i magazynowanie większej ilości różnorodnych produktów.
- Takie działania implikują nadmierny przyrost kosztów pośrednich.

Zyskowność klienta w rachunku kosztów działań sterowanym czasem można zobrazować za pomocą krzywej wieloryba klientów.

Krzywa wieloryba w aspekcie określania rentowności produktów interpretowana jest następująco: przedsiębiorstwa zarabiają na niewielkiej części sprzedawanego asortymentu, podczas gdy na reszcie tracą ogromne wartości zysków.

Oś pozioma prezentuje klientów według kryterium malejącego zysku, natomiast oś pionowa przedstawia skumulowany zysk.

Lewa część wykresu o nachyleniu pozytywnym obrazuje klientów najbardziej opłacalnych, natomiast jego prawa część o nachyleniu negatywnym identyfikowana jest z klientami nierentownymi przynoszącymi straty. Maksimum krzywej wieloryba przedstawia klientów, których obsługa znajduje się na progu rentowności. Interpretuje się go jako maksymalny potencjalny zysk (tu: 180%), jaki jednostka może osiągnąć, jeśli doprowadzi obsługę klientów nierentownych do progu rentowności.



Rys. 1. Krzywa wieloryba klientów

Źródło: opracowanie własne.

Z powyższego wykresu jasno wynika, że 20% klientów generuje 180% zysku, a pozostałe 80% znajduje się na progu rentowności lub generuje straty w wysokości 80% zysku. Finalnym poziomem zysku okazuje się 100% [Kaplan, Narayanan 2001].

Warto podkreślić, że część największych klientów okazuje się klientami nierentownymi. Wynika to z tego, że realizuje się z nimi duże kwotowo obroty i w ten sposób generują oni albo duże zyski, albo straty. Stąd też można wysnuć hipotezę, że kluczowi klienci zwykle są albo bardzo zyskowni, albo bardzo nieopłacalni [Kaplan, Narayanan 2001].

Rachunek kosztów działań sterowany czasem może zatem zidentyfikować profil rentownego i nierentownego klienta [Zieliński 2005b] oraz pozwala na implementację takich rozwiązań menedżerskich, które doprowadzić mogą do „migracji” klientów nieopłacalnych na lewą część prezentowanej krzywej wieloryba. Jeśli przedsiębiorstwo potrafi skalkulować wartość konkretnego klienta czy danego segmentu klientów, ma przewagę nad 99% swoich konkurentów [Selden, Colvin 2003].

Rysunek 2 przedstawia przychody ze sprzedaży w przekroju klientów przedsiębiorstwa. Porównując go do rys. 1 krzywej wieloryba klientów, możemy przeanalizować ich zyskowość w odniesieniu do przychodów ze sprzedaży, jakie generują. Warto zauważyć, że klienci charakteryzujący się wysokim poziomem przychodów ze sprzedaży znajdują się zarówno po lewej, jak i po prawej stronie krzywej wieloryba.

Grupa I charakteryzuje klientów wysoce rentownych generujących wysokie obroty ze sprzedaży. Klienci z grupy I cechują się profilem klienta rentownego.

Grupa II składa się z klientów generujących duże obroty, ale jednocześnie przynoszących znaczące straty na obsłudze.

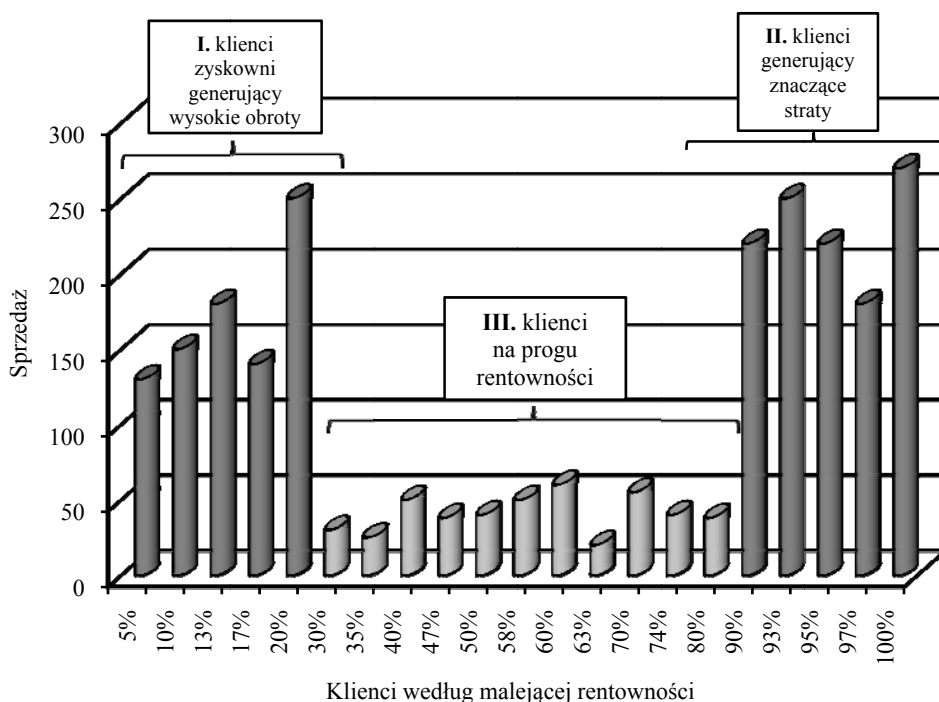
Grupa III to klienci generujący niskie obroty i znajdujący się na progu opłacalności, z tendencją do generowania straty. Klienci ci charakteryzują się profilem klienta nierentownego.

Oczywiście jednostka nie powinna się pozbywać klientów nierentownych z grupy II ze względu na fakt, że relacje z klientami są niezwykle cenne i trudne do naprawienia w przypadku ich zerwania. Najważniejsze jest zrozumienie źródeł nierentowności kluczowych klientów. Wiele badań przeprowadzonych w celu sprawdzenia rentowności klienta wykazało, że marża brutto realizowana na klientach z grupy I i II jest zbliżona, co świadczy o tym, że nieznaczny wpływ na opłacalność klientów ma system cenowo-rabatowy. Okazuje się więc, że muszą oni zgłaszać odmienne zapotrzebowanie na wykonywanie działań sprzedażowych i logistycznych [Zieliński 2005b]. Chodzi głównie o tzw. koszty ABC/M klienta, które zależne są od wielu czynników, m.in. lokalizacji czy zachowań zakupowych.

Skutecznymi działaniami, które można podjąć dla zwiększenia rentowności kontaktów z klientami, mogą być [Kaplan, Anderson 2005]:

- podniesienie cen produktów jako rekompensata za specjalne wysiłki produkcyjne,
- wprowadzenie strategii optymalnych serii produkcyjnych,
- unowocześnienie parku maszynowego w celu obniżenia kosztu pracy maszyn, jednocześnie zmniejszając koszty produkcji,
- proponowanie motywacyjnego systemu cenowo-rabatowego zachęcającego klienta do składania większych i rzadszych zamówień (system upustów dla zamówień standardowych, wyższa wycena zamówień niestandardowych),

- wdrażanie nowoczesnych rozwiązań informatycznych w celu uproszczenia i jednocześnie zmniejszenia kosztów zamówień,
- negocjacje nowych zasad transportu w celu obniżenia znaczących jego kosztów,
- wprowadzenie rabatów na minima transportowe lub odbiór własny klienta.



Rys. 2. Przychody ze sprzedaży – prezentacja według klientów

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem bazy danych strony internetowej www.abcakademia.com.pl.

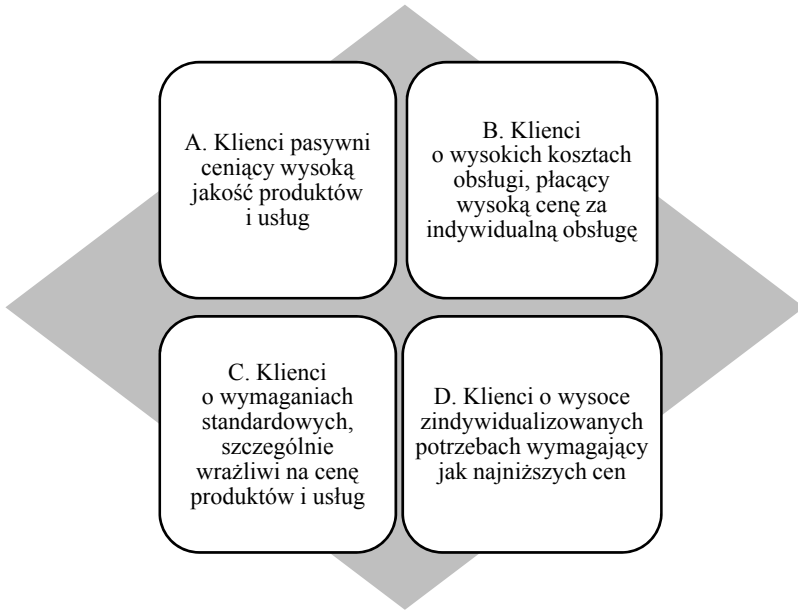
Przy stosowaniu motywacyjnego systemu cenowo-rabatowego należy jednak pamiętać, że powoduje on utratę części przychodów. Co więcej, najczęściej koszty wykazywane są na różnych kontach księgowych i nie są akumulowane według konkretnych klientów. Często się zdarza, że polityka ta prowadzona jest raczej w sposób przypadkowy, oparty na możliwościach negocjacyjnych poszczególnych klientów, aniżeli kreowana na podstawie ekonomii ich obsługi [Kaplan, Cooper 2000].

Zdecydowanie największe zastosowanie mają tu dwie podstawowe zasady: zasada minimalnej wielkości zamówienia oraz zasada dodatkowych opłat za jakąkolwiek zmianę w uprzednio złożonym zamówieniu [Clark 1994].

Precyzyjne ustalenia dotyczące postępowania z zamówieniami i kalkulacji cen z pewnością przyczynią się do obniżenia kosztów ogólnego zarządu, zmniejszając popyt na zasoby administracyjne i pomocnicze [Kaplan 1998].

Możliwe jest zatem przekształcanie nierentownych klientów w tych opłacalnych za pomocą negocjacji cenowych, struktury asortymentowej, warunków dostaw, różnorodności produktów czy sposobów komunikacji, dystrybucji i płatności.

Rysunek 3 obrazuje cechy klientów o niskich i wysokich kosztach obsługi.



Rys. 3. Profile klientów przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne na podstawie B.P. Shapiro, V.K. Rangan, R.T. Moriarty i E.B. Ross, *Manage Customers for Profits (Not Just Sales)*, „Harvard Business Review” 2007, nr 10, s. 104.

Szczególnej ochrony wymagają klienci z **grupy A**, ponieważ zapewniają oni wysokie marże zysku, jednocześnie nie generując wysokich kosztów obsługi. Mogą zostać przyciągnięci przez konkurencję i z tego względu należy być przygotowanym na zaproponowanie im ewentualnych rabatów i upustów.

Wyjątkowe wyzwanie stanowią klienci znajdujący się w **grupie D**. Charakteryzują się niskimi marżami zysku i jednocześnie generują wysokie koszty SMDA (koszty sprzedaży, marketingu, dystrybucyjne i administracyjne). Należy tu zidentyfikować oraz zwiększyć efektywność nieskutecznych działań prowadzących do nadmiernego wzrostu kosztów obsługi oraz zachęcać klientów do zmiany nieracjonalnych zachowań zakupowych.

Rysunek 3 prezentuje niejako alternatywę dla teorii Portera, która zachęca do wyboru jednej ze strategii przewagi konkurencyjnej.

Dzięki zastosowaniu omówionych działań korygujących możliwa staje się poprawa rentowności większości nieopłacalnych klientów. Jednakże jeśli część z nich

nadal znajduje się w grupie D, należy jeszcze raz przeanalizować ich sytuację, zanim zdecydujemy się na zakończenie współpracy. Jeżeli jednak nie są to nowi klienci albo nie przynoszą innych, niefinansowych korzyści (takich jak prestiż, reklama, wiarygodność czy *know-how*), należy rozważyć i tę możliwość. Najbezpieczniejszym rozwiązaniem może się wtedy okazać spowodowanie, aby klient sam zrezygnował ze współpracy, np. przez redukcję upustów czy podwyższanie cen realizacji zamówień.

3. Analiza rentowności klientów na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa¹

Analizowane przedsiębiorstwo zatrudniało 36 pracowników, a więc zaliczało się do grupy przedsiębiorstw małych. W analizowanej jednostce wdrożony został system ISO 9001 pozwalający na pełną prezentację złożoności procesów. Uważa się bowiem, że systemy ISO są komplementarne w stosunku do nowoczesnych rachunków kosztów ze względu na koncentrację wokół procesów biznesowych [Zieliński 2007].

Podmiot nie przeprowadzał dotychczas analiz rentowności odbiorców ani dostawców. Do obsługi działalności firma stosowała elektroniczny system księgowy. W księdze głównej koszty ewidencjonowane były zarówno w układzie rodzajowym, jak i kalkulacyjnym. Stosowano standardowe sposoby rozliczania kosztów pośrednich przy użyciu kluczy rozliczeniowych. Zakładano, że koszty pośrednie (głównie koszty sprzedaży) kształtują się wprost proporcjonalnie do ilości dostarczonych produktów/towarów.

Strukturę profilu klientów w analizowanym przedsiębiorstwie przedstawia tab. 1.

Tabela 1. Struktura profilu klientów przedsiębiorstwa

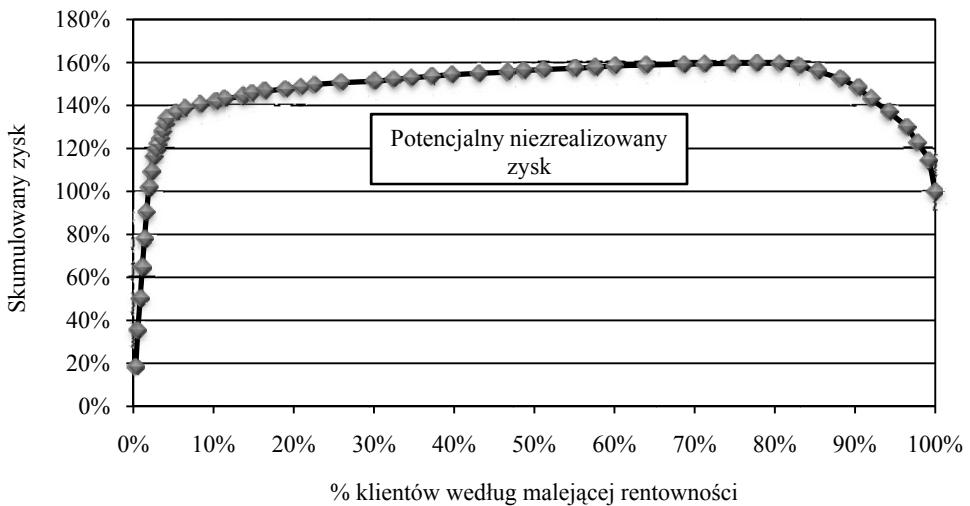
Lp.	Grupa klientów	% ogółu klientów	% sprzedaży
1	dystrybutorzy krajowi	6,21	16,08
2	klienci przetargowi	30,11	43,03
3	klienci indywidualni	62,17	35,64
4	dystrybutorzy eksportowi	1,51	5,25

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych przedsiębiorstwa.

Rysunek 4 przedstawia krzywą wieloryba klientów przedsiębiorstwa. Możemy wyraźnie zauważyć, że kształt krzywej wieloryba w analizowanym przypadku jest zbliżony do tego teoretycznego prezentowanego w literaturze: ok. 20% klientów generuje tutaj prawie 150% zysku. W przedziale między 20 a 80% klientów odnotowywany jest nadal niewielki wzrost zysku rzędu 10%. Są to głównie klienci przyno-

¹ Dane przedsiębiorstwa wykorzystane w niniejszej publikacji zostały na prośbę Zarządu utajnione (spółka notowana na GPW) – dane za rok 2010.

szący niewielkie zyski lub będący na progu rentowności. Co więcej, część z nich może przynosić nawet niewielkie straty. Kolejne 20% klientów znajdujących się na prawej części krzywej zmniejsza potencjalny zysk przedsiębiorstwa o niemalże 60%, kształtując go ostatecznie na poziomie 100%. Maksimum krzywej odnotowywane jest na poziomie 160% zysku generowanego przez prawie 80% klientów. Niemniej jednak największa dynamika wzrostu zysku widoczna jest w przedziale od 1% do ok. 20% klientów, osiągając 160% zysk.



Rys. 4. Krzywa wieloryba klientów przedsiębiorstwa

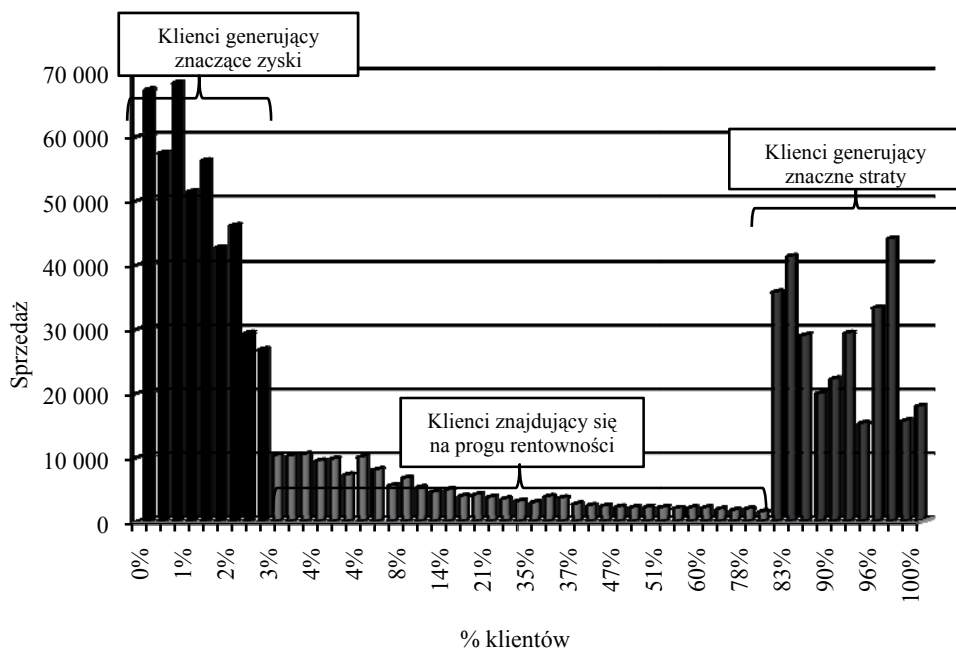
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych przedsiębiorstwa.

Analiza odbiorców produktów przedsiębiorstwa ma za zadanie identyfikację profilu rentownego i nierentownego klienta, a proponowane działania korygujące – przeniesienie klientów nieopłacalnych na lewą część prezentowanej krzywej wieloryba.

Na rys. 5 przedstawiono przychody ze sprzedaży poszczególnych klientów przedsiębiorstwa. Na osi 0X zaprezentowano klientów według malejącej rentowności, natomiast na osi 0Y zobrazowano przychody ze sprzedaży produktów i towarów. Zarówno w modelach teoretycznych, jak i w analizowanym przypadku klientami najbardziej i najmniej opłacalnymi okazują się największe podmioty. Realizuje się z nimi duże kwotowo obroty i generują oni albo duże zyski, albo straty dla analizowanego przedsiębiorstwa.

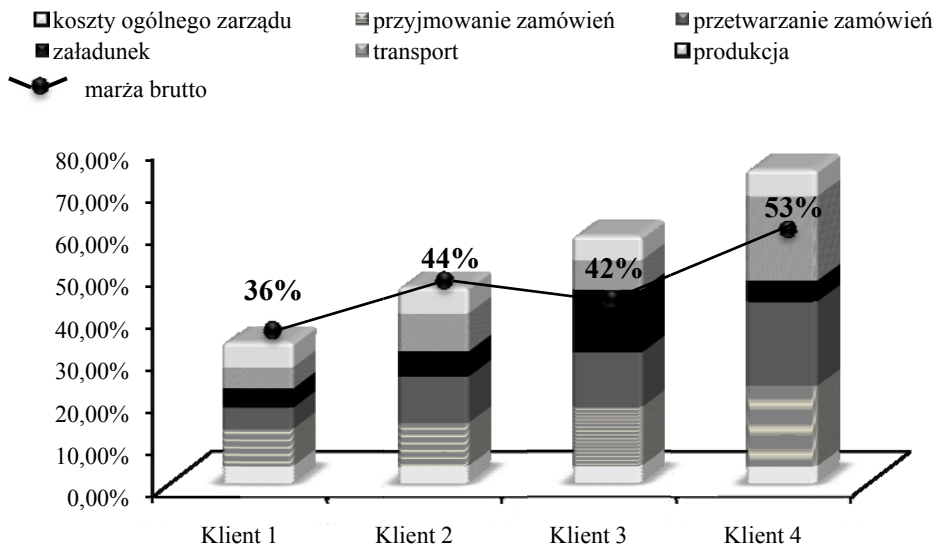
Na poniższym wykresie (rys. 6) przedstawiono koszty podstawowych procesów biznesowych wybranych czterech klientów przedsiębiorstwa.

Analizując strukturę kosztów obsługi klienta 1, można zauważyć przewagę kosztów przyjmowania zamówień. Klient najczęściej składa zamówienia przez tele-



Rys. 5. Rentowność klientów przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych przedsiębiorstwa.



Rys. 6. Struktura kosztów obsługi wybranych klientów przedsiębiorstwa – dane miesięczne

Źródło: opracowanie własne.

fon. Znaczny udział stanowią również koszty produkcji. Klienta 1 zalicza się do grupy klientów opłacalnych ze względu na to, że udział kosztów w przychodach klienta (30%) jest mniejszy niż uzyskiwana marża handlowa (38%).

Interpretacja kosztów klienta 2 wskazuje na wysokie koszty przyjmowania i przetwarzania zamówień. Wynikają one głównie ze specyficznych zwyczajów zakupowych klienta. Nabywa on stosunkowo często niewielkie ilości wysoce zindywidualizowanych produktów. Przedsiębiorstwo traktuje każde zamówienie jako oddzielne zdarzenie, stosując każdorazowo standardowe procedury administracyjne. Znaczące koszty przyjmowania zamówienia wynikają z procesu ciągłego negocjowania cen zróżnicowanych produktów. Co więcej, widoczny jest znaczny udział kosztów transportu wynikający z konieczności zapewnienia odpowiednich warunków specjalistycznym odczynnikom. Klienta 2 można zaliczyć do klientów znajdujących się na granicy opłacalności. Udział kosztów w przychodach klienta równy jest uzyskiwanej marży handlowej.

Skutecznymi działaniami korygującymi mogą się okazać:

- zachęcanie klienta do składania większych i rzadszych zamówień,
- zachęcanie klienta do składania zamówień przez e-mail, faks,
- wynegocjowanie z klientem stałych cen nabywanych przez niego produktów,
- podjęcie próby ustalenia cen produktów na poziomie nieco wyższym jako rekompensaty za specjalne wysiłki produkcyjne,
- próba negocjacji podziału kosztów transportu między przedsiębiorstwem a klientem.

Struktura kosztów klienta 3 wskazuje na stabilny, ale znaczny udział trzech procesów biznesowych: przyjmowania zamówień, przetwarzania zamówień oraz załadunku. Wysokie koszty przyjmowania i przetwarzania zamówień wynikają z tego, że klient 3 zamawia różne produkty, ale w niewielkich ilościach. Stąd też przyjęcie niemal każdego zamówienia zajmowało blisko 20 minut, generując tym samym wysokie koszty (nie tylko związane z kontaktem, ale też samą produkcją i wysyłką). Niepokojącym zjawiskiem są wysokie koszty przetwarzania zamówień, wynikające z dość częstych zmian wprowadzanych przez klienta. Jeśli koszty te nie ulegną obniżeniu w kolejnych miesiącach współpracy, należy się zastanowić nad rozwiązaniem tego problemu. Jedną z możliwości może być rozmowa z klientem i przedstawienie mu faktu wysokich kosztów jego obsługi. Warto tu podkreślać, że koszty częstych zmian w składanych zamówieniach obciążają również samego klienta i najprawdopodobniej spowodowane są niezidentyfikowanym dotąd, istniejącym obszarem nieefektywności.

Znaczną pozycją w strukturze kosztów klienta są też koszty załadunku, wynikające z konieczności korzystania z usług obcych. W celu zwiększenia atrakcyjności oferty badane przedsiębiorstwo przejęło obowiązek płatności w tym zakresie w pierwszych miesiącach kooperacji. Obecnie kupujący charakteryzuje się profilem klienta nierentownego. Pamiętać jednak należy, że koszty pozyskania nowego klienta są znaczne w początkowym okresie współpracy.

Klient 4 charakteryzuje się wysokim poziomem kosztów w zakresie przyjmowania i przetwarzania zamówień oraz transportu. Znaczący udział kosztów transportu wynika z odległego położenia geograficznego siedziby kupującego. Co więcej, nabywca zamawia telefonicznie niewielkie ilości produktów, znacznie obniżając w ten sposób rentowność sprzedaży. Klienta 4 można zdecydowanie zaliczyć do grupy klientów nierentownych. Poprawę jego rentowności można uzyskać przez:

- zaproponowanie nowej struktury kalkulacji cen, gdzie zamówienia na duże ilości standardowych produktów otrzymają rabat 10%, natomiast małe zamówienia na produkty wytwarzane w niewielkich ilościach zostaną wycenione wyżej o 30%,
- wprowadzanie rabatów na minima transportowe,
- negocjowanie nowych zasad transportowania w celu obniżenia znaczących jego kosztów,
- zachęcanie klienta do składania zamówień przez e-mail, faks.

W niniejszej analizie warto uwzględnić także wpływ zaległych, niespłaconych należności na rentowność poszczególnych klientów (średni okres spływu należności to ponad 60 dni). Zauważyć należy, że ze względu na specyficzną grupę odbiorców (z tzw. obszaru ochrony zdrowia) spływ należności często bywa utrudniony.

4. Zakończenie

W literaturze szczególnie podkreśla się znaczenie dwóch hipotez znajdujących potwierdzenie w analizach przypadku. Po pierwsze, niewielka grupa klientów generuje zysk przedsiębiorstwa na poziomie wyższym od ostatecznego zysku finalnego, natomiast pozostała grupa klientów znajduje się na granicy opłacalności bądź generuje znaczne straty. Druga z hipotez mówi, że klientami najbardziej i najmniej opłacalnymi okazują się największe podmioty, co również zostało zweryfikowane podczas analizy przedsiębiorstwa.

Studium przypadku potwierdza występowanie profilu klienta rentownego i nierentownego. Cechą wyróżniającą klienta rentownego spośród nierentownych jest pewnością odpowiedni stopień zaangażowania procesów sprzedażowych i logistycznych przedsiębiorstwa, tak aby zysk z tytułu współpracy pozostawał na zadowalającym poziomie.

Polskie przedsiębiorstwa są grupą specyficznych odbiorców nowoczesnych narzędzi zarządzania. Ze względu na dużą dynamikę otoczenia rynkowego, trwające reorganizacje, fuzje i przejęcia, a także procesy wprowadzania nowych rozwiązań informatycznych oraz nowych produktów kluczowe znaczenie ma elastyczność modeli kosztowych, charakterystyczna dla rachunku kosztów działań sterowanego czasem.

Każdy podmiot poszukujący możliwości poprawy pozycji rynkowej powinien zdecydować się na wdrożenie takiego modelu rachunku kosztów, który umożliwi sprawne dostosowanie do zakresu i sposobu jego działania. Informacje uzyskane dzięki zastosowaniu odpowiedniego modelu, np. TD ABC, powinny umożliwić jednostce podejmowanie trafnych decyzji cenowych oraz wskazać na obszary nieefektywności, których eliminacja może być kluczem do sukcesu rynkowego.

Literatura

- Barret R. [2005], *Time-Driven Costing*, "Business Performance Management", March, s. 3.
- Barret R., *Time-Driven Costing: The Bottom Line on the New ABC*, www.acornsyst.com.
- Clark R. [1994], *Measuring Corporate Performance: Activity-Based Management I*, Harvard Business School Management Productions, Boston.
- Kaplan R.S. [1998], *Kanthal (B)*, Harvard Business School, Case 9-190-002.
- Kaplan R.S., Anderson S.R. [2005], *Rachunek kosztów działań sterowany czasem*, „Harvard Business Review Polska”.
- Kaplan R.S., Cooper R. [2000], *Zarządzanie kosztami i efektywnością*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
- Kaplan R.S., Narayanan V.G. [2001], *Customer Profitability Measurement and Management*, Harvard Business School, May.
- Selden L., Colvin G. [2003], *Angel Customers and Demon Customers: Discover Which is Which and Turbo-Charge Your Stock*, New York, June.
- Zieliński T. [2005a], „*Wieloryby*” w dystrybucji – wykorzystanie systemów ABC/M, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” nr 11.
- Zieliński T. [2005b], „*Wieloryby*” w dystrybucji – wykorzystanie systemów ABC/M, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” nr 12.
- Zieliński T. [2005c], *Rachunek kosztów u menedżera logistyki*, „Eurologistics” nr 2.
- Zieliński T.M. [2007], „*As easy as ABC*” Jak uniknąć porażki przy wdrożeniu systemu ABC/M, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza”.

USE OF TIME-DRIVEN ACTIVITY-BASED COSTING FOR THE ANALYSIS OF CUSTOMER PROFITABILITY

Summary: The article emphasizes the significance of information in today's business environment. The quality of information depends on the system of information provisioning which influences the effectiveness of economic subject's actions. One of the areas of provisioning is costing. The article depicts that using the analysis of time-driven activity-based costing in an enterprise can show both the potential which nowadays is in involved resources and unused production capacity, i.e. places of costs savings. The method of TD ABC provides accurate information regarding involved resources and costs of their usage and also their assignment to services, products, distribution channels and clients. The case study also confirms the existence of a viable counterparty profile and unprofitable customers.