

PAWEŁ WRÓŃSKI

*Wstępna analiza rentowności kontrahentów  
przy zastosowaniu rachunku Time-Driven  
Activity-Based Costing*

---

Preliminary analysis profitability contractors using Time-Driven Activity-Based Costing

## **Wprowadzenie**

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. Warto zwrócić uwagę, że część klientów przedsiębiorstw wymaga odmiennych rozwiązań logistycznych i sprzedażowych, a zatem należy zbadać ich wpływ na koszty, a tym samym rentowność poszczególnych produktów. Dzięki takiej analizie możliwe będzie ustalenie optymalnego poziomu kontaktów z kontrahentami (odbiorcami i dostawcami) w zakresie transportu, logistyki itd.

Celem opracowania jest ukazanie możliwości zastosowania metody rachunku kosztów Time-Driven Activity-Based Costing do oceny rentowności kontrahentów.

### **1. Zastosowanie systemu TD ABC do oceny rentowności kontrahentów**

Rachunek kosztów działań sterowany czasem (TD ABC – Time-Driven Activity-Based Costing) 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 kontrahentom.

### 1.1. Współpraca z odbiorcami

Początkowo twierdzono, że lojalni klienci kupujący produkty przedsiębiorstwa w dużych ilościach są najbardziej rentownymi klientami, co niekoniecznie musi być prawdą. Nawet najlepszy klient może okazać się niezyskowy, gdy weźmiemy pod uwagę koszty związane ze sprzedażą, niestandardowym procesem zamówienia, zakupu, magazynowania czy dostawy<sup>1</sup>.

Zauważmy, iż kluczowym 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<sup>2</sup>. Dlatego też prawidłowe skonstruowanie tego systemu jest jednym z najtrudniejszych zadań stojących przed kadrą zarządzającą. Istnieje bowiem obawa, że zbyt rygorystyczny system odstraszy klientów. Jednakże warto 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<sup>3</sup>.

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 zmniejszającymi się zyskami, a nawet generowanymi stratami. Okazuje się bowiem, że tylko niewielka część klientów jest prawdziwie zyskowna. Statystycznie rzecz biorąc, dla przeciętnego przedsiębiorstwa tylko 20 – 40% klientów okazuje się zyskowymi. Pozostali, czyli 60 – 80%, znajdują się na granicy zyskowności lub są całkowicie nierentowni.

Dla wielu podmiotów ponadstandardowy zakres usług oznacza:

- mniejsze i częstsze dostawy,
- dostawy bezpośrednio do siedziby klient,
- zarządzanie bardziej zróżnicowanymi i zindywidualizowanymi systemami cenowymi i rabatowymi,
- produkcja 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 (rys. 1).

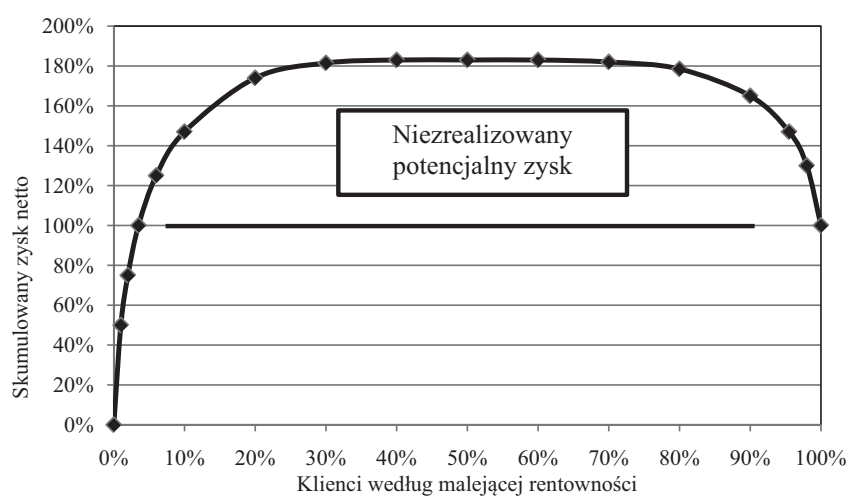
Krzywa wieloryba w aspekcie określania rentowności produktów interpretowana jest w następujący sposób: przedsiębiorstwa zarabiają na niewielkiej części sprzedawanego asortymentu, podczas gdy na reszcie tracą ogromne wartości zysków.

<sup>1</sup> R.Barret, *Time-Driven Costing*, "Business Performance Management", March 2005, s. 3 oraz Barret R., *Time-Driven Costing: The Bottom Line on the New ABC*, [www.acornsys.com](http://www.acornsys.com)

<sup>2</sup> T. Zieliński, „Wieloryby” w dystrybucji – wykorzystanie systemów ABC/M, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2005, nr 11, s 46.

<sup>3</sup> T. Zieliński, *Rachunek kosztów u menedżera logistyki*, „Eurologistics”, 2005, nr 2, 2005, s.48.

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 ujemnym 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 na podstawie: S. Kaplan, V.G. Narayanan, *Customer Profitability Measurement and Management*, Harvard Business School, May 2001.

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%<sup>4</sup>. Warto podkreślić, że część największych klientów okazuje się klientami nierentownymi. Wynika to z faktu, że realizuje się z nimi duże kwotowo obroty i w ten sposób generują oni albo duże zyski albo straty. Stąd też można wysunąć hipotezę, że kluczowi klienci zwykle są albo bardzo zyskowni, albo bardzo nieopłacalni<sup>5</sup>.

Rachunek kosztów działań sterowany czasem może zatem zidentyfikować profil rentownego i nierentownego klienta<sup>6</sup> oraz pozwala na implementację takich rozwiązań

<sup>4</sup> R.S.Kaplan, V.G. Narayanan, *Customer Profitability Measurement and Management*, Harvard Business School, May 2001, s. 8.

<sup>5</sup> *Ibidem*, s. 7.

<sup>6</sup> T. Zieliński, „Wieloryby” w dystrybucji – wykorzystanie systemów ABC/M, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2005, nr 12, s. 39.

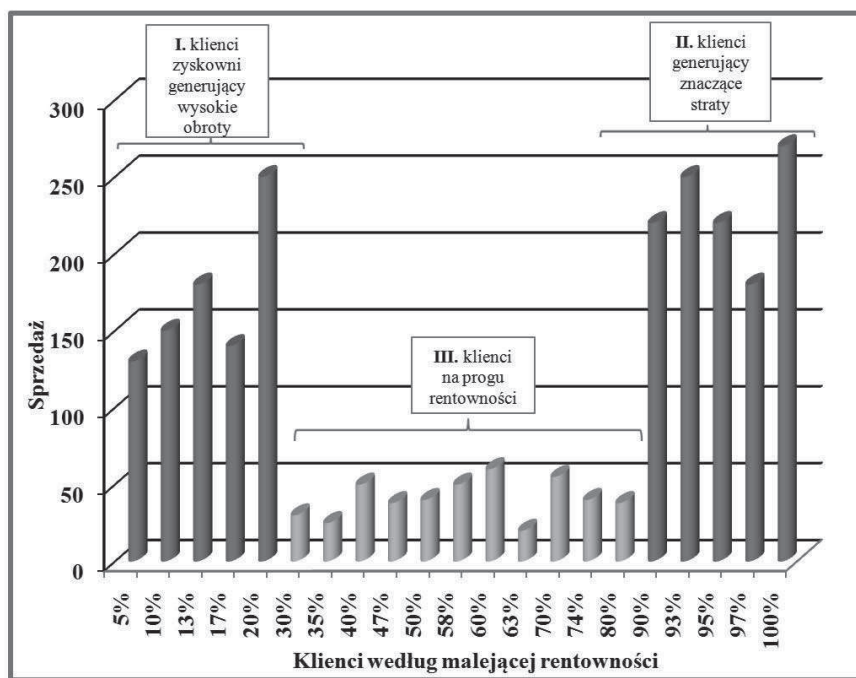
menedżerskich, które doprowadzić mogą do „migracji” klientów nieopłacalnych na lewą część prezentowanej krzywej wieloryba. Jeśli przedsiębiorstwo potrafi skalkulować wartość konkretnego klienta, czy danego segmentu klientów, posiada przewagę nad 99% swoich konkurentów<sup>7</sup>.

Poniższy rysunek (2) przedstawia przychody ze sprzedaży w przekroju klientów przedsiębiorstwa. Porównując go do **rysunku 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** skupia 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.



Rys. 2. Przychody ze sprzedaży – prezentacja według klientów

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem bazy danych strony internetowej [www.abcaakademia.com.pl](http://www.abcaakademia.com.pl)

<sup>7</sup> L. Selden, G. Colvin, *Angel Customers and Demon Customers: Discover Which is Which and Turbo-Charge Your Stock*, New York, June 2003

Oczywiście, jednostka nie powinna pozbywać się 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 fakcie, 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.<sup>8</sup> Chodzi głównie o tzw. koszty klienta, które zależne są od wielu czynników między innymi lokalizacji czy zachowań zakupowych.

Skutecznymi działaniami, które można podjąć dla zwiększenia rentowności kontaktów z klientami, mogą być<sup>9</sup>:

- 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.

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 zdarza się, że polityka ta prowadzona jest raczej w sposób przypadkowy, oparty na możliwościach negocjacyjnych poszczególnych klientów, aniżeli kreowana na podstawie ekonomii ich obsługi<sup>10</sup>.

Zdecydowanie największe zastosowanie mają tu dwie podstawowe zasady: zasada minimalnej wielkości zamówienia oraz zasada dodatkowych opłat za jakąkolwiek zmianę w uprzednio złożonym zamówieniu<sup>11</sup>.

<sup>8</sup> T. Zieliński, „Wieloryby” w dystrybucji – wykorzystanie systemów ABC/M, *Controlling i Rachunkowość Zarządcza* 2005, nr 12, s. 39.

<sup>9</sup> Zob. Kaplan R.S., Anderson S.R., *Rachunek kosztów działań sterowany czasem*, „Harvard Business Review Polska”, 2005.

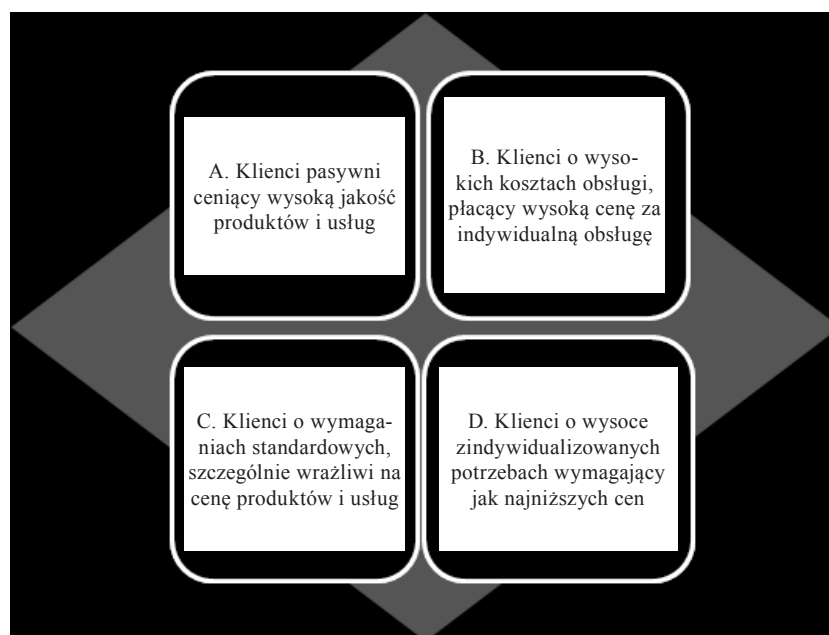
<sup>10</sup> R.S. Kaplan, R. Cooper, *Zarządzanie kosztami i efektywnością*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 243.

<sup>11</sup> R. Clark, *Measuring Corporate Performance: Activity-Based Management I*, Harvard Business School Management Productions, Boston 1994, s.7.

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<sup>12</sup>.

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.

Poniższy rysunek 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.

Szczególne 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

<sup>12</sup> R.S. Kaplan, *Kanthal (B)*, Harvard Business School, Case 9-190-002.

wzrostu kosztów obsługi oraz zachęcać klientów do zmiany nieracjonalnych zachowań zakupowych.

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

Dzięki zastosowaniu wyżej 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 alternatywę. Najbezpieczniejszym rozwiązaniem może okazać się wtedy spowodowanie, aby klient sam zrezygnował ze współpracy, np. poprzez redukcję upustów czy podwyższanie cen realizacji zamówień.

## 1.2. Współpraca z dostawcami

Kolejnym zastosowaniem rachunku kosztów działań zarządzanego czasem jest odpowiednie kształtowanie relacji z dostawcami celem obniżenia kosztów pozyskania materiałów. Pozwala to na racjonalny wybór dostawców nie na podstawie ceny zakupu, jak przy kalkulacji tradycyjnej, ale w oparciu o łączne koszty z nimi związane.

Przy zastosowaniu kalkulacji tradycyjnej często zaopatrywano się u dostawców oferujących rabaty od wielkości zamówienia, oddalonych geograficznie, oferujących niższe ceny czy u dostawców oferujących tanie, ale niewystarczające jakościowo produkty. Zdecydowanie takie działania obniżały cenę zakupu, ale równocześnie powodowały nadmierny przyrost kosztów działań zaopatrzeniowych.

Okazuje się jednak, że najlepsi dostawcy to ci generujący najniższe koszty dla przedsiębiorstwa, a nie ci oferujący najniższą cenę zakupu. Suma ceny zakupu i wszelkich kosztów działań nazwana została całkowitymi kosztami uzyskania własności. Często koszty te przewyższają kilkakrotnie samą cenę zakupu. Informacja o kosztach uzyskania własności umożliwia rozwój partnerstwa strategicznego między dostawcami i nabywcami.

Działaniami korygującymi zwiększającymi rentowność poszczególnych dostawców mogą być:

- wdrażanie nowoczesnych technologii informatycznych,
- wprowadzanie zero – *defect production* (produkcji bez braków),
- wzorowanie się na koncepcji *Just in Time*,
- wprowadzanie najnowszych technologii wymiany informacji,
- wprowadzanie nowoczesnych metod rozliczeń pieniężnych.

Podsumowując, idealny dostawca może uzyskiwać nieco wyższą cenę za oferowane produkty, natomiast z pewnością nie będzie pociągał ze sobą dodatkowych kosztów zaopatrzenia. Co więcej, TD ABC daje szansę przedsiębiorstwu na konstruktywne



negocjacje dotyczące zasad współpracy i podziału oszczędności kosztowych między dostawcę a klienta<sup>13</sup>. Ważnym aspektem okazuje się więc utrzymywanie bliskich relacji handlowych dostawcy z nabywcą, umożliwiając równoległą pracę nad swoimi częściami projektu.

Niezwykle wysoka różnorodność odbiorców i kanałów dystrybucji, w jakich działa przedsiębiorstwo, determinuje konieczność posiadania takiego rachunku kosztów, który identyfikuje odmienne koszty i zyskowość poszczególnych konfiguracji łańcucha dostaw<sup>14</sup>.

Najlepszymi kontrahentami są dostawcy dostarczający towary przy najniższych kosztach, a nie po najniższych cenach. Cena zakupu jest jednym z elementów całkowitych kosztów pozyskania surowców/towarów. Poniżej scharakteryzowano wybranych dostawców materiałów i towarów analizowanego przedsiębiorstwa.

## **2. Analiza rentowności klientów na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa<sup>15</sup>**

Analizowane przedsiębiorstwo zatrudniało 36 pracowników, a więc zaliczało się do grupy przedsiębiorstw małych. 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 zastosowaniu kluczy rozliczeniowych. Zakładano, że koszty pośrednie (głównie koszty sprzedaży) kształtują się wprost proporcjonalnie do ilości dostarczonych produktów/towarów.

Rysunek 4 przedstawia krzywą wieloryba klientów przedsiębiorstwa.

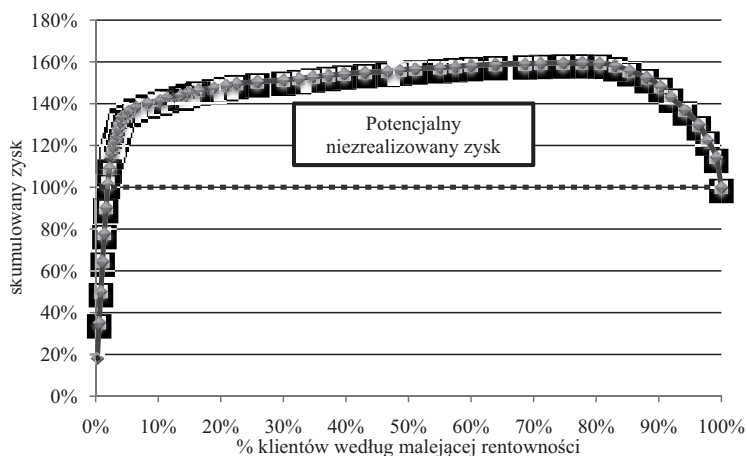
Możemy wyraźnie zauważyć, że kształt krzywej wieloryba w analizowanym przypadku jest zbliżony do tego teoretycznego prezentowanego w literaturze: 20% klientów generuje tutaj około 150% zysku. W przedziale między 20% a 80% klientów odnotowywany jest nadal niewielki wzrost zysku rzędu 10%. Są to głównie klienci przynoszący niewielkie zyski lub będący na progu rentowności. Co więcej, część z nich przynosi nawet niewielkie straty. Kolejne 20% klientów prezentowanych 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 około 75% klientów. Niemniej jednak największa dynamika wzrostu zysku widoczna jest w przedziale od 1% do około 20% klientów, osiągając 160% zysk.

<sup>13</sup> P. Bennett, *ABM and the Procurement Cost Model*, „Management Accounting”, 03/1996, s.28.

<sup>14</sup> T. Zieliński, „Wieloryby” w dystrybucji – wykorzystanie systemów ABC/M, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2005, nr 11, s. 47.

<sup>15</sup> Dane przedsiębiorstwa wykorzystane w niniejszej publikacji zostały na prośbę Zarządu utajnione (spółka notowana na GPW).

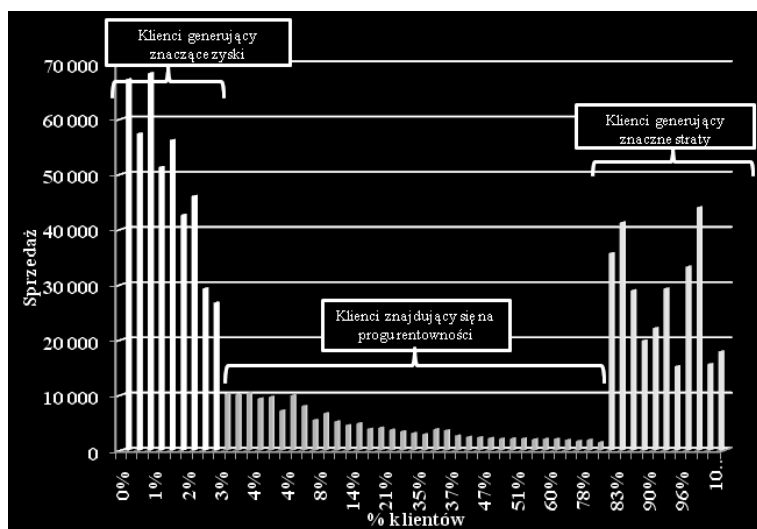




Rys. 4. Krzywa wieloryba klientów przedsiębiorstwa

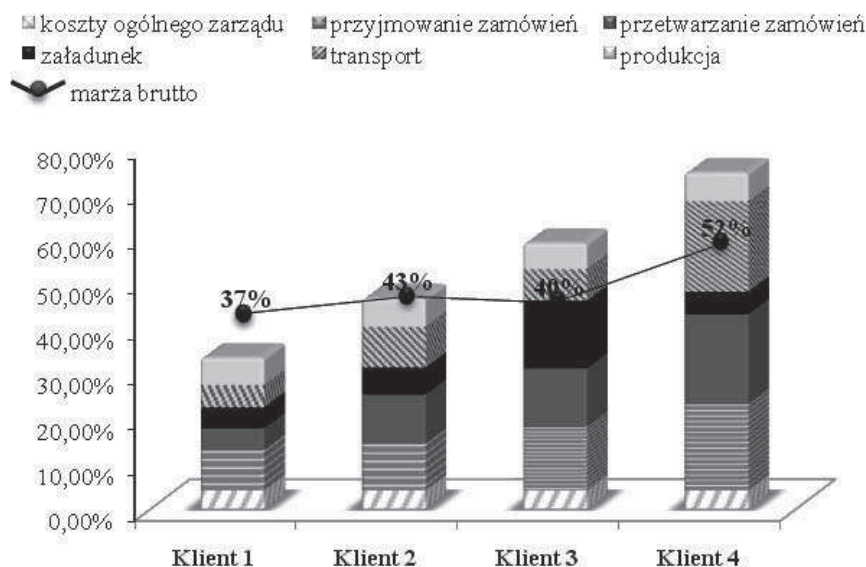
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych przedsiębiorstwa.

Na rysunku 5 przedstawiono przychody ze sprzedaży poszczególnych klientów przedsiębiorstwa. Na osi OX zaprezentowano klientów według malejącej rentowności, natomiast na osi OY 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.



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.

Na powyższym wykresie przedstawiono koszty podstawowych procesów biznesowych czterech klientów przedsiębiorstwa.

Dla przykładu, analizując strukturę kosztów obsługi klienta 1., można wyraźnie zauważyć przewagę kosztów przyjmowania zamówień. Okazuje się, że klient najczęściej składa zamówienia przez telefon. Znaczny udział stanowią również koszty produkcji. Niemniej jednak klient 1 zalicza się do grupy klientów opłacalnych ze względu na fakt, że udział kosztów w przychodach klienta (30%) jest mniejszy niż uzyskiwana marża handlowa (37%).

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 okazać się:

- zachęcanie klienta do składania większych i rzadszych zamówień,
- zachęcanie klienta do składania zamówień przez e-mail, fax,
- 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.

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

### Zakończenie

W literaturze w szczególny sposób podkreśla się znaczenie dwóch hipotez znajdujących potwierdzenie w analizach przypadku. Po pierwsze, niewielka grupa klientów generuje zysk przedsiębiorstwa na poziomie wyższym, aniżeli znajduje się ostatecznie zysk finalny, 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 z pewnością fakt odpowiedniego stopnia zaangażowania procesów sprzedażowych i logistycznych przedsiębiorstwa tak, aby poziom zysku z tytułu współpracy pozostawał na zadowalającym poziomie.

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.

### Bibliografia

1. Barret R., *Time-Driven Costing*, "Business Performance Management", March 2005, s. 3. oraz Barret R., *Time-Driven Costing: The Bottom Line on the New ABC*, [www.acornsys.com](http://www.acornsys.com)
2. Bennett P., *ABM and the Procurement Cost Model*, „Management Accounting”, 03/1996.
3. Clark R., *Measuring Corporate Performance: Activity-Based Management I*, Harvard Business School Management Productions, Boston 199
4. Kaplan R.S., Anderson S.R., *Rachunek kosztów działań sterowany czasem*, „Harvard Business Review Polska”, 2005.
5. Kaplan R.S., Cooper R., *Zarządzanie kosztami i efektywnością*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.

6. Kaplan R.S., Narayanan V.G., *Customer Profitability Measurement and Management*, Harvard Business School, May 2001.
7. Kaplan R.S., *Kanthal (B)*, Harvard Business School, Case 9-190-002.
8. Selden L., Colvin G., *Angel Customers and Demon Customers: Discover Which is Which and Turbo-Charge Your Stock*, New York, June 2003.
9. Zieliński T., „Wieloryby” w dystrybucji – wykorzystanie systemów ABC/M, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2005, nr 11.
10. Zieliński T., „Wieloryby” w dystrybucji – wykorzystanie systemów ABC/M, Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2005, nr 12.
11. Zieliński T., *Rachunek kosztów u menedżera logistyki*, „Eurologistics”, 2005, nr 2.

#### **Preliminary Analysis Profitability Contractors Using Time-Driven Activity-Based Costing**

The quality of management depends on information system, which consists of collecting, recycling and storing information. The system of information affects the efficiency of business. The article raises to the usefulness of a time-driven activity-based costing system. Suggests that companies used in such analysis based on time-driven activity-based costing (TD ABC) can raise efficiency and be configured to show the potential of resources involved, the unused production capacity, and places of cost savings. TD ABC provides accurate information regarding resources and costs involved, and assign them to the services, products, distribution channels or customers. The case study confirms the existence of a viable counterparty profile and unprofitable.