

Tomasz Siudek

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

WPŁYW WYBRANYCH CZYNNIKÓW NA WYKORZYSTYWANIE I OPRACOWYWANIE PLANÓW W BANKACH SPÓŁDZIELCZYCH W POLSCE

1. Wstęp

Planowanie jest istotnym elementem zarządzania, służącym do osiągnięcia przyjętych celów funkcjonowania banku. Jest to proces złożony, w którym można wyróżnić cztery fazy: sformułowanie celów działania banku, który będzie przedmiotem planowania, pozyskanie i analiza informacji, opracowanie alternatywnych strategii działania oraz ocena alternatyw i wybór jednej z nich.

Planowanie jest procesem ciągłym, może się zmieniać w zależności od zmieniających się czynników wewnętrznych i zewnętrznych. Ze względu na horyzont czasowy planowanie można podzielić na: długookresowe (strategiczne), obejmujące okres od 3 do 10 lat, średniookresowe od 2 do 3 lat i bieżące do 1 roku.

W planach długoterminowych przyjmuje się cele o charakterze ogólnym, które mogą dotyczyć np. pozyskania przez bank danej grupy klientów czy osiągnięcia określonego udziału w rynku. Plany te są podstawą opracowania planów średnio-terminowych i bieżących, określających etapy realizacji przyjętych w nich celów.

Rosnąca konkurencja na rynku usług finansowych i szybkie zmiany w otoczeniu banków, a także zwiększająca się kompleksowość ich działalności przyczyniły się do wzrostu znaczenia planowania strategicznego.

Planowanie strategiczne rozumiane jest jako proces kompleksowego i systematycznego podejmowania decyzji, w którym na podstawie analizy sytuacji wyjściowej banku oraz przyszłych możliwości i rodzajów ryzyka formułuje się cele i przedsięwzięcia służące realizacji poszczególnych strategii.

Podstawowym celem planowania strategicznego jest rozpatrzenie możliwości działania w celu długookresowego zapewnienia egzystencji i rozwoju danego ban-

ku. Planowanie strategiczne ma zatem określać ogólne ramy całego systemu planowania oraz wytyczać kierunki i obszary działania dla planowania operacyjnego.

Ze względu na duże znaczenie planowania w działalności banków, autor niniejszego artykułu postanowił zbadać wpływ wybranych czynników na wykorzystywanie i opracowywanie planów w bankach spółdzielczych w Polsce.

2. Cel, zakres i metody badań

Celem badań było określenie skali zjawiska wykorzystywania planowania w bankach spółdzielczych w Polsce oraz przeanalizowanie w nich wykonawców sporządzających plany strategiczne. Analizę wykorzystywania i opracowywania planów w bankach spółdzielczych w Polsce dokonano ze względu na ich:

- wielkość kapitałów własnych i aktywów ogółem,
- rodzaj gmin, region i zrzeszenie prowadzonej działalności,
- poziom rentowności aktywów ogółem ROA w BS-ach.

Wpływ powyższych czynników na częstość wykorzystywania planowania w bankach spółdzielczych w Polsce badano testem chi-kwadrat. Na początku przyjęto hipotezę zerową o braku zależności badanych cech, po czym, gdy uzyskana wartość p była niższa od 0,5 lub równa 0,05, hipotezę zerową odrzucano [2, s. 22; 3, s. 225].

Badania przeprowadzono w 2004 r. na próbie 100 banków spółdzielczych rozmieszczonych na terenie całej Polski. Banki do badań wybrano na podstawie kryterium warstwowo-kwotowego [1, s. 27]. Najpierw dokonano ich wyboru w oparciu o typy gmin, w których prowadziły one działalność, natomiast później z tych grup wybrano banki w oparciu o kryterium kapitałowe. W ramach pierwszego kryterium wyróżniono 3 typy gmin (wiejskie, miejsko-wiejskie i miejskie), w drugim kryterium zaś wydzielono grupy ze względu na wysokość kapitałów własnych: do 500 tys. euro, 500-1000 tys. euro i powyżej 1 mln euro. Dane źródłowe zebrano, wykorzystując kwestionariusz wywiadu przeprowadzonego z prezesami 100 banków spółdzielczych.

3. Wyniki i dyskusja

Z uzyskanych danych wynika, że planowanie zawsze prowadziło aż 92% badanych banków spółdzielczych w Polsce, bardzo rzadko zaś tylko 7% BS-ów. Wszystkie banki spółdzielcze o kapitałach własnych 300-500 tys. euro i powyżej 1 mln euro prowadziły zawsze planowanie, a BS-y o kapitałach własnych poniżej 300 tys. euro tylko w 83%. Najwyższy odsetek BS-ów o kapitałach własnych do 300 tys. euro i 500-1000 tys. euro prowadził planowanie bardzo rzadko. Wykorzystując test chi-kwadrat, stwierdzono statystycznie istotny wpływ wielkości kapitałów własnych BS-ów na częstotliwość wykorzystywania przez nich planowania.

Tabela 1. Wykorzystywanie planowania w bankach spółdzielczych w Polsce w zależności od ich wartości kapitałów własnych*

Wyszczególnienie	Fundusze własne [tys. euro]					Ogółem
	< 300	<300-500)	<500-1000)	> 1000	brak danych	
Tak, zawsze	19	27	22	16	8	92
	83%	100%	92%	100%	80%	92%
Tak, bardzo rzadko	4	0	2	0	1	7
	17%	0%	8%	0%	10%	7%
Brak odpowiedzi	0	0	0	0	1	1
	0%	0%	0%	0%	10%	1%
Ogółem	23	27	24	16	10	100
	100%	100%	100%	100%	100%	100%

* chi-kwadrat = 16,42; $p = 0,0367$; (weryfikacja hipotezy zerowej H_0 , zakładającej, że analizowane cechy są niezależne); dla $p \leq 0,05$ – występuje statystycznie istotna zależność między badanymi cechami.

Źródło: badania własne.

Dokonano również analizy stopnia wykorzystywania planowania w BS-ach ze względu na wielkość ich aktywów ogółem. Z tabeli 2 wynika, że najwyższy odsetek BS-ów, które wykorzystywały zawsze planowanie, jest w grupie I i V, a najniższy w grupie II i IV. Wysoki odsetek BS-ów z grup II i IV prowadził planowanie bardzo rzadko (odpowiednio 18 i 20%). Nie stwierdzono jednak statystycznie istotnego wpływu wielkości aktywów ogółem na stopień wykorzystywania planowania w bankach spółdzielczych w Polsce.

Tabela 2. Wykorzystywanie planowania w bankach spółdzielczych w Polsce w zależności od ich wartości aktywów ogółem*

Wyszczególnienie	BS-y ze względu na wielkość aktywów ogółem [tys. zł] [LOG10]					Ogółem
	I grupa <2,8-3,3)	II grupa <3,3-3,8)	III grupa <3,8-4,3)	IV grupa <4,3-4,8)	V grupa <4,8-5,3)	
Tak, zawsze	6	18	17	8	43	92
	100%	82%	94%	80%	98%	92%
Tak, bardzo rzadko	0	4	0	2	1	7
	0%	18%	0%	20%	2%	7%
Brak odpowiedzi	0	0	1	0	0	1
	0%	0%	6%	0%	0%	1%
Ogółem	6	22	18	10	44	100
	100%	100%	100%	100%	100%	100%

* chi-kwadrat = 14,60; $p = 0,0674$; oznaczenia jak pod tab. 1.

Źródło: badania własne.

Zbadano również stopień wykorzystywania planowania w BS-ach ze względu na region ich działania (tab. 3). Najwyższy odsetek BS-ów (100%), które prowadziły zawsze planowanie, odnotowano w regionie północnym i południowym, a najniższy w regionie zachodnim (83%). W tym ostatnim odnotowano najwyższy odsetek BS-ów (17%), które prowadziły planowanie sporadycznie. Z uzyskanych danych wynika, że region działania nie miał statystycznie istotnego wpływu na stopień wykorzystywania planowania w BS-ach.

Tabela 3. Wykorzystywanie planowania w bankach spółdzielczych w Polsce w zależności od regionu ich działania*

Wyszczególnienie	Region					Ogółem
	północny	wschodni	południowy	zachodni	centralny	
Tak, zawsze	14	19	17	15	27	92
	100%	90%	100%	83%	90%	92%
Tak, bardzo rzadko	0	2	0	3	2	7
	0%	10%	0%	17%	7%	7%
Brak odpowiedzi	0	0	0	0	1	1
	0%	0%	0%	0%	3%	1%
Ogółem	14	21	17	18	30	100
	100%	100%	100%	100%	100%	100%

* chi-kwadrat = 7,48; p = 0,4855; oznaczenia jak pod tab. 1.

Źródło: badania własne.

Stopień wykorzystywania planowania w działalności banków spółdzielczych przeanalizowano ze względu na rodzaj zrzeszenia. Z tabeli 4 wynika, że najwyższy odsetek banków wykorzystywał planowanie w BS-ach należących do Banku Polskiej Spółdzielczości SA (94%), a najniższy w Mazowieckim Banku Regionalnym SA (82%). Nie stwierdzono jednak statystycznie istotnego wpływu rodzaju zrzeszenia na stopień wykorzystywania planowania w bankach spółdzielczych.

Tabela 4. Wykorzystywanie planowania w bankach spółdzielczych w Polsce w zależności od rodzaju zrzeszenia, w których prowadziły one działalność*

Wyszczególnienie	Bank zrzeszający			Ogółem
	MR Bank	SGB	BPS	
Tak, zawsze	9	22	61	92
	82%	92%	94%	92%
Tak, bardzo rzadko	1	2	4	7
	9%	8%	6%	7%
Brak odpowiedzi	1	0	0	1
	9%	0%	0%	1%
Ogółem	11	24	65	100
	100%	100%	100%	100%

* chi-kwadrat = 8,44; p = 0,0769; oznaczenia jak pod tab. 1.

Źródło: badania własne.

Z tabeli 5 wynika, że typ gminy prowadzonej działalności nie wpływał statystycznie istotnie na stopień wykorzystywania planowania w BS-ach w Polsce. Najwyższy odsetek banków, które wykorzystywały w swej działalności planowanie, odnotowano w gminach miejskich (97%), a najniższy w gminach miejsko-wiejskich (89%) i wiejskich (91%).

Tabela 5. Wykorzystywanie planowania w bankach spółdzielczych w Polsce w zależności od typu gmin, w których prowadziły one działalność*

Wyszczególnienie	Rodzaj obsługiwanej gminy			Ogółem
	wiejska	miejsko-wiejska	miejska	
Tak, zawsze	29	32	31	92
	91%	89%	97%	92%
Tak, bardzo rzadko	3	4	0	7
	9%	11%	0%	7%
Brak odpowiedzi	0	0	1	1
	0%	0%	3%	1%
Ogółem	32	36	32	100
	100%	100%	100%	100%

* chi-kwadrat = 5,62; $p = 0,2295$; oznaczenia jak pod tab. 1.

Źródło: badania własne.

Tabela 6. Wykorzystywanie planowania w bankach spółdzielczych w Polsce w zależności od ich wartości aktywów ogółem*

Wyszczególnienie	BS-y ze względu na wielkość aktywów ogółem [tys. zł] [LOG10]					Ogółem
	I grupa <2,8-3,3)	II grupa <3,3-3,8)	III grupa <3,8-4,3)	IV grupa <4,3-4,8)	V grupa <4,8-5,3)	
Tak, zawsze	6	18	17	8	43	92
	100%	82%	94%	80%	98%	92%
Tak, bardzo rzadko	0	4	0	2	1	7
	0%	18%	0%	20%	2%	7%
Brak odpowiedzi	0	0	1	0	0	1
	0%	0%	6%	0%	0%	1%
Ogółem	6	22	18	10	44	100
	100%	100%	100%	100%	100%	100%

* chi-kwadrat = 14,60; $p = 0,0674$; oznaczenia jak pod tab. 1.

Źródło: badania własne.

Nie stwierdzono statystycznie istotnego wpływu stopnia wykorzystania planowania w BS-ach na poziom ich rentowności aktywów ogółem ROA (tab. 6). Najwyższy odsetek BS-ów, które zawsze prowadziły planowanie, odnotowano w gru-

pach o niskim i średnim poziomie rentowności aktywów ogółem ROA, najniższy zaś w grupach o najniższym i wysokim poziomie rentowności ROA.

Tabela 7. Wykorzystywanie planowania w bankach spółdzielczych w Polsce w zależności od poziomu ich rentowności aktywów ogółem ROA*

Wyszczególnienie	BS-y ze względu na poziom wskaźnika ROA [%]				Ogółem
	najniższy	niski	średni	wysoki	
Tak, zawsze	22	24	24	22	92
	88%	96%	96%	88%	92%
Tak, bardzo rzadko	3	0	1	3	7
	12%	0%	4%	12%	7%
Brak odpowiedzi	0	1	0	0	1
	0%	4%	0%	0%	1%
Ogółem	25	25	25	25	100
	100%	100%	100%	100%	100%

* chi-kwadrat = 7,03; p = 0,3180; oznaczenia jak pod tab. 1.

Źródło: badania własne.

Tabela 8. Opracowywanie planów strategicznych w bankach spółdzielczych w Polsce w zależności od ich wielkości kapitałów własnych*

Wyszczególnienie	Fundusze własne [tys. euro]					Ogółem
	< 300	<300-500)	<500-1000)	> 1000	brak danych	
Zarząd	12	19	13	8	6	58
	52%	70%	54%	50%	60%	58%
Prezes	7	3	4	5	4	23
	30%	11%	17%	31%	40%	23%
Główny księgowy	2	5	3	8	4	22
	9%	19%	13%	50%	40%	22%
Wszyscy pracownicy	1	0	1	2	2	6
	4%	0%	4%	13%	20%	6%
Zespół do spraw planowania i rozwoju	0	1	2	2	1	6
	0%	4%	8%	13%	10%	6%
Rada Nadzorcza	0	2	0	1	1	4
	0%	7%	0%	6%	10%	4%
Brak odpowiedzi	2	2	5	2	0	11
	9%	7%	21%	13%	0%	11%
Ogółem	23	27	24	16	10	100
	100%	100%	100%	100%	100%	100%

* chi-kwadrat = 17,29; p = 0,3016; oznaczenia jak pod tab. 1.

Źródło: badania własne.

Przeanalizowano również wykonawców sporządzających plany strategiczne w BS-ach. Z uzyskanych danych wynika, że najczęściej plany strategiczne przygotowywały zarządy BS-ów (58%), prezesi (23%) i główni księgowi (22%) (tab. 8). W niektórych BS-ach plany strategiczne przygotowywali wszyscy pracownicy (6%), zespoły do spraw planowania i rozwoju (6%) oraz rady nadzorcze (4%). Nie stwierdzono jednak statystycznie istotnego wpływu wielkości kapitałów własnych BS-ów na rodzaj wykonawców planów strategicznych.

Tabela 9. Opracowywanie planów strategicznych w bankach spółdzielczych w Polsce w zależności od regionu ich działania*

Wyszczególnienie	Region					Ogółem
	północny	wschodni	południowy	zachodni	centralny	
Zarząd	10	13	9	10	16	58
	71%	62%	53%	56%	53%	58%
Prezes	2	4	4	6	7	23
	14%	19%	24%	33%	23%	23%
Główny księgowy	3	4	4	4	7	22
	21%	19%	24%	22%	23%	22%
Wszyscy pracownicy	1	2	0	0	3	6
	7%	10%	0%	0%	10%	6%
Zespół do spraw planowania i rozwoju	0	0	1	1	4	6
	0%	0%	6%	6%	13%	6%
Rada Nadzorcza	0	0	1	2	1	4
	0%	0%	6%	11%	3%	4%
Brak odpowiedzi	1	3	2	1	4	11
	7%	14%	12%	6%	13%	11%
Ogółem	14	21	17	18	30	100
	100%	100%	100%	100%	100%	100%

* chi-kwadrat = 13,67; p = 0,8467; oznaczenia jak pod tab. 1.

Źródło: badania własne.

Zarządy BS-ów były głównymi wykonawcami planów strategicznych w regionie północnym (71%), prezesi banków w regionie zachodnim (33%), główni księgowi zaś w regionach południowym (24%) i centralnym (23%) (tab. 9). Nie stwierdzono jednak statystycznie istotnego wpływu regionu działania BS-ów na typ wykonawców planów strategicznych.

Zarządy BS-ów najczęściej przygotowywały plany strategiczne w zrzeczeniu BPS S.A. (60%), najrzadziej zaś w MR Bank SA (36%) (tab. 10). Z kolei odsetek prezesów BS-ów opracowujących plany strategiczne w poszczególnych zrzeczeniach był podobny (od 22% do 27%). Główni księgowi najczęściej byli autorami planów strategicznych w zrzeczeniu BPS SA (25%), a najrzadziej w Spółdzielczej Grupie Bankowej (17%).

Tabela 10. Opracowywanie planów strategicznych w bankach spółdzielczych w Polsce w zależności od ich rodzaju zrzeszenia*

Wyszczególnienie	Bank zrzeszający			Ogółem
	MR Bank	SGB	BPS	
Zarząd	4	15	39	58
	36%	63%	60%	58%
Prezes	3	6	14	23
	27%	25%	22%	23%
Główny księgowy	2	4	16	22
	18%	17%	25%	22%
Wszyscy pracownicy	1	0	5	6
	9%	0%	8%	6%
Zespół do spraw planowania i rozwoju	3	2	1	6
	27%	8%	2%	6%
Rada Nadzorcza	0	2	2	4
	0%	8%	3%	4%
Brak odpowiedzi	3	2	6	11
	27%	8%	9%	11%
Ogółem	11	24	65	100
	100%	100%	100%	100%

* chi-kwadrat = 16,12; p = 0,0963; oznaczenia jak pod tab. 1.

Źródło: badania własne.

Tabela 11. Opracowywanie planów strategicznych w bankach spółdzielczych w Polsce w zależności od typu gmin, w których prowadziły one działalność*

Wyszczególnienie	Rodzaj obsługiwanej gminy			Ogółem
	wiejska	miejsko-wiejska	miejska	
Zarząd	17	22	19	58
	53%	61%	59%	58%
Prezes	9	7	7	23
	28%	19%	22%	23%
Główny księgowy	9	6	7	22
	28%	17%	22%	22%
Wszyscy pracownicy	1	0	5	6
	3%	0%	16%	6%
Zespół do spraw planowania i rozwoju	1	1	4	6
	3%	3%	13%	6%
Rada Nadzorcza	0	2	2	4
	0%	6%	6%	4%
Brak odpowiedzi	4	2	5	11
	13%	6%	16%	11%
Ogółem	32	36	32	100
	100%	100%	100%	100%

* chi-kwadrat = 12,65; p = 0,2437; oznaczenia jak pod tab. 1.

Źródło: badania własne.

Zarządy najczęściej opracowywały plany strategiczne w BS-ach z gmin miejsko-wiejskich (61%), zaś prezesi i główni księgowi w bankach z gmin wiejskich (tab. 11). Nie stwierdzono jednak statystycznie istotnego wpływu typu obsługiwanej gminy na rodzaj wykonawców sporządzających plany strategiczne w BS-ach.

Tabela 12. Opracowywanie planów strategicznych w bankach spółdzielczych w Polsce w zależności od ich wielkości aktywów ogółem*

Wyszczególnienie	BS-y ze względu na wielkość aktywów ogółem [tys. zł] [LOG10]					Ogółem
	I grupa <2,8-3,3)	II grupa <3,3-3,8)	III grupa <3,8-4,3)	IV grupa <4,3-4,8)	V grupa <4,8-5,3)	
Zarząd	5	9	10	6	28	58
	83%	41%	56%	60%	64%	58%
Prezes	1	8	6	2	6	23
	17%	36%	33%	20%	14%	23%
Główny księgowy	1	5	3	2	11	22
	17%	23%	17%	20%	25%	22%
Wszyscy pracownicy	1	1	1	0	3	6
	17%	5%	6%	0%	7%	6%
Zespół do spraw planowania i rozwoju	0	1	1	0	4	6
	0%	5%	6%	0%	9%	6%
Rada Nadzorcza	1	0	1	0	2	4
	17%	0%	6%	0%	5%	4%
Brak odpowiedzi	0	3	1	0	7	11
	0%	14%	6%	0%	16%	11%
Ogółem	6	22	18	10	44	100
	100%	100%	100%	100%	100%	100%

* chi-kwadrat = 12,92; p = 0,8809; oznaczenia jak pod tab. 1.

Źródło: badania własne.

Przeanalizowano również wpływ wielkości aktywów ogółem BS-ów na rodzaj wykonawców planów strategicznych w bankach spółdzielczych (tab. 12). Wykorzystano test chi-kwadrat; nie stwierdzono jednak statystycznie istotnej zależności między badanymi zmiennymi. Zarządy najczęściej opracowywały plany strategiczne w BS-ach w grupie I o najniższej wartości aktywów ogółem, prezesi w grupie II, główni księgowi zaś w grupach II i V.

Na koniec zbadano wpływ wykonawców sporządzających plany strategiczne na poziom rentowności aktywów ogółem ROA w BS-ach (tab. 13). Z uzyskanych danych wynika, że nie stwierdzono statystycznie istotnej zależności między badanymi zmiennymi. Zarządy najczęściej ustalały plany strategiczne w BS-ach o najniższej rentowności ROA, prezesi o najniższej, niskiej i wysokiej rentowności ROA, główni księgowi zaś w BS-ach o wysokiej rentowności ROA.

Tabela 13. Opracowywanie planów strategicznych w bankach spółdzielczych w Polsce w zależności od poziomu ich rentowności aktywów ogółem ROA*

Wyszczególnienie	BS-y ze względu na poziom wskaźnika ROA [%]				Ogółem
	najniższy < 0,95	niski <0,95-1,65)	średni <1,65-2,50)	wysoki ≥ 2,50	
Zarząd	18	12	13	15	58
	72%	48%	52%	60%	58%
Prezes	7	7	2	7	23
	28%	28%	8%	28%	23%
Główny księgowy	5	3	5	9	22
	20%	12%	20%	36%	22%
Wszyscy pracownicy	1	3	1	1	6
	4%	12%	4%	4%	6%
Zespół do spraw planowania i rozwoju	0	3	3	0	6
	0%	12%	12%	0%	6%
Rada Nadzorcza	1	0	2	1	4
	4%	0%	8%	4%	4%
Brak odpowiedzi	0	4	6	1	11
	0%	16%	24%	4%	11%
Ogółem	25	25	25	25	100
	100%	100%	100%	100%	100%

* chi-kwadrat = 17,56; p = 0,2868; oznaczenia jak pod tab. 1.

Źródło: badania własne.

4. Wnioski końcowe

1. W bankach spółdzielczych w Polsce stwierdzono statystycznie istotny wpływ wielkości kapitałów własnych na stopień wykorzystywania przez nich planowania. Nie stwierdzono natomiast wpływu wielkości aktywów ogółem banków, rodzaju zrzeszenia, gminy, regionu i poziomu rentowności ROA na stopień wykorzystywania przez nie planowania.

2. Planowanie zawsze było wykorzystywane w 92% BS-ów, sporadycznie zaś w 7% banków. W tej pierwszej grupie BS-y odznaczały się kapitałami własnymi w przedziale 300-500 tys. euro i powyżej 1 mln euro, pochodziły ze zrzeszenia BPS SA, z regionów północnego i południowego, z gmin miejskich, wykazywały niski i średni poziom rentowności ROA, z kolei BS-y z tej drugiej grupy charakteryzowały się najniższymi kapitałami własnymi do 300 tys. euro, pochodziły ze zrzeszenia MR Bank SA, z regionu zachodniego, z gmin wiejskich i miejsko-wiejskich, wykazywały najniższy i wysoki poziom rentowności ROA.

3. Plany strategiczne w BS-ach najczęściej przygotowywane były przez zarządy banków, ich prezesów oraz głównych księgowych. Sporadycznie plany te przy-

gotowywali również wszyscy pracownicy, zespoły do spraw planowania i rozwoju lub rady nadzorcze. Nie stwierdzono wpływu wielkości kapitałów własnych i aktywów ogółem, rodzaju zrzeszenia, regionu, typu gmin i poziomu rentowności ROA na rodzaj wykonawców sporządzających plany strategiczne w bankach spółdzielczych w Polsce.

Literatura

- [1] Dobosz M., *Wspomagana komputerowo statystyczna analiza wyników badań*, Akademicka Oficyna Wydawnicza EXIT, Warszawa 2001.
- [2] Siudek T., *Bankowość spółdzielcza w Polsce w warunkach gospodarki rynkowej. Studium konkurencyjności, efektywności, organizacji, regulacji oraz perspektyw rozwoju*, Wyd. SGGW, Warszawa 2006.
- [3] Stanisław A., *Przystępny kurs statystyki w oparciu o program Statistica pl na przykładach z medycyny*, Wyd. StatSoft Polska Sp z o.o., Kraków 1998.
- [4] Steczkowski J., Zeliaś A., *Statystyczne metody analizy cech jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1981.

IMPACT OF CHOSEN FACTORS ON TAKING ADVANTAGE AND ELABORATING PLANS IN COOPERATIVE BANKS IN POLAND

Summary

The author determines the impact of chosen factors, that is: the size of ownership capitals and assets in all cooperative banks, kind of organisation, the type of communes, the region of led activity, as well as the level of the ROA remunerativeness for taking advantage and elaborating plans in cooperative banks in Poland. The obtained data show that only the size of owership capitals of cooperative banks had statistically significant influence on the level of planning usage in cooperative banks management. Other factors did not have statistically significant influence.