

# KRYTERIA OCENY WYNIKÓW DZIAŁALNOŚCI REGIONÓW I ODDZIAŁÓW CENTRÓW W PKO BP SA

*Michał Bartnicki*

*Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania*

*Katedra Informatyki i Ekonometri*

*PKO BP SA Oddział Sosnowiec spec. d/s. Planowania i Kontrolingu*

*Monika Odlanicka – Poczobut*

*Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania*

*Katedra Organizacji i Zarządzania*

*Jacek Cholewa*

*Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania*

*Katedra Organizacji i Zarządzania*

*FARMACOL S.A. Z-ca Dyrektora d/s. Logistyki*

## Abstract

*In the article we present the criteria and indexes assumed for the taxonomic analysis on the basis which an evaluation of ranking the organisation units (branch offices of the headquarters regions) of PKO BP SA. The criteria of economic effectiveness evaluation, sale evaluation and potential evaluation have been presented.*

*Key words: bank, taxonomy, indexes.*

## Wstęp

Obowiązująca dotychczas uchwała Zarządu nr C/9/II/95 z dnia 28 marca 1995 roku w sprawie zasad oceny jednostek organizacyjnych i racjonalizacji sieci Powszechnej Kasy Oszczędności Banku Polskiego Spółki Akcyjnej zdezaktualizowała się w większości swoich przepisów. Od czasu wprowadzenia tej uchwały nastąpiły zmiany struktur organizacyjnych Banku, zmiany technologiczne (wdrażanie Systemu Centrum Sprzedaży), modyfikacje zasad funkcjonowania placówek. Ostatnia ocena dokonana wg zasad tej uchwały przeprowadzona była za rok 1996.

Wobec powyższego zaistniała konieczność nowelizacji przepisów normujących zasady dokonywania oceny wyników jednostek organizacyjnych. Nowe zasady powinny stymulować działalność jednostek organizacyjnych regionów w kierunku zgodnym ze strategią Banku, zapewniającym wypracowanie zysku poprzez zwiększenie sprzedaży przy jednoczesnym spełnieniu następujących warunków:

- utrzymaniu dotychczasowej pozycji Banku na rynku,
- poprawie jakości obsługi klienta,
- racjonalizacji kosztów.

Wynikiem narastających potrzeb było uchwalenie dnia 8 marca 2001 uchwały nr 101/A/28/IV/2001 i 15 marca 2001 uchwały nr 110/C/33/I/2001, wprowadzą one instrukcje które określają zasady i tryb dokonywania oceny wyników działalności regionów i oddziałów centrów banku PKO BP SA.

Instrukcje stanowią podstawę do konstruowania innych ocen w Banku odnoszących się do efektywności funkcjonowania regionów i oddziałów centrów.

Celem wydania projektowanych przepisów jest ujednoczenie metod oceny działalności jednostek organizacyjnych banku. Umożliwi to racjonalne zarządzanie siecią placówek i poziomem sprzedaży oraz dokonywanie porównań regionów i oddziałów centrów w skali kraju. Pozwoli to również na formułowanie wniosków i zaleceń w zakresie kierunków rozwoju sieci. Wyniki oceny działalności regionów i oddziałów centrów powinny stanowić również element wspomagający w zakresie tworzenia założeń do planu finansowego Banku.

Ocena wyników działalności regionów i oddziałów centrów dokonywana jest na podstawie dwóch grup jednolitych kryteriów obejmujących:

- kryteria oceny efektywności ekonomicznej
- kryteria oceny wielkości sprzedaży.

### **Kryteria oceny wyników działalności regionów i oddziałów centrów**

Wprowadzenie jednolitych kryteriów oceny umożliwi porównanie wkładu wniesionego przez poszczególne oddziały centra w wynik działalności regionów.

#### **Kryteria oceny efektywności ekonomicznej**

Kryteria oceny dla regionów i oddziałów centrów oparte są na następujących wskaźnikach:

#### **ROA - wskaźnik zwrotu z aktywów (waga 30%)**

$$\text{wskaźnik} = \frac{\text{zarządczy wynik finansowy poziom I}}{\text{średnie aktywa brutto}} * 100$$

Wskaźnik liczony jako relacja zarządczego wyniku finansowego - poziom I do średnich aktywów brutto. Stan średnich aktywów brutto liczony jest jako suma stanów na koniec miesiący objętych oceną plus stan z ostatniego miesiąca poprzedzającego okres oceniany dzielona przez liczbę stanów.

Wskaźnik z grupy o charakterze stymulanty. Rozliczany narastająco.

### Stopień pokrycia kosztów rzeczowych wynikiem z prowizji i opłat (waga 25%)

$$\text{wskaźnik} = \frac{\text{wynik z prowizji i opłat}}{\text{koszty rzeczowe}} * 100$$

Wynik z prowizji i opłat liczony wg stanu na koniec okresu podlegającego ocenie. Koszty rzeczowe liczone są narastająco wg stanu na koniec okresu objętego oceną.

Wskaźnik z grupy o charakterze stymulacyjny. Rozliczany narastająco.

### Wskaźnik jakości portfela kredytowego (waga 25%)

Miernik liczony z uwzględnieniem struktury portfela kredytowego w obszarze kredytów mieszkaniowych nowego portfela, kredytów gospodarczych i kredytów konsumpcyjnych, jako:

1. wskaźnik jakości złotych i walutowych kredytów mieszkaniowych nowego portfela – liczony jako udział zagrożonych kredytów mieszkaniowych nowego portfela do kredytów mieszkaniowych nowego portfela ogółem,

$$\text{wskaźnik} = \frac{\text{stan zagr. kredytów mieszkaniowych nowego portfela}}{\text{stan kredytów mieszkaniowych nowego portfela ogółem}} \times 100$$

2. wskaźnik jakości złotych i walutowych kredytów gospodarczych – liczony jako udział zagrożonych kredytów gospodarczych do kredytów gospodarczych ogółem,

$$\text{wskaźnik} = \frac{\text{stan zagrożonych kredytów gospodarczych}}{\text{stan kredytów gospodarczych ogółem}} \times 100$$

3. wskaźnik jakości złotych i walutowych kredytów konsumpcyjnych – liczony jako udział zagrożonych kredytów konsumpcyjnych do kredytów konsumpcyjnych ogółem,

$$\text{wskaźnik} = \frac{\text{stan zagr. kredytów konsumpcyjnych}}{\text{stan kredytów konsumpcyjnych ogółem}} \times 100$$

Wskaźnik z grupy o charakterze destymulacyjny. Rozliczany według stanów na koniec ocenianego okresu jako suma wskaźników cząstkowych, wymienionych punktach 1), 2) i 3), przemnożonych przez udział wartości kredytów ogółem w poszczególnych obszarach działalności kredytowej w łącznej wartości kredytów wszystkich trzech obszarów.

**Wskaźnik aktywności sprzedaży kredytów (waga 10%)**

$$\text{wskaźnik} = \frac{\text{średni stan kredytów w sytuacji normalnej pod obserwacją}}{\text{średnioroczny stan zatrudnienia w etatach}}$$

Średni stan kredytów w sytuacji normalnej i pod obserwacją liczony jest jako suma stanów na koniec miesiący objętych oceną plus stan z ostatniego miesiąca poprzedzającego okres oceny, dzielona przez liczbę stanów

Średnioroczny stan zatrudnienia należy ustalić jako sumę średniomiesięcznych stanów zatrudnienia dzieloną przez liczbę miesięcy w danym okresie oceny. Średniomiesięczny stan zatrudnienia w każdym miesiącu należy wyliczyć stosując metodę średniej chronologicznej, wg następującego wzoru:

$$Z_m = \frac{(0,5 * Z_p) + Z_s + (0,5 * Z_k)}{2}$$

gdzie :

$Z_m$  - średniomiesięczny stan zatrudnienia

$Z_p$  - stan zatrudnienia w pierwszym dniu miesiąca

$Z_s$  - stan zatrudnienia w 15-tym dniu miesiąca

$Z_k$  - stan zatrudnienia w ostatnim dniu miesiąca

Wskaźnik z grupy o charakterze stymulanty.

**Wskaźnik aktywności sprzedaży depozytów (waga 10%)**

$$\text{wskaźnik} = \frac{\text{średni stan depozytów ogółem}}{\text{średnioroczny stan zatrudnienia w etatach}}$$

Średnioroczny stan zatrudnienia liczony jest analogicznie jak we wskaźniku aktywności sprzedaży kredytów.

Wskaźnik z grupy o charakterze stymulanty.

**Kryteria oceny sprzedaży**

Przyjęto jednolite kryteria oceny sprzedaży dla regionów i oddziałów centrów. Wskaźniki sprzedażowe zostały podzielone na grupy według głównych obszarów bankowości co umożliwi lepszy monitoring poszczególnych obszarów. Wszystkie kryteria są z grupy o charakterze stymulanty i posiadają równe wagi = 1.

**Kryteria dla obszaru bankowości detalicznej (łącznie z usługami dla małych i średnich przedsiębiorstw)**

- wartość depozytów ogółem,

- liczba rachunków oszczędnościowo - rozliczeniowych (ROR),
- liczba rachunków BIZNES PARTNER,
- wartość kredytów w sytuacji normalnej i pod obserwacją,
- liczba kredytów w sytuacji normalnej i pod obserwacją,
- wartość sprzedaży netto funduszy inwestycyjnych PKO/Credit Suisse,
- liczba kart wydanych przez PKO BP SA,
- wynik zarządczy z odsetek w obszarze bankowości detalicznej (łącznie z usługami dla małych i średnich przedsiębiorstw)

### **Kryteria dla obszaru bankowości korporacyjnej**

- wartość depozytów w obszarze klienta korporacyjnego,
- wartość kredytów gospodarczych w sytuacji normalnej i pod obserwacją,
- przychody z prowizji i opłat w obszarze bankowości korporacyjnej,
- wynik zarządczy z odsetek na kredytach gospodarczych,
- przychody transakcyjne z operacji wykonywanych kartami (EC/MC),
- wartość aktywnych operacji zagranicznych z obszaru bankowości korporacyjnej,

### **Kryteria dla obszaru rynku mieszkaniowego nowego portfela**

- wartość kredytów mieszkaniowych w sytuacji normalnej i pod obserwacją,
- liczba kredytów mieszkaniowych w sytuacji normalnej i pod obserwacją,
- wynik zarządczy z odsetek w obszarze rynku mieszkaniowego nowego portfela.

Przy wyborze wskaźników oraz przy ustalaniu wag dla nich, kierowano się przede wszystkim zadaniami wynikającymi z Programu Naprawczego oraz wdrażaną strategią Banku. Mając na uwadze konieczność utrzymania pozycji Banku na rynku usług bankowych włączono również do oceny wskaźniki z zakresu wielkości sprzedaży. W celu konfrontacji wyników sprzedażowych z możliwościami stworzonymi przez istniejący na danym terenie potencjał gospodarczy, wskaźniki z zakresu wielkości sprzedaży skorygowane będą o potencjał rejonu działania ocenianej jednostki organizacyjnej.

Ocena wyników działalności jest przeprowadzana z wykorzystaniem metody taksonomicznej, której dokładne zasady określa uchwała nr 101/A/28/IV/2001 w sprawie zasad określenia potencjału gospodarczego jednostek organizacyjnych w PKO BP SA metodą taksonomiczną.

## **Metodologia sporządzania oceny wyników działalności regionów i oddziałów centrów**

### **Charakterystyka metody taksonomicznej.**

Ocena wyników działalności regionów i oddziałów centrów przeprowadzana jest z wykorzystaniem metody taksonomicznej. Punktem wyjścia konstrukcji taksonomicznej oceny jest normalizacja wartości wyróżnionych wskaźników. Umożliwia to eliminację jednostek miary, jak i uniknięcie większego udziału zmiennych o wyższym poziomie w wartości liczbowej zastosowanej miary. Następnie wyznaczane są wartości zmiennych dla jednostki wzorcowej. Są to optymalne wartości poszczególnych wskaźników opisujących kondycję ocenianych jednostek (*dla wskaźników o charakterze stymulanty są to wartości maksymalne, a dla wartości wskaźników o charakterze destymulanty minimalne zaobserwowane wśród wszystkich porównywanych jednostek*). Jednostka wzorcowa stanowi tym samym pewien idealny wzorzec, z którym porównywane są pozostałe oceniane jednostki. Porównywane jednostki oraz jednostka wzorcowa reprezentowane są przez punkty w przestrzeni opisujących je zmiennych. Wymiar tej przestrzeni jest równy liczbie zmiennych przyjętych do oceny. Wartości syntetyczne miar oceny otrzymujemy przez obliczenie odległości poszczególnych punktów reprezentujących oceniane jednostki od punktu reprezentującego jednostkę wzorcową. Dzięki rangowaniu taksonomicznemu syntetyczna miara oceny przyjmuje zawsze wartości z przedziału  $[0;1]$ . Im lepsza kondycja jednostki, tym odpowiadająca jej miara oceny przyjmuje wyższą wartość (bliższą jedności). Czym gorsza kondycja jednostki, tym odpowiednia miara oceny osiąga niższą wartość (bliższą zeru).

### **Etapy sporządzania oceny wyników działalności regionów i oddziałów centrów.**

#### **Etap pierwszy – klasyfikacja wg kryteriów oceny efektywności ekonomicznej.**

W pierwszym etapie dokonywana jest klasyfikacja regionów i oddziałów centrów wg kryteriów oceny efektywności ekonomicznej. Uzyskane wartości wskaźników syntetycznych oceny wyliczone wg metody taksonomicznej stanowią o miejscu danego regionu albo oddziału centrum w klasyfikacji ogólnej ustalonej wg tych kryteriów. Ocena na tym etapie przeprowadzana jest dla regionów i oddziałów centrów - w skali Banku,

#### **Etap drugi – ocena wg kryteriów sprzedaży skorygowanych o potencjał rejonu działania.**

W drugim etapie dokonywana jest ocena regionów i oddziałów centrów wg kryteriów sprzedaży skorygowanych o potencjał rejonu działania. Klasyfikacji wg tych kryteriów dokonuje się poprzez wyliczenie wartości wskaźników

syntetycznych miar sprzedaży i miar potencjału gospodarczego metodą taksonomiczną. Punktacja uzyskiwana jest przez podzielenie wartości syntetycznego wskaźnika miary sprzedaży przez wartość syntetycznego wskaźnika miary potencjału gospodarczego.

### **Wskaźniki do określania miary potencjału gospodarczego**

Zgodnie z uchwałą w sprawie wprowadzenia Instrukcji nr A/36 „Zasady określenia potencjału gospodarczego dla jednostek organizacyjnych w PKO BP SA metodą taksonomiczną” przyjęto następujące wskaźniki określające potencjał gospodarczy:

#### **Do określenia potencjału gospodarczego dla regionów ustala się następujące wskaźniki:**

1. ludność (w tys.) na terenie działania regionu- stymulanta,
2. udział ludności miejskiej w liczbie ludności ogółem na terenie działania regionu (w %) - stymulanta,
3. wartość PKB na 1 mieszkańca na terenie działania regionu (w tys. zł) - stymulanta,
4. przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto ogółem na terenie działania regionu (w zł) - stymulanta,
5. dochody gminy na 1 mieszkańca na terenie działania regionu (w tys. zł) - stymulanta,
6. wydatki inwestycyjne gminy na 1 mieszkańca na terenie działania regionu (w tys. zł) - stymulanta,
7. liczba przedsiębiorców bez przedsiębiorców osób fizycznych na 1000 mieszkańców na terenie działania regionu - stymulanta,
8. liczba przedsiębiorców osób fizycznych na 1000 mieszkańców na terenie działania regionu - stymulanta,
9. liczba mieszkań oddanych do użytku na 1000 mieszkańców na terenie działania regionu – stymulanta,
10. stopa bezrobocia rejestrowanego na terenie działania regionu (w %) – destymulanta.

#### **Do określenia potencjału gospodarczego oddziałów centrów przyjmuje się następujące wskaźniki:**

1. ludność na terenie działania oddziału centrum (w tys.) - stymulanta,
2. udział ludności miejskiej w liczbie ludności ogółem na terenie działania oddziału centrum (w %) - stymulanta,
3. dochody gminy na 1 mieszkańca na terenie działania oddziału centrum (w tys. zł) - stymulanta,
4. wydatki inwestycyjne gminy na 1 mieszkańca na terenie działania oddziału centrum (w tys. zł) - stymulanta,

5. liczba przedsiębiorców ogółem na 1000 mieszkańców na terenie działania oddziału centrum - stymulanta,
6. liczba mieszkań oddanych do użytku na 1000 mieszkańców w rejonie działania oddziału centrum – stymulanta,
7. stopa bezrobocia rejestrowanego na terenie działania oddziału centrum (w %) – destymulanta.

Bazę do wyliczenia wartości wskaźników, określających potencjał gospodarczy dla jednostek organizacyjnych PKO BP SA stanowi:

- w przypadku regionów – baza danych w układzie województw według GUS, dostosowanym do zasięgu terytorialnego regionów PKO BP SA – administrowana przez Departament Strategii,
- w przypadku oddziałów centrów - moduł gminny bazy Bank Danych Regionalnych według GUS, dostosowany do zasięgu terytorialnego oddziałów centrów

## Podsumowanie

Przeprowadzanie oceny regionów i oddziałów centrów według tych samych wskaźników zarówno w zakresie oceny efektywności ekonomicznej jak i wielkości sprzedaży umożliwi porównanie wkładu wnoszonego przez dany oddział centrum w wynik działalności regionu.

Wprowadzenie w życie przepisów uchwały spowoduje dostępność na szczeblu Centrali informacji o podstawowych wielkościach ekonomicznych i sprzedażowych uzyskiwanych na szczeblu oddziałów centrów. Obecnie informacje takie są dostępne jedynie w układzie regionalnym. Jednocześnie wyeliminowane zostałyby sytuacje, w których dla potrzeb dokonywania różnych analiz stosuje się różnorodne systemy ocen na poziomie Centrali i regionów.

Ocena wyników działalności regionów i oddziałów centrów, w roku 2001 zostanie dokonana w okresach półrocznych w celu zweryfikowania przyjętej metodologii. W latach następnych przedmiotowa ocena przeprowadzana będzie w okresach rocznych.

## Literatura

- [GWZ89] Grabiński T., Wydymus S., Zeliaś A.: „Metody taksonomii numerycznej w modelowaniu zjawisk społeczno-gospodarczych”. PWN. W-wa 1989.
- [GWZ89a] Grabiński T., Wydymus S., Zeliaś A.: „Metody doboru zmiennych w modelach ekonometrycznych”. PWN. W-wa 1989.
- [GWZ90] Grabiński T., Wydymus S.: „Wielowymiarowa analiza porównawcza w badaniach dynamiki zjawisk ekonomicznych”. PWN. W-wa 1990.
- [GRA90] Grabiński T.: „Metody taksonometrii [skrypt Akademii Ekonomicznej w Katowicach]”. AE. Katowice 1990.
- [HEL90] Hellwig Z.: „Taksonometria ekonomiczna i jej osiągnięcia, zadania i cele”. AE w Krakowie. Kraków 1990.



- [HEL94] Hellwig Z.: „Studia nad rozwojem gospodarczym Polski. Analiza taksonomiczna.” IRiSS. W-wa 1994..
- [NOW90] Nowak E.: „Metody taksonomiczne w klasyfikacji obiektów społeczno-gospodarczych”. PWE. W-wa 1990.
- [OST98] Ostasiewicz W: „Statystyczne metody analizy danych” Wydawnictwo AE we Wrocławiu 1998r.
- [ZAJ77] Zajac K.: „Studia z zakresu zastosowań metod ilościowych w ekonomii, demografii i socjologii.” PWN. Wrocław 1977.
- [UZPKO101] Uchwała Zarządu PKO BP SA z dnia 8 marca 2001 nr 101/A/28/IV/2001
- [UZPKO110] Uchwała Zarządu PKO BP SA z dnia 15 marca 2001 nr 110/C/33/I/2001

### **Criteria on the basis of which an evaluation of ranking the organisation units of PKO BP SA**

*Making an evaluation of the regions and the branch offices of the centres according to the same indexes, both in the range of the economic effectiveness evaluation and the rate of sales, enables – on correction of the market potential – comparison of the organization units operating on different local markets, determining a position of a given organization unit in the whole structure and describing the contribution of an organization unit (branch office of the headquarters, region) to the effect of the whole bank's operation.*

**Key words:** bank, taxonomy, indexes, evaluation.