



مدل هزینه‌یابی براساس فعالیت زمان‌مبنا

به قلم:
رابرت کاپلان

ترجمه:
مسعود چیتگرها

هزینه‌یابی براساس فعالیت زمان‌مبنا (TDABC) نسخه‌ی جدیدی از ABC است که شما را قادر می‌سازد تا به سادگی مدل‌های هزینه‌یابی قدرتمند و انعطاف‌پذیر بسازید. ما رویکرد TDABC را با ساخت مدلی برای شرکت مفروض خدمات مالی تاورتن به تصویر می‌کشیم. نتایج مالی تاورتن امیدوارکننده نبود. (به شکل ۱ مراجعه کنید و صورت سود و زیان ماهانه را ببینید). تاورتن یک تیم پروژه برای ساخت یک مدل ABC زمان‌مبنا را تشکیل می‌دهد تا محرک‌های هزینه و سود عملیات تاورتن را شناسایی کند. مدل دقیقاً هزینه‌های زیاد تاورتن را در زمینه کارکنان و پردازش در خطوط مختلف محصول را تعیین کرد. به روشنی، تعداد هر نوع کارمند، منابع پردازش و فضای کاری قابل ملاحظه است. برای اینکه تاورتن بتواند پایگاه منابع خود را بهتر مدیریت کند باید اطلاع پیدا کند که چگونه محصولات و مشتریان آن، از منابع مختلف استفاده می‌کنند. این دقیقاً نقش هزینه‌یابی براساس فعالیت است.

اطلاعات شرکت

تاورتن چهار محصول و خدمت اصلی دارد: معامله سهام، صندوق سرمایه‌گذاری مشاع، مدیریت حساب سرمایه‌گذاری و برنامه‌ریزی مالی. سه دسته از کارکنان حرفه‌ای - کارگزاران، مدیران حساب سرمایه‌گذاری و برنامه‌ریزان مالی - برای ارائه این محصولات و خدمات مستقیماً با مشتریان سر و کار دارند.

کارگزاران، معامله سهام و معاملات صندوق سرمایه‌گذاری مشاع را بر عهده دارند و مشاوره و توصیه ارائه می‌دهند. مشتریان این کارگزاران در تاورتن، خود تصمیمات خرید و فروش را می‌گیرند. تاورتن برای هر معامله سهام هزینه ثابتی را تعیین می‌کند که این هزینه بستگی به میزان کل دارایی مشتری در نزد تاورتن دارد. برای معاملات صندوق سرمایه‌گذاری مشاع، تاورتن هزینه‌ای به میزان ۵/۱ درصد ارزش سهام صندوق سرمایه‌گذاری مشاع را هنگام خرید تعیین می‌کند، اگر سهام بعداً فروخته شود مبلغی دریافت نمی‌کند.

شکل ۱

خدمات مالی تاورتن: صورت حساب سود و زیان ماهانه (۱۰۰۰ دلار)

۴۰۳۵	فروش
۱۵۶۱	کارگزاران
۱۶۱	مدیران حساب سرمایه‌گذاری
۱۷۷	برنامه‌ریزان مالی
۳۸۸	کارفرمایان
۱۷۶	نمایندگان خدمات مشتری
۲۴۱	هزینه‌های سرورهای کامپیوتر
۲۷۰۴	کل هزینه‌ها
۱۳۳۱	حاشیه سود
٪۳۳	درصد حاشیه سود
۱۳۰۰	SG&A (هزینه‌های اداری و عمومی بنگاه)
۳۱	سود عملیاتی
٪۱	حاشیه سود عملیاتی

مدیران حساب سرمایه‌گذاری، فعالانه سرمایه‌های مشتریان و خرید و فروش سهام را برای دستیابی به اهداف مشتریان مدیریت می‌کنند. این کارکنان در آغاز با مشتریان ملاقات می‌کنند تا نسبت به اهداف سرمایه‌گذاری، منافع و تحمل ریسک آنها اطلاع یابند.

سپس در هر فصل برای مرور عملکرد حساب و استراتژی سرمایه‌گذاری با آنان ملاقات می‌کند. تاورتن هزینه مدیریتی سالانه معادل ۱/۵ درصد دارایی‌های تحت مدیریت را برای هر مشتری و بدون در نظر گرفتن تراز حساب تعیین می‌کند.

برنامه‌ریزان مالی، برنامه‌های مالی بلندمدت برای مشتریان آماده می‌کنند. برنامه‌ریزان مالی به مشتریان کمک می‌کنند تا تصمیم بگیرند تا چه اندازه سرمایه ذخیره کنند، بودجه خود را توسعه دهند، و مطمئن شوند که به حد کافی بیمه دارند. این کارکنان پزشکان مهمی برای سلامت مالی مشتریان هستند. تاورتن هزینه اولیه‌ای معادل ۱۲۰۰ دلار برای اولین برنامه مالی تعیین می‌کند و سپس به میزان کارکرد برنامه‌ریزان برای مشاوره‌های جاری ساعتی ۱۲۵ دلار صورتحساب می‌دهد. برنامه‌ریزان معمولاً در هر فصل با مشتریان خود ملاقات می‌کنند تا در مورد برنامه‌های به‌روزرسانی شده بحث کنند.

تاورتن چندین گروه کارمند پشتیبانی دارد. کارفرمایان، عملکرد کارگزاران، مدیران حساب سرمایه‌گذاری و برنامه‌ریزان مالی را مدیریت و بر آنها نظارت می‌کنند. نمایندگان خدمات مشتری به درخواست‌های مشتریان در خصوص فروش و خدمات حساب بصورت تلفنی رسیدگی می‌کنند.

تاورتن از دو نوع تجهیزات کامپیوتری استفاده می‌کند. سرورها، در دسته‌های متمرکز، معاملات مشتریان را پردازش می‌کنند، از حساب‌های مشتریان نگهداری می‌کنند و فعالیت‌های اداری متنوعی ارائه می‌دهند. ظرفیت سرور بر اساس میلیون‌ها دستورالعمل پردازش شده کامپیوتری (MIPS) سنجیده می‌شود. تاورتن یک کامپیوتر رومیزی در اختیار هر کارمند قرار می‌دهد. تاورتن فضای دفتر را اجاره می‌کند. این فضاها شامل دفاتر کارمند و کارفرما و همچنین اتاق‌های کنفرانس برای ملاقات‌های رودررو با مشتریان در مورد افتتاح حساب یا خدمات مربوط به حساب‌های موجود می‌شود.

سایر هزینه‌های بنگاه شامل هزینه‌های اداری برای امور مالی، منابع انسانی، حسابرسی، مالیات، وجوه حرفه‌ای و حقوقی می‌شود.

مدل هزینه‌یابی براساس فعالیت زمان‌مبنا

تاورتن با استفاده از گام‌های زیر یک مدل ABC زمان‌مبنا می‌سازد. ابتدا هزینه هر نوع کارمند را تعیین می‌کند. شکل ۲ فرآیند پایه را برای کارگزاران نشان می‌دهد: کل مزایای کارمند را اضافه می‌کند و آن را با تمام منابعی که به صورت غیرمستقیم کارمند را پشتیبانی می‌کند جمع می‌کند. در نتیجه این هزینه برابر است با ۸۱۵۰۰ دلار در سال یا ۶۸۰۰ دلار در هر ماه. در این مورد ساده، منابع غیرمستقیم عبارتند از هزینه فضایی که کارمند در آن کار می‌کند، هزینه کامپیوتر رومیزی کارمند، نرم‌افزار کاربردی و هزینه مشاور IT برای هر کارمند. به طور کلی، تمام هزینه یک کارمند شامل دیگر منابع پشتیبانی از قبیل منابع انسانی، نظارتی و مالی است.

تاورتن سپس کل هزینه ماهیانه برای تأمین کارمند را تقسیم بر ظرفیت ماهانه کارمند می‌کند. فرض می‌کنیم که کارگزاران ۲۴۰ روز در سال (۲۱ روز تعطیلات و مسافرت و ۱۰۴ روز تعطیلات آخر هفته از ۳۶۵ روز سال کسر شود) یا ۲۰ روز در ماه کار می‌کنند. ۱۵ کارگزار هر روز ۶/۵ ساعت کار می‌کنند. البته این کل ساعت کاری برای ارائه خدمات به مشتری نیست. بخشی از آن (فرض کنید یک ساعت در روز برای کارگزاران) ساعت استراحت، یادگیری و آموزش است. بعد از کسر این موارد هر کارگزار ظرفیتی معادل ۱۳۰ ساعت در ماه را دارد (۶/۵ ساعت در روز برای ۲۰ روز در ماه).

شکل ۲

گام ۱ در هزینه‌یابی بر اساس فعالیت زمان مبنا

محاسبه هر واحد زمان برای عرضه ظرفیت منبع:

$$\text{نرخ هزینه ظرفیت} = \frac{\text{هزینه ظرفیت عرضه شده}}{\text{ظرفیت عملی منابع عرضه شده}}$$

کارگزار: مزایای سالانه (شامل مزایای شغلی)	۶۵۰۰ دلار
۸۰ فوت مربع را اشغال می‌کند حدود ۱۲۵ دلار فوت مربع در سال	۱۰۰۰۰ دلار
پشتیبانی مشاوره کامپیوتر	۶۵۰۰ دلار
هزینه سالیانه	۸۱۵۰۰ دلار
هزینه ماهیانه	۶۸۰۰ دلار

کارگزار ۲۰ روز در ماه و در هر روز ۶/۵ ساعت کار می‌کند

بعد از کسر ساعات استراحت و آموزش ۶/۵ ساعت تولیدی مفید در هر روز باقی می‌ماند.

$$\text{نرخ هزینه} = \frac{۶۸۰۰ \text{ در ماه}}{۲۰ \times ۶/۵ \text{ ساعت}} = ۵۲ \text{ دلار در ساعت (۸۷/۰ دلار در دقیقه)}$$

با اطلاع از هزینه تأمین یک کارگزار (۶۸۰۰ دلار در ماه) و ظرفیت کارگزار (۱۳۰ ساعت در ماه) می‌توانیم نرخ هزینه ظرفیت کارمند را به سادگی ۵۲ دلار در هر ساعت کاری محاسبه کنیم. شکل ۳ محاسبه نرخ ظرفیت را برای هر نوع کارمند تاورتن نشان می‌دهد.

شکل ۳

تعداد، ظرفیت و نرخ هزینه منابع خدمات مالی تاورتن

نرخ هزینه ظرفیت (دلار/ماه)	ساعات تولید در ماه	کل هزینه در ماه	هزینه IT در ماه	اشتغال ماهانه	مزایای ماهانه	مزایای سالانه	
۵۲ دلار	۱۳۰	۶۸۰۰ دلار	۵۳۹ دلار	۱۳۲ دلار	۵۴۱۷ دلار	۶۵۰۰۰ دلار	کارگزاران (۲۲۵)
۶۹	۱۳۰	۹۰۰۰	۵۳۹	۱۳۲	۷۵۱۳	۹۱۰۰۰	مدیران حساب سرمایه‌گذاری (۱۵)
۶۸	۱۳۰	۸۸۰۰	۵۳۹	۱۲۴۸	۷۴۰۴۲	۸۴۵۰۰	برنامه‌ریزان مالی (۱۸)
۹۹	۱۳۰	۱۲۹۰۰	۵۳۹	۱۵۶۰	۱۰۸۳۳	۱۳۰۰۰۰	کارفرمایان (۴۰)
۳۰	۱۴۰	۴۲۰۰	۲۰۶	۵۲۰	۳۴۶۷	۴۱۶۰۰	نمایندگان خدمات مشتری (۵۰)

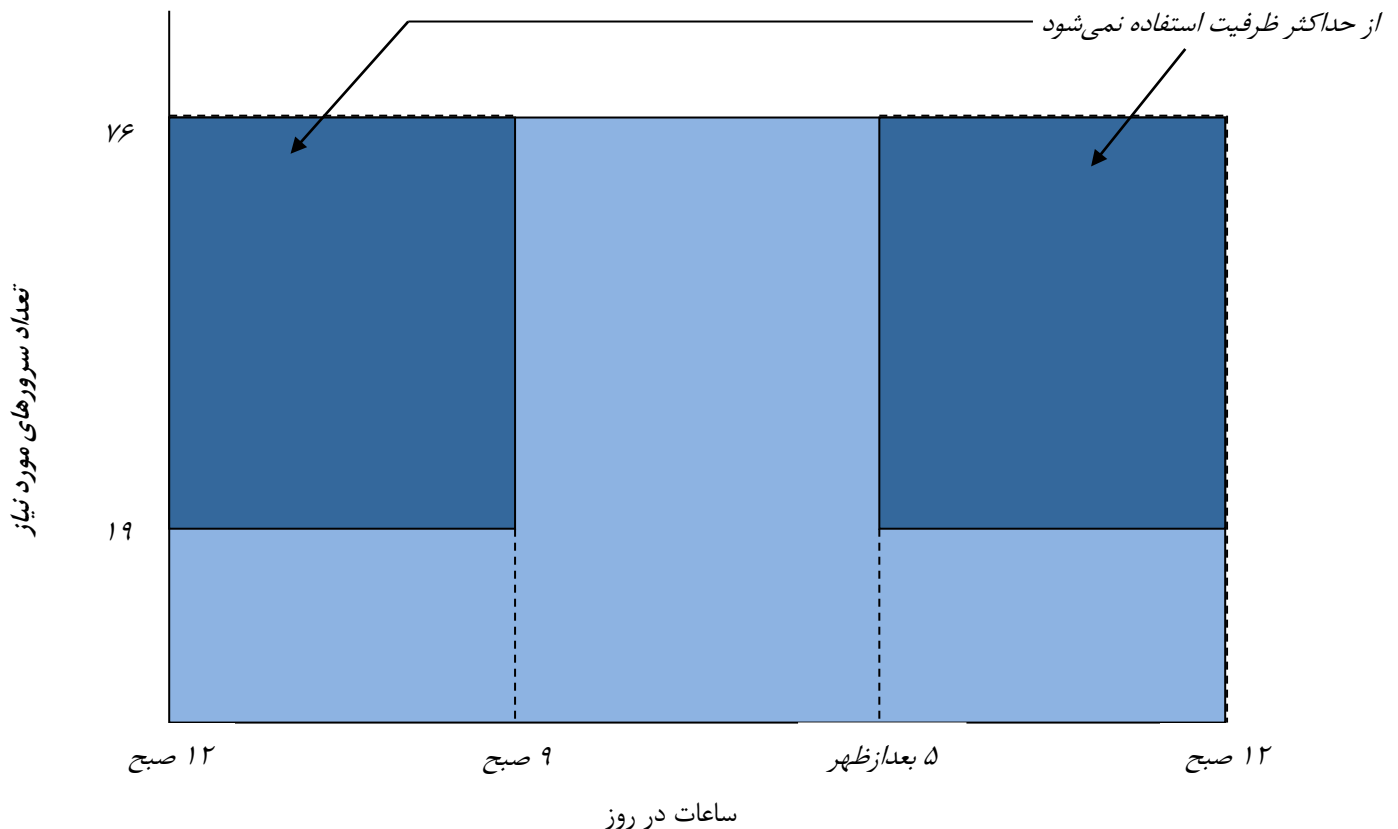
محاسبات نرخ هزینه ظرفیت (در شکل ۲ و ۳) برای هر شرکت ساده است. صورت کسر نشاندهنده هزینه مزایای ماهیانه هر نوع کارمند به اضافه همه هزینه‌های پشتیبانی (اشتغال فضا، فنآوری، نظارت و پشتیبانی غیر مستقیم شامل منابع انسانی، فنآوری اطلاعات، مالی و ...) است که به کارمند اختصاص داده می‌شود تا او برای کار مفید در محیط کار حضور پیدا کند. تحلیلگران تیم پروژه برای محاسبه مخرج کسر تعداد روزهای حضور کارمند را در هر ماه در محیط کار محاسبه می‌کنند و پس از محاسبه زمان استراحت، یادگیری و دیگر فعالیت‌هایی که به مشتری مربوط نیست، تعداد ساعات یا دقایقی را که کارمند در هر ماه برای کار مفید در محل کار حاضر می‌شود، بدست می‌آورند.

یک عامل پیچیده وجود ظرفیت در ساعات شلوغی یا فصلی است. در این زمان شرکت منبعی را فراهم می‌آورد تا پاسخگوی حداکثر تقاضا باشد اما منبع در دوره رکود یا شرایط معمولی کاملاً مورد استفاده قرار نمی‌گیرد. گسترش مدل هزینه‌یابی برای اینکه یک موقعیت با وجود حداکثر ظرفیت را اداره کند دشوار نیست. ما با توسعه نرخ هزینه‌یابی ظرفیت برای سرورهای تاورتن آن را به تصویر می‌کشیم. لازم به ذکر است که سرورهای تاورتن در یک روز کاری ۸ ساعت به شدت کار می‌کنند بویژه هنگامی که بورس سهام برای معامله باز است؛ اما در ۱۶ ساعت باقی‌مانده با شدت کمتری مورد استفاده قرار می‌گیرد. فرض می‌کنیم که الگوی استفاده از ظرفیت سرور (کامپیوتر) مانند شکل ۴ است. در این شکل سرورها از ۹ صبح تا ۵ بعدازظهر به شدت کار می‌کنند و از ۵ بعدازظهر تا ۹ صبح روز بعد اصلاً کار نمی‌کنند. تاورتن برای اینکه تقاضاهای دوره شلوغی را برآورده کند، ۷۶ سرور خریداری کرده است. اگرچه در دوره رکود در عصر و اوایل صبح تنها ۱۹ سرور مشغول است.

هزینه سخت‌افزار، نرم‌افزار و نگهداری هر سرور ۳۸ هزار دلار در سال (۳۱۶۸ دلار در ماه) است. علاوه بر این، هر سرور ظرفیت لازم برای پردازش ۵۰ میلیون دستور در ساعت را دارد. سرورها به مسافرت نمی‌روند، در نتیجه ۲۴ ساعت در روز، ۲۲ روز در ماه و به طور کلی ۵۲۸ ساعت در ماه قابل دسترس هستند. در دوره‌های مختلف تقاضای دو نرخ هزینه مختلف باید محاسبه شود. محاسبه در دوران رکود یعنی زمانی که ۱۹ سرور مشغول به کار هستند، ساده است. هزینه عملیات هر کدام از ۱۹ سرور، ۶ دلار در ساعت (با تقسیم ۳۱۶۸ دلار در ماه بر ۵۲۸ ساعت در ماه بدست می‌آید) یا ۰/۱۲ دلار برای هر میلیون دستور است (۶ دلار در هر ساعت بر ۵۰ میلیون دستور در هر ساعت - ظرفیت پردازش - تقسیم شد).

شکل ۴

تقاضای ظرفیت کامپیوتر در خدمات مالی تاورتن در ساعات شلوغی کسب و کار



برای دوره اوج شلوغی صورت کسر (هزینه ظرفیت برای هشت ساعت) شامل ۸ ساعت × ۷۶ سرور می‌شود. اما علاوه بر این هزینه ظرفیت در دوره شلوغی شامل هزینه ۵۷ سرور بیکار (۱۹-۷۶) برای ۱۶ ساعت (همچنین به اندازه ۶ دلار در ساعت) است. ظرفیت سریار در دوره شلوغی گرانتر است زیرا تنها یک سوم ظرفیت موجود منبع مورد استفاده قرار می‌گیرد. در ادامه محاسبات کامل هزینه ظرفیت در دوره شلوغی را می‌بینید:

$$\text{نرخ ساعت شلوغی} = \frac{[(76 - 19) \times 16 \text{ ساعت}] + (8 \times 76 \text{ ساعت})}{8 \times 76 \text{ ساعت} \times \text{MIPS} 50} = \frac{6 \times 6 \text{ دلار}}{\text{MIPS} 0/30 \text{ دلار در MIPS}}$$

ما تنها هزینه دو دوره استفاده از ظرفیت را محاسبه کردیم؛ در صورتی که محاسبات به سادگی می‌تواند گسترش یابد تا الگوی پیچیده بهره‌برداری از ظرفیت در دوره شلوغی و فصلی را اداره کند. اکنون که تاورتن نرخ‌های هزینه ظرفیت همه منابع‌اش را بدست آورده است، پارامتر دوم مدل هزینه‌یابی TDABC خود را تخمین می‌زند: میزان ظرفیت منبع استفاده شده به ازای هر معامله یا تراکنش مشتری. شکل ۵ چند نمونه تخمین زمان را برای چندین نوع کارمند در تاورتن نشان می‌دهد. این کارکنان عبارتند از: کارگزاران، مدیران حساب سرمایه‌گذاری، برنامه‌ریزان مالی و نمایندگان خدمات مشتری. به همین ترتیب می‌توان ظرفیت سرور مورد نیاز را برای پردازش هر نوع معامله تخمین زد.

شکل ۵

گام ۲ در هزینه‌یابی بر اساس فعالیت زمان مبنا

استفاده از موازنه‌های زمان برای تخمین تقاضاهای منبع توسط تراکنش و محصول

زمان کارگزار =	۶۰ دقیقه افتتاح حساب +
	۵ دقیقه معامله (موجودی یا موجودی مشاع) +
	۲۰ دقیقه ملاقات با مشتری موجود
زمان مدیر حساب سرمایه‌گذاری =	۲۴۰ دقیقه افتتاح حساب +
	۶۰ دقیقه ملاقات با مشتری موجود +
	۴ دقیقه معامله
زمان برنامه‌ریزی مالی =	۶۰۰ دقیقه افتتاح حساب +
	۹۰ دقیقه حساب جاری در هر ماه
زمان نماینده خدمات مشتری =	۱۲ دقیقه (ایجاد سهم جدید یا حساب در صندوق سرمایه‌گذاری مشاع) +
	۱۸ دقیقه (ایجاد حساب مدیریت سرمایه یا برنامه‌ریزی مالی) +
	۵ دقیقه تماس تجاری +
	۷ دقیقه تماس مدیریت سرمایه +
	۱۰ دقیقه تماس برنامه‌ریزی مالی

بالاخره شرکت میزان تراکنش هر نوع مشتری را در جدیدترین دوره به دست می‌آورد (در واقع در یک ماه). مثالی از یک گزارش خلاصه در شکل ۶ نشان داده می‌شود. مدل، تعداد هر تراکنش را در ساعات مورد نیاز هر منبع برای پردازش هر تراکنش ضرب می‌کند (به شکل ۶ مراجعه کنید).

بر اساس هر نوع محصول، تقاضای ظرفیت منبع را برای هر نوع منبع (ساعات) بدست می‌آورد. در محاسبات نهایی، مدل TDABC ساعاتی که هر منبع برای هر محصول مورد استفاده قرار می‌گیرد را در نرخ هزینه ظرفیت هر منبع در ساعت ضرب می‌کند و میزان هزینه منبع مورد استفاده هر محصول را در آخرین دوره بدست می‌آورد.

شکل ۶

اعداد حاصل از تراکنش‌های ماهانه در سیستم ERP

برنامه‌ریزی	مدیریت	معامله صندوق	معامله	
مالی	سرمایه‌گذاری	سرمایه‌گذاری مشاع	سهام	
۶۵۰۰	۵۴۰۰	۲۶۳۲۵	۳۰۵۲۸۱	تعداد تراکنش
۱۳۰	۱۷۵	۲۵۵	۵۹۵	تعداد حساب‌هایی که به تازگی افتتاح شده‌اند
۹۰۰	۱۲۰۰	۱۲۷۵۰	۲۹۷۵۰	تعداد کل حساب‌ها
۵۴۰	۱۳۲۰	۱۱۴۷۵	۴۷۶۰۰	تعداد تماس با مرکز خدمات مشتری
۵۶۹	۴۱۰	۷۶۵	۳۵۷۰	تعداد ملاقات با مشتریان

خروجی (به شکل ۷-۷ یا ۷-۸ مراجعه کنید)، صورت سود و زیان کل محصولات است. اولین ستون سمت راست در شکل ۷-۷ یا ۷-۸ مانند خلاصه صورت سود و زیان ماهانه تاورتن در شکل ۱-۷۸ است. ستون‌های داخلی نشان می‌دهند که تعداد منبع مورد استفاده محصولات تاورتن متفاوت است. بالاخص، محصولات اصلی شرکت، معامله سهام و صندوق سرمایه‌گذاری مشاع، با در نظر گرفتن میزان استفاده از کارکنان و فرآیند، کارآمد هستند و سود حاشیه‌ای بالایی را نشان می‌دهند. محصولاتی که به تازگی معرفی شده‌اند (مدیریت سرمایه و برنامه‌ریزی مالی) به شدت از منابع گرانبه‌ای کارکنان استفاده می‌کنند و زیان‌ده هستند.

وقتی مدیران به صورت سود و زیان کسب‌وکار در شکل ۷ نگاه می‌کنند، یک پیام فوری را دریافت می‌نمایند. خدمات جدید مدیریت حساب سرمایه‌گذاری و برنامه‌ریزی مالی که برای رشد کسب‌وکار تاورتن معرفی شدند هر دو یا سودآور نیستند (هزینه و درآمد برابر دارند) یا زیان‌ده هستند. آن‌ها به منابع قابل ملاحظه‌ای نیاز دارند (کارکنان و کامپیوتر) که هزینه‌های آن‌ها نباید از طریق پرداخت حق‌الزحمه و درآمد حاصل از معاملات در خدمات جدید تأمین شود.

مدل نشان داد که فروش محصولات سنتی تاورتن یعنی معامله سهام و صندوق سرمایه‌گذاری مشاع کاملاً سودآور است اما محصولات جدید یا اصلاً سودآور نبودند (خدمات مدیریت حساب سرمایه‌گذاری) یا زیان نمی‌دادند (خدمات برنامه‌ریزی مالی).

شکل ۷

محاسبه ساعات استفاده از منبع توسط هر محصول

زمان استفاده	معامله	معامله صندوق	مدیریت	برنامه‌ریزی	کل	ساعات مفید	استفاده از
	سهام	سرمایه‌گذاری مشاع	حساب	مالی		در دسترس	ظرفیت
کارگزاران	۲۷۰۴	-	-	-	۲۹۹۲۹	۲۹۹۰۰	٪۱۰۰
مدیران حساب ارزی	-	-	۲۰۱۰	-	۲۰۱۰	۲۳۴۰	٪۱۹
برنامه‌ریزان مالی	-	-	-	۲۱۵۴	۲۱۵۴	۲۶۰۰	٪۸۳
کارفرمایان	۲۶۴۳	۲۶۲	۴۱۸	۱۳۰	۳۴۵۳	۳۹۰۰	٪۸۹
نمایندگان خدمات مشتری	۴۰۱۶	۱۰۰۷	۲۰۷	۱۲۹	۵۴۲۸	۵۸۸۰	٪۹۲

-	۶۶۸۸۰۰	۶۰۴۷۱۸	۱۱۸۲۳	۹۶۷۸۳	۳۰۲۰۰	۴۵۹۱۳	MIPS اوج
-	۳۳۴۴۰۰	۲۸۹۴۱۵	۱۱۸۶۰	۷۲۲۷۲	۱۰۵۹۸۶	۹۹۳۵۸	MIPS غیر از نقطه اوج

*کل زمان استفاده از کارگزاران برای معامله سهام = ۵ دقیقه × (تعداد تراکنش‌های حساب‌های موجود) + ۶۰ × (تعداد حساب‌های افتتاح‌شده) + ۲۰ × (تعداد ملاقات با مشتریان موجود) = ۶۰ / [۳۵۷۰ × ۲۰ + ۵۹۵ × ۶۰ + ۳۰۵۲۸۸ × ۵] = ۲۷۲۲۶ ساعت

با اطلاع از اختلافات گسترده موجود در سودآوری محصولات، مدیران تاورتن به چندین اقدام دست زدند که عبارت بود از: افزایش قیمت‌ها در معامله سهام، تأکید بیشتر بر افزایش فروش صندوق سرمایه‌گذاری مشاع، ایجاد حداقل تراز حساب برای خدمات مدیریت سرمایه‌گذاری و تعیین هزینه محدود برای خدمات برنامه‌ریزی مالی. پیش‌بینی فروش و عملیات و برآوردهای مالی در این فصل، تغییرات حاصل از این اقدام‌ها را نشان می‌دهد.

تجربه خدمات مالی تاورتن تجربه خاصی نیست. بسیاری از شرکت‌ها برای معرفی محصولات، خدمات و کانال‌های جدید بدون شناسایی و درک کاملی از صرفه اقتصادی آنها استراتژی اتخاذ می‌کنند. در ابتدا پیشنهادهای استراتژی جدید و سوسه‌برانگیز است. آنها منابع جدید درآمد، تنوع و رشدی فراسوی محصولات و خدمات اصلی را پدید می‌آوردند و هر هزینه اضافی معمولاً در سربار یا محاسبه‌های غیرمستقیم هزینه پنهان می‌شود. صورت رشد زمانی تکمیل می‌شود که شرکت باید کارمند استخدام کند، تجهیزات، نرم‌افزار و فنآوری خریداری کند تا پیشنهادهای جدید را تولید کند، تحویل بدهد و به آنها خدمات ارائه دهد. مدل TDABC شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا ببینند آیا ارزش افزوده حاصل از پیشنهادهای جدید از هزینه (بهای تمام شده) فراتر رفته است یا خیر. اغلب هزینه‌های استراتژی جدید از ارزشی که ایجاد می‌کند، فراتر می‌رود. در این هنگام، شرکت‌ها سیگنالی دریافت می‌کنند تا در مورد استراتژی‌های خود تجدیدنظر کنند.

بنابراین در حالی که شرکت‌ها برای جلسات ماهیانه مرور استراتژی و جلسات سالانه برای ارزیابی و تغییر استراتژی آماده می‌شوند، به مطالعات تحلیلی از روابط علی و معلولی در سنجه‌های عملکردی موجود در نقشه استراتژی نیاز دارند تا ارزیابی کنند آیا روابط فرضیه‌ها در واقعیت نیز وجود دارند یا خیر. در میان مهم‌ترین روابط علی و معلولی و خوشبختانه یکی از آسان‌ترین روابط برای مستندسازی، ارزش اقتصادی محصولات، خدمات و مشتریان کنونی است.

مدل TDABC که در این مقاله تشریح شد، معمولاً محصولات و مشتریان غیرسودآور، فرآیندهای ناکارآمد و ظرفیت اضافی را آشکار می‌کند. این مسائل اصولاً به خودی خود برطرف نمی‌شوند. مدیران باید به اقدامات آگاهانه و هدفمند دست بزنند تا فرآیندهای ناکارآمد را بهبود دهند، تأمین ظرفیت مازاد بلااستفاده را کاهش دهند و محصولات و مشتریان غیرسودآور را تبدیل به سودآور کنند. یک مدل دقیق TDABC از عملیات جاری، ورودی مهمی برای ارزیابی‌های مدیریتی از گزینه‌های استراتژیک (و عملیات) فراهم می‌کند. آنگاه می‌توان از این مدل برای پیش‌بینی فروش و اطلاعات عملیات استفاده کرد و تقاضای آینده و هزینه ظرفیت منبع مورد نیاز برای پردازش تقاضاهای حاصل از تراکنش را تخمین زد.