

Michał BARTNICKI
Wydział Organizacji i Zarządzania
Politechnika Śląska

METODYKA WYZNACZANIA GRUP OKREŚLAJĄCYCH PRAWIDŁOWOŚĆ DOBORU WYSOKOŚCI PLANÓW SPRZEDAŻOWYCH NA PRZYKŁADZIE BANKU KOMERCYJNEGO

Streszczenie. Plany sprzedażowe są najczęściej stosowanym miernikiem umożliwiającym rozliczenia z powierzonych zadań zarówno sprzedawców, jak i całych struktur sprzedażowych banku komercyjnego. W ramach niniejszego artykułu podjęto próbę opracowania metodologii określającej prawidłowość doboru wysokości planów, konfrontując je z uzyskanymi efektami sprzedażowymi.

Słowa kluczowe: grupowanie, bank komercyjny, efektywność planowania.

A METHODOLOGY FOR DETERMINING THE CORRECTNESS OF SALES VOLUME PLANS SELECTION ON THE EXAMPLE OF COMMERCIAL BANK

Summary. The sales plans are the most common measurer used for the settlement of conferred tasks of both the retailers and the whole sales structures of a commercial bank. In frame of the article an attempt of developing a methodology for determining the correctness of sales volume plans selection confronting them with the obtained sales effects was taken.

Keywords: grouping, commercial bank, effectiveness of planning.

1. Wprowadzenie i założenia wstępne

Zmiany na rynkach finansowych wymagają stosowania coraz bardziej zaawansowanych metod analizy sytuacji ekonomicznej oraz wykorzystywania nowych podejść w planowaniu sprzedaży w celu optymalizacji osiągniętych wyników finansowych przez współczesne banki komercyjne. Nieprawidłowe zaplanowanie wielkości sprzedażowych prowadzi do błędnych

ocen, jak również często decyduje o przyznaniu premii strukturalnym sprzedażowym z niedoszacowanym planem, a nieprzyznaniu jej w przypadku przeszacowania planów.

W trakcie procesu planowania jako kryteria korygujące należy uwzględnić efektywność sprzedażową poszczególnych oddziałów [1].

Celem głównym badań było przeprowadzenie szczegółowej analizy efektywności sprzedażowej oddziałów w odniesieniu do nałożonych planów sprzedażowych oraz opracowanie narzędzia pozwalającego badać racjonalność wysokości nakładanych planów.

W ramach opracowania przyjęto następujące założenia wstępne:

1. analiza stopnia realizacji planów obejmowała okres od 1Q2012 do 1Q2013,
2. analiza efektywności sprzedaży obejmowała okres od 1Q2012 do 1Q2013,
3. zatrudnienie przyjęto zgodnie z danymi pozyskanymi z systemu kadrowego, wszystkie etaty niezwiązane bezpośrednio ze sprzedażą (dyrektor, zastępca dyrektora, asystent) rozłożono proporcjonalnie na biznesy sprzedażowe działające w oddziale banku.

2. Źródła danych

Źródłem danych były przede wszystkim informacje uzyskiwane centralnie z bankowych systemów ewidencyjnych. Pierwszym z nich była Hurtownia Danych, a drugim System Ewidencji Sprzedaży.

Systemy te pozwalają na opracowanie transparentnego systemu zarządzania sprzedażą. Umożliwiają one bowiem usprawnienie, zautomatyzowanie oraz przyspieszenie procesu zbierania i przetwarzania danych sprzedażowych. Ponadto dzięki wspomnianym systemom istnieje możliwość wykonywania przekrojowych ocen porównawczych poszczególnych kategorii oddziałów dotyczących rozmiarów sprzedaży oraz udostępniania wystandaryzowanych raportów wielu użytkownikom na różnych szczeblach struktury sprzedażowej [2, 3].

Udostępnienie scentralizowanych baz danych i wielowymiarowych raportów *ad hoc* zgodnie z zapotrzebowaniem biznesowym umożliwia przeprowadzenie wieloaspektowych analiz.

3. Produkty i ich wagi w poszczególnych biznesach w ocenie efektywności

Badania przeprowadzono w pięciu obszarach działalności biznesowej banku.

Efektywność sprzedażową oddziału określono i wyliczono jako średnią ważoną efektywności sprzedażowej badanych biznesów. Wagą poszczególnych biznesów był udział

wyniku biznesu w wyniku na działalności biznesowej ogółem (obszary biznesowe o większej przychodowości mają odpowiednio większą wagę).

Wagi poszczególnych biznesów w związku z powyższym wynosiły:

- | | |
|---|-----|
| 1. Klient Detaliczny (KD) | 46% |
| 2. Bankowość Prywatna i Osobista (BP) | 20% |
| 3. Małe i Średnie Przedsiębiorstwa (MP) | 13% |
| 4. Finansowanie Nieruchomości (FN) | 11% |
| 5. Klient Rynku Mieszkaniowego (RM) | 10% |

W ramach poszczególnych biznesów analizowano pozycje, co do których zostały nałożone plany sprzedażowe. Efektywność sprzedażową biznesu wyliczono jako średnią ważoną sprzedaży produktów planowanych na etat w danej linii biznesowej. Wagą poszczególnych produktów był udział produktu w wyniku na danej działalności biznesowej (produkty o większej przychodowości mają odpowiednio większą wagę).

Wagi poszczególnych produktów w związku z powyższym wynosiły:

- | | |
|--|-----|
| 1. Klient Detaliczny: | |
| a) KD - Fundusze Inwestycyjne Brutto | 5% |
| b) KD - Karty Kredytowe | 4% |
| c) KD - Kredyty Konsumpcyjne | 54% |
| d) KD - Rachunki KD | 37% |
| 2. Bankowość Prywatna i Osobista: | |
| a) BP - Fundusze Inwestycyjne Brutto | 8% |
| b) BP - Karty Kredytowe | 5% |
| c) BP - Kredyty Konsumpcyjne | 50% |
| d) BP - Rachunki BP | 37% |
| 3. Małe i Średnie Przedsiębiorstwa: | |
| a) MP - Kredyty Obrotowe MP | 31% |
| b) MP - Kredyty Inwestycyjne MP | 25% |
| c) MP - Bankowy Fundusz Leasingowy MP | 1% |
| d) MP - Pakiety Produktowe dla Klientów MP | 43% |
| 4. Finansowanie Nieruchomości: | |
| a) FN - Kredyt Hipoteczny Ogółem | 99% |
| b) FN - Program Oszczędnościowy | 1% |
| 5. Klient Rynku Mieszkaniowego: | |
| a) RM - Kredyty Inwestorskie, Gospodarcze | 64% |
| b) RM - Rachunki KM | 22% |
| c) RM - Produkty typu „Korzyść” | 14% |

4. Program Aktywizacji Sprzedaży (PAS)

Miesięczna ocena PAS to ocena opierająca się na przekrojowej analizie stopnia wykonania planów nakładanych na oddziały bankowe i składa się z dwóch części:

1. oceny PPI (Program Premii Indywidualnej) – wyliczanej na podstawie realizacji przez dany oddział celów sprzedażowych wchodzących w skład systemu premiowego doradców poszczególnych linii biznesowych: KD, BP, MP, FN i RM.
2. oceny dodatkowej – wyliczanej na podstawie realizacji przez dany oddział wyznaczanych miesięcznie celów dodatkowych.

Całkowita ocena PAS jest wyliczana z następującej zależności:

$$\text{ocena PAS} = (60\% \cdot \text{ocena PPI}) + (40\% \cdot \text{ocena dodatkowa}).$$

4.1. Ocena PPI

Miesięczna ocena PPI oddziału stanowi sumę iloczynów procentowej realizacji celu PPI, na który oddział ma nałożony plan sprzedażowy w danym miesiącu, i wagi tego celu.

$$\text{Ocena PPI} = (\% \text{ realizacja celu A} \cdot \text{waga celu A}) + (\% \text{ realizacja celu B} \cdot \text{waga celu B}) + \dots$$

W trakcie wyznaczania oceny PPI przyjęto następujące założenia:

1. procentowa realizacja poszczególnych celów PPI jest wyliczana na podstawie miesięcznego planu i miesięcznej sprzedaży oddziału,
2. maksymalny poziom realizacji celu PPI wynosi 150% (poziom odcięcia),
3. wagi poszczególnych celów PPI są wyliczane na podstawie obowiązujących w danym kwartale wag celów premiowych doradców poszczególnych linii biznesowych.

Poszczególne kroki obliczania oceny PPI przedstawiają kolejno rysunki 1 i 2.

waga celu wg. siatki celów doradcy danej linii biznesowej 100% — (waga przyrostu depozytów z danej linii biznesowej + + łączna waga celów danej linii biznesowej, na które oddział nie ma nałożonych planów sprzedażowych)				waga celu po przeliczeniu łączna waga celów po przeliczeniu
cele premiowe doradców, na które oddział ma nałożone plany sprzedażowe w danym miesiącu				
	15% 80% = 18,75%			
cele premiowe doradców	waga wg. siatki celów na dany kwartał	wagi przeliczone w ramach linii biznesowej	wagi PAS	
1Q11-PPI-Karty Kredytowe KD (Błękitna, Student, Srebrna, Złota)	15,00%	18,75%	4,69%	4,69% = $\frac{18,75\%}{400\%}$
1Q11-PPI-Kredyty Konsumpcyjne (SSK, Pożyczka Gotówkowa)	15,00%	18,75%	4,69%	
1Q11-PPI-Kredyty Konsumpcyjne z ubezpieczeniem (SSK, Pożyczka Gotówkowa)	25,00%	31,25%	7,81%	
1Q11-PPI-Fundusze Inwestycyjne brutto KD	10,00%	12,50%	3,13%	
1Q11-PPI-Rachunki KD (Grupa Superkonto) ogółem	15,00%	18,75%	4,69%	
waga KD łącznie:	80,00%	100,00%	25,00%	
1Q11-PPI-Kredyty Konsumpcyjne (SSK, Aurum/Platinum)	20,00%	25,00%	6,25%	6,25% = $\frac{25\%}{400\%}$
1Q11-PPI-Kredyty Konsumpcyjne z ubezpieczeniem (SSK, Aurum/Platinum)	20,00%	25,00%	6,25%	
1Q11-PPI-Rachunki BP (Złote Konto, Platinum) ogółem	15,00%	18,75%	4,69%	
1Q11-PPI-Karty Kredytowe BP (Srebrna, Złota, MC Platinum, Visa Infinity, Diners Club)	15,00%	18,75%	4,69%	
1Q11-PPI-Fundusze Inwestycyjne brutto BP	10,00%	12,50%	3,13%	
waga BP łącznie:	80,00%	100,00%	25,00%	
1Q11-PPI-Kredyty obrotowe MSP	30,00%	35,29%	8,82%	
1Q11-PPI-Kredyty Inwestycyjne MSP oraz BFL	20,00%	23,53%	5,88%	
1Q11-PPI-Bankowy Fundusz Leasingowy MSP	10,00%	11,76%	2,94%	
1Q11-PPI-Pakiety produktowe dla klientów MSP	25,00%	29,41%	7,35%	
waga MSP łącznie:	85,00%	100,00%	25,00%	
1Q11-PPI-Kredyt Hipoteczny ogółem	60,00%	66,67%	16,67%	
1Q11-PPI-Kredyt Hipoteczny z ubezpieczeniem od utraty pracy	30,00%	33,33%	8,33%	
waga BH łącznie:	90,00%	100,00%	25,00%	
waga wszystkich biznesów łącznie:	335,00%	400,00%	100,00%	Łączna suma wag celów PPI = 100%

Rys. 1. Przykład obliczania wag celów PPI w oddziale

Fig. 1. The example of calculating the PPI weights objectives within a branch

Źródło: materiały bankowe.

cel premiowe doradców	plan miesięczny oddziału	sprzedaż miesięczna oddziału	realizacja	waga celu	ważona realizacja	ocena PPI
1	2	3	4 = 3/2	5	6 = 4·5	7
1Q11-PPI-Karty Kredytowe KD (Błękitna, Student, Srebrna, Złota)	30	25	83,33%	4,69%	3,91%	
1Q11-PPI-Kredyty Konsumpcyjne (SSK, Pożyczka Gotówkowa)	400 000	500 000	125,00%	4,69%	5,86%	
1Q11-PPI-Kredyty Konsumpcyjne z ubezpieczeniem (SSK, Pożyczka Gotówkowa)	200 000	125 000	62,50%	7,81%	4,88%	
1Q11-PPI-Fundusze Inwestycyjne brutto KD	70 000	100 000	142,86%	3,13%	4,46%	
1Q11-PPI-Rachunki KD (Grupa Superkonto) ogółem	10	8	80,00%	4,69%	3,75%	
1Q11-PPI-Kredyty Konsumpcyjne (SSK, Aurum/Platinum)	300 000	500 000	150,00%	6,25%	9,38%	
1Q11-PPI-Kredyty Konsumpcyjne z ubezpieczeniem (SSK, Aurum/Platinum)	150 000	100 000	66,67%	6,25%	4,17%	
1Q11-PPI-Rachunki BP (Złote Konto, Platinum) ogółem	6	4	66,67%	4,69%	3,13%	
1Q11-PPI-Karty Kredytowe BP (Srebrna, Złota, MC Platinum, Visa Infinity, Diners Club)	4	5	125,00%	4,69%	5,86%	
1Q11-PPI-Fundusze Inwestycyjne brutto BP	150 000	20 000	13,33%	3,13%	0,42%	
1Q11-PPI-Kredyty obrotowe MSP	180 000	200 000	111,11%	8,82%	9,80%	
1Q11-PPI-Kredyty Inwestycyjne MSP oraz BFL	250 000	70 000	28,00%	5,88%	1,65%	
1Q11-PPI-Bankowy Fundusz Leasingowy MSP	20 000	12 000	60,00%	2,94%	1,76%	
1Q11-PPI-Pakiety produktowe dla klientów MSP	8	10	125,00%	7,35%	9,19%	
1Q11-PPI-Kredyt Hipoteczny ogółem	1 200 000	800 000	66,67%	16,67%	11,11%	
1Q11-PPI-Kredyt Hipoteczny z ubezpieczeniem od utraty pracy	600 000	70 000	11,67%	8,33%	0,97%	
						80,30%

↑ cele dodatkowe doradców, na które oddział ma nałożone plany sprzedażowe w danym miesiącu

↓ odcięcie na poziomie 150 % (rzeczywista realizacja planu jest wyższa)

ocena PPI ≥ 70% → ocena dodatkowa jest uwzględniana

Rys. 2. Przykład obliczania oceny PPI w oddziale

Fig. 2. The example of calculating the PPI evaluation within a branch

Źródło: materiały bankowe.

4.2. Ocena dodatkowa oddziału

Miesięczna ocena dodatkowa oddziału stanowi sumę iloczynów procentowej realizacji celów dodatkowych oddziału wyznaczonych na dany miesiąc i ich wag (rys. 3).

Ocena dodatkowa = (% realizacja celu dodatkowego A · waga celu A) + (% realizacja celu dodatkowego B · waga celu B) + ...

W trakcie wyznaczania oceny dodatkowej przyjęto następujące założenia.

1. Procentowa realizacja poszczególnych celów dodatkowych jest wyliczana zgodnie z określoną na dany miesiąc definicją celu dodatkowego na podstawie miesięcznych wyników sprzedażowych oddziału.
2. Poszczególne cele dodatkowe są uwzględniane w ocenie oddziału tylko wówczas, gdy oddział ma na te cele nałożone miesięczne plany sprzedażowe. Wyjątek stanowią cele dodatkowe, dla których wraz z definicją celu zostały określone kryteria warunkujące ich uwzględnienie w ocenie dodatkowej – wówczas cel dodatkowy jest brany pod uwagę w ocenie oddziału po spełnieniu przez oddział określonych założeń.
3. Maksymalny miesięczny poziom realizacji celu dodatkowego wynosi 150% (poziom odcięcia).
4. Wagi poszczególnych celów dodatkowych są określane wraz z definicją celu na dany miesiąc.

Z uwagi na fakt, iż łączna suma wag wszystkich celów dodatkowych oddziału, na które dany oddział ma nałożone miesięczne plany sprzedażowe, musi wynosić 100%, wagi te są proporcjonalnie tak przeliczane, aby ich łączna suma stanowiła 100%.

cel dodatkowy	plan miesięczny	sprzedaż miesięczna	realizacja	waga celu dodatkowego	waga celu po przeliczeniu	ważona realizacja	ocena
1	2	3	4 = 3/2	5	6	7 = 4·6	8
Sprzedaż kredytów konsumpcyjnych BP (SSK, Aurum/Platynium)	300 000	500 000	150,00%	40,00%	11,11%	16,67%	94,55%
Przyrost kredytów konsumpcyjnych BP na portfelach doradców	40 000	30 000	75,00%	10,00%	2,78%	2,08%	
przedaż kart kredytowych BP (Srebrna, Złota, MC Platynium, Visa Infinity, Diners Club)	4	5	125,00%	20,00%	5,56%	6,94%	
Przyrost depozytów bieżących i terminowych na portfelach doradców	150 000	200 000	133,33%	10,00%	2,78%	3,70%	
Sprzedaż funduszy inwestycyjnych brutto BP	150 000	20 000	13,33%	20,00%	5,56%	0,74%	
Sprzedaż kredytów konsumpcyjnych KD (SSK, Pożyczka Gotówkowa)	400 000	500 000	125,00%	85,00%	23,61%	29,51%	
Sprzedaż kart kredytowych KD (Błękitna, Student, Srebrna, Złota)	30	25	83,33%	15,00%	4,17%	3,47%	
Sprzedaż kredytów ogółem dla klientów MSP (w tym sprzedaż BFL)	430 000	270 000	62,79%	40,00%	11,11%	6,98%	
Sprzedaż BFL	20 000	12 000	60,00%	30,00%	8,33%	5,00%	
Sprzedaż pakietów produktowych dla klientów MSP	8	10	125,00%	20,00%	5,56%	6,94%	
Nowy klient walutowy MSP	4	2	50,00%	10,00%	2,78%	1,39%	
Nasycenie kredytów hipotecznych ubezpieczeniem domów i lokali plan: 70% sprzedaży kredytów hipotecznych (ujęcie ilościowe)	12	8	66,67%	20,00%	5,56%	3,70%	
Sprzedaż kredytów hipotecznych ogółem	1 200 000	800 000	66,67%	40,00%	11,11%	7,41%	
wagi łącznie:				360,00%	100,00%	94,55%	

odcięcie na poziomie 150 %
(rzeczywista realizacja planu jest wyższa)

plan = 70% · liczba sprzedanych kredytów hipotecznych

liczba sprzedanych ubezpieczeń domów i lokali

11,11% = 40% / 360%

Rys. 3. Przykład obliczania oceny dodatkowej

Fig. 3. The example of calculating the additional evaluation

Źródło: materiały bankowe.

5. Grupy oddziałów banku i ich rozkład

W ramach badania oceny efektywności działania badanych oddziałów banku wyłoniono trzy grupy oddziałów [4]:

1. oddziały o wysokiej efektywności sprzedażowej, przyjmując, że są to oddziały, które uzyskały sumaryczną ocenę efektywnościową na poziomie wyższym niż średnia wszystkich badanych obiektów powiększona o dwa odchylenia standardowe,
2. oddziały o słabej efektywności sprzedażowej, przyjmując, że są to oddziały, które uzyskały sumaryczną ocenę efektywnościową na poziomie niższym niż średnia wszystkich badanych obiektów pomniejszona o dwa odchylenia standardowe,
3. oddziały o przeciętnej efektywności sprzedażowej. Do grupy tej zakwalifikowano oddziały nieprzydzielone do żadnej z dwóch powyższych grup.

W ramach badania oceny PAS z badanych oddziałów wyłoniono również trzy grupy oddziałów. Metodologia wyłonienia grup była tu taka samo jak przy grupowaniu w ocenie efektywnościowej.

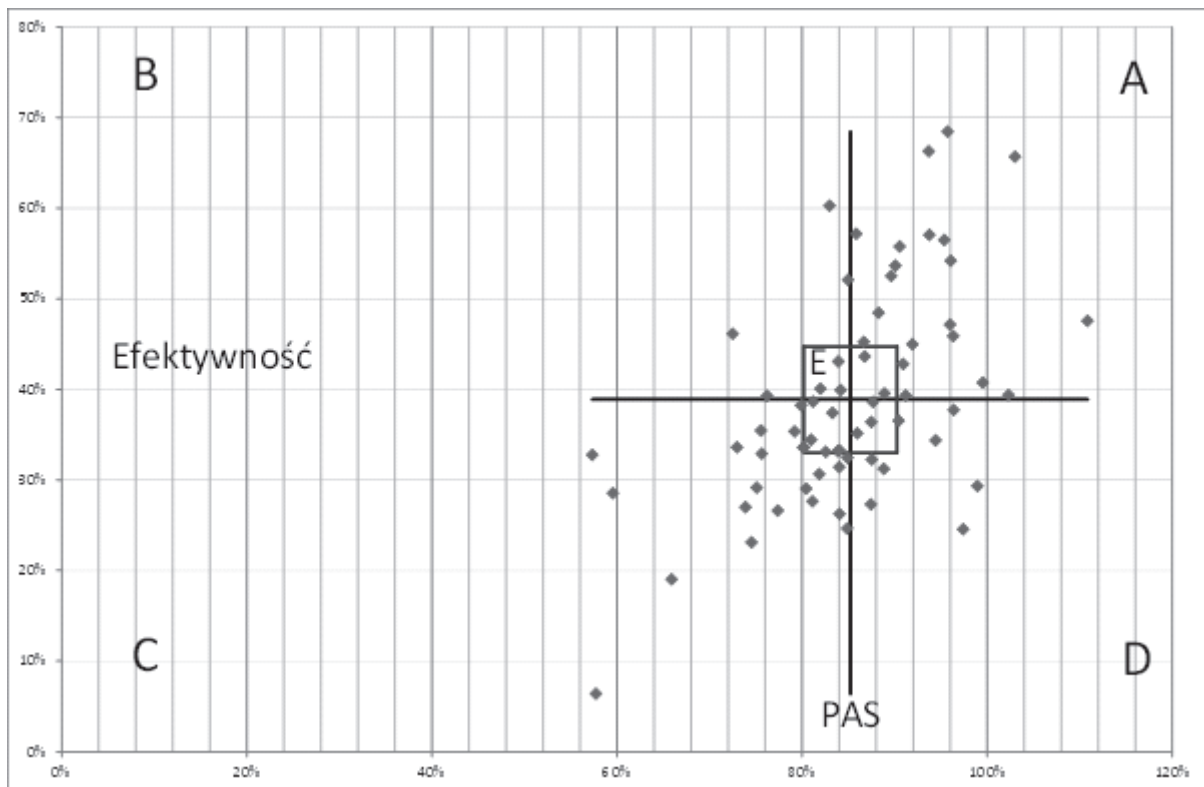
W wyniku przeprowadzonej analizy wykonanej za pomocą opracowanej aplikacji (rys. 4) wyłoniono 5 grup oddziałów (rys. 5), nazywając je odpowiednio A, B, C, D, E [2].

Uwaga!!! W NIEBIESKICH polach dokonaj wyboru										dobry																	
Parametry	Parametry grupy "E"		2		Waga		100%		100%		powyżej przeciętnej																
	Okres	All	Srednia	Pasma	5%	85%	39%	6%	68%	6%	poniżej przeciętnej																
										MIN		57%		55%		tendencje		Waga 46% 20% 13% 11% 10%									
										MAX		111%		68%		PAS 4 ost. Kw.		PAS "biznesowy"					efektywność sprzedażowa				
NR	NAZWA OS	Typ	Grupa	Klasa X	Klasa Y	PAS	Poz PAS	Effekt sprz ogółem	Poz Effekt sprz	Srednia Pozycja	Zmiana	tendencja	2011 Q1					2011 Q1									
													KD OS	BP OS	MP OS	BH OS	RM OS	KD	BP	MP	FN	RM					
1	Oddział 1	A	D	2	4	89%	24	31%	53	20	8%	-5%															
2	Oddział 2	A	C	3	4	82%	47	31%	54	43	7%	1%															
3	Oddział 3	B	C	4	3	80%	54	38%	32	57	14%	-7%															
4	Oddział 4	B	B	3	1	85%	34	52%	12	34	7%	3%															
5	Oddział 5	A	E	2	3	88%	26	39%	31	28	7%	-4%															
6	Oddział 6	B	E	3	2	84%	41	43%	21	33	4%	-3%															
7	Oddział 7	A	C	4	3	80%	53	34%	43	52	7%	-3%															
8	Oddział 8	A	A	1	2	100%	4	41%	23	4	2%	1%															
9	Oddział 9	B	E	3	2	84%	37	40%	25	44	14%	-1%															
10	Oddział 10	A	C	4	4	75%	60	29%	56	56	11%	-5%															
11	Oddział 11	B	C	4	4	75%	61	23%	66	64	34%	-15%															
12	Oddział 12	A	A	1	2	102%	9	39%	27	3	3%	1%															
13	Oddział 13	B	A	1	1	91%	19	56%	8	18	11%	-4%															
14	Oddział 14	B	A	2	1	86%	33	57%	5	31	12%	-4%															
15	Oddział 15	B	A	1	1	96%	10	47%	15	5	6%	-3%															
16	Oddział 16	B	A	1	1	96%	11	68%	1	12	11%	2%															
17	Oddział 17	B	B	3	1	83%	44	60%	4	46	8%	-1%															

Rys. 4. Wyznaczenie grup

Fig. 4. Determination of the groups

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 5. Przepisanie oddziałów do poszczególnych grup
 Fig. 5. Assignment of the branches to the particular groups
 Źródło: opracowanie własne.

Interpretacja przynależności oddziału do poszczególnej grupy przedstawia się następująco (rys. 6).

- A. Oddziały o dobrej realizacji planów sprzedażowych i wysokiej efektywności sprzedażowej.
- B. Oddziały o słabej realizacji planów sprzedażowych i wysokiej efektywności sprzedażowej.
- C. Oddziały o słabej realizacji planów sprzedażowych i słabej efektywności sprzedażowej.
- D. Oddziały o dobrej realizacji planów sprzedażowych i słabej efektywności sprzedażowej.
- E. Oddziały neutralne, o przeciętnej realizacji planów sprzedażowych i przeciętnej efektywności sprzedażowej.

B	realizacja planów sprzedażowych w biznesach	efektywność sprzedażowa	A	realizacja planów sprzedażowych w biznesach	efektywność sprzedażowa
Kolory <small>(dawane kombinacje w wierszach)</small>			Kolory <small>(dawane kombinacje w wierszach)</small>		
Znaczenie	niska realizacja planów sprzedażowych	wysoka efektywność	Znaczenie	wysoka realizacja planów sprzedażowych	wysoka efektywność
Interpretacja	Plany sprzedażowe zbyt wysokie		Interpretacja	Biznes dobry	
E					
C	realizacja planów sprzedażowych w biznesach	efektywność sprzedażowa	D	realizacja planów sprzedażowych w biznesach	efektywność sprzedażowa
Kolory <small>(dawane kombinacje w wierszach)</small>			Kolory <small>(dawane kombinacje w wierszach)</small>		
Znaczenie	niska realizacja planów sprzedażowych	niska efektywność	Znaczenie	wysoka realizacja planów sprzedażowych	niska efektywność
Interpretacja	Biznes słaby		Interpretacja	Plany sprzedażowe zbyt niskie	

Rys. 6. Interpretacja wyników dla poszczególnych grup

Fig. 6. Interpretation of the results for particular groups

Źródło: opracowanie własne.

6. Podsumowanie

Na podstawie zaprezentowanych badań stwierdzono, iż za pomocą syntetycznego miernika efektywności sprzedaży można mierzyć prawidłowości obciążeń planistycznych na poszczególne oddziały. Zaproponowane badania pozwalają na weryfikację prawidłowości nakładanych planów sprzedażowych oraz wskazują obszary, w których należy wykonywać stosowne korekty.

Przeprowadzona analiza obejmowała łącznie 68 oddziałów, z czego zdiagnozowano przeszacowanie planu w 4 pozycjach oraz niedoszacowanie planu na 12 pozycjach.

Kolejnym krokiem badawczym będzie przeprowadzenie badań, które uwzględnią korekty wynikające zarówno z wielkości potencjału ekonomicznego rynku lokalnego, jak i efektywność sprzedażową poszczególnych oddziałów.

Bibliografia

1. Capiga M.: Ocena działalności placówki operacyjnej banku: dylematy metodologiczne i praktyczne. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2003.
2. Gospodarowicz M.: Analiza i ocena banków oraz ich oddziałów. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2002.
3. Iwanowicz-Drozdowska M.: Metody oceny działalności banku. Wydawnictwo POLTEXT, Warszawa 1999.
4. Strahl D.: Modele zarządzania bankiem (model Triada). Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1996.

Abstract

The analysis, which was done with the help of the developed methodology, has enabled for selection of 5 groups of branches, calling them A, B, C, D, E. The branches belonging to the group B has overestimated sales plans in relation to their sales possibilities. In turn, the branches belonging to the group D has underestimated sales plans in relation to their potential sales possibilities.

On the basis of the presented studies it can be concluded that it is possible to measure the accuracy of the planning burden for individual branches with the help of synthetic effectiveness gauge of sales. The proposed research allows verifying the correctness of imposed sales plans as well as identifying the areas in which appropriate corrections should be made.

The analysis included 68 branches in total, where there was diagnosed overestimation of plans in 4 positions and underestimation of plan in 12 positions.