

# Nie zawieść rynku

Banki postrzegają poziom zaufania klientów do nich jako wysoki, a jednocześnie mają świadomość wielu czynników, które mogą spowodować w najbliższych latach jego utratę. A bank, który je utracił, przestaje istnieć.

PIOTR MASIUKIEWICZ

**B**anki postrzegane są nie tylko jako instytucje zaufania publicznego, ale nawet jako dobro publiczne. Twierdzi się bowiem, że system bankowy jest dobrem społecznym, a zatem całe społeczeństwo powinno ponosić koszty z nim związane (uważa się np., że ryzyko systemowe jest ryzykiem całego społeczeństwa). Czy jednak tak jest? Czynniki kształtujące zaufanie publiczne w szerokim ujęciu to mentalność społeczna, tradycje historyczne, własne doświadczenie jednostki. Oraz wychowanie w rodzinie i szkole, kształtowanie postaw i przekonań co do danych instytucji przez środki masowego przekazu. Zbiorowa mentalność leży u podłoża zaufania publicznego; ma ona jednak charakter pasywny. Dopiero w sytuacji zagrożenia (np. niewypłacalność banku) staje się mentalnością aktywną.

## CO JEST WAŻNE?

Podstawowe czynniki otoczenia banku, wpływające na poziom zaufania publicznego do systemu bankowego można określić następująco:

- niezależność banku centralnego i jego polityka silnego pieniądza,
- ilość przypadków niewypłacalności i upadłości banków,
- istnienie instytucji gwarancji depozytów i poziom tych gwarancji,
- skuteczność państwowego nadzoru nad bankami,
- bieżące zachowania banków (kierownictwa i personelu) w relacjach z klientami,
- zachowania środków masowego przekazu (intensywność krytyki sektora),
- zachowania konkurencji (metody walki, sposób stosowania narzędzi marketingu).

Odrębny problem to relacje ryzyko bankowe a zaufanie publiczne – zarówno w aspekcie wpływu na obniżenie lub zwiększenie zaufania, jak i w aspekcie ryzyka utraty zaufania.

## W OBLICZU KRYZYSU

Kiedy bank może stracić zaufanie klientów i inwestorów? Jeśli na przykład uporczywie powtarza działania przynoszące negatywne skutki pojedynczym klientom albo informacje o złym standingu finansowym przedostają się do opinii publicznej. Specyficznym akceleratorem utraty zaufania jest panika klientów (może być ona także sterowana przez konkurencję). Skutkuje ona odpływem depozytów i klientów, a w krańcowych przypadkach (na skutek gwałtownego wycofywania depozytów) upadłością banku i społecznymi kosztami tego procesu. Zachwianie wypłacalności banków może prowadzić do wstrząsów gospodarczych – i to w skali nie do opanowania. Odmówienie wypłaty klientowi jego bezspornych należności wywołuje niepokój innych, co

w określonej sytuacji może się przenieść na klientów innych banków i wywołać reakcję łańcuchową w całym systemie bankowym (contagion effect).

Znaczenie dla pozyskiwania atrybutu instytucji zaufania publicznego przez instytucje kredytowe ma specyfika rynków finansowych. Rynki te bazują bowiem generalnie właśnie na zaufaniu, wiarygodności i poufności. Zaufanie deponentów do banków polega w znacznym stopniu na wierze, iż regulacje i instytucje nadzoru zapewniają bezpieczeństwo systemów rozliczeń, depozytów i ryzyka bankowego, a także chronią przed niekompetencją personelu, defraudacjami, kryzysami finansowymi czy praniem pieniędzy.

## POTRZEBNA BEZWARUNKOWA UFNOŚĆ

W regulacjach i analizach bezpieczeństwa sektora finansowego pojawiają się takie kategorie, jak instytucja zaufania publicznego, wiarygodność i wypłacalność banku. Pozwala to uzasadnić ograniczenia swobody w działalności instytucji kredytowych i nakładanie dodatkowych obciążeń publicznoprawnych na te instytucje (np. składki na BFG, na utrzymanie Komisji Nadzoru Finansowego, rezerwy celowe i obowiązkowe).

Także sprawność funkcjonowania banków zależy w dużym stopniu od zaufania, jakie posiadają one na rynku. Zaufanie powoduje, że deponenti skłonni są powierzać bankom znaczne środki pieniężne, wierząc, iż nie stracą one na wartości, pozostaną bezpieczne oraz będą mogli wypłacić je w dowolnym lub umówionym terminie. Opieranie działalności banku na prawdopodobieństwie utrzymania płynności płatniczej wymaga zatem bezwarunkowego zaufania publicznego klientów. Jeżeli klient obdarza zaufaniem bank, a miarą odniesienia jest korzystna wysokość odsetek i natychmiastowa wypłacalność lokat, to można mówić o zaufaniu w płaszczyźnie ekonomicznej.

## PODSTAWOWE PARAMETRY MODELU ZAUFANIA PUBLICZNEGO

Korzyść ekonomiczna klienta z tytułu zaufania	Rachunkowość mentalna klientów (rachunek nakładów i korzyści). Ograniczenie kosztów informacji i in.
Poziom wiarygodności banku	Wzrost wartości banku, liczba negatywnych publikacji, liczba reklamacji i skarg do Rzecznika Klientów Banków, pozycja w rankingu międzynarodowym itp.
Licencjonowanie banków	Zakres rzeczowy licencji, czas obowiązywania
Ustawowy system gwarancji	Wielkość środków gwarantowanych
System państwowego nadzoru	Liczba kontroli, liczba nałożonych sankcji, kwota kar, liczba przegranych procesów sądowych
Tradycja dobrego wizerunku całego sektora	Długość okresu działania (tradycji) banku
Ocena aktualnego standingu banku	Mierniki finansowe (analiza fundamentalna)

Źródło: Opracowanie własne

## ZAUFANIE: OPINIA BANKÓW

Badanie problematyki zaufania zostało przeprowadzone we współpracy z Warszawskim Instytutem Bankowości. W pierwszym rzędzie banki zapytano o samoocenę co do poziomu zaufania publicznego, którym darzą je klienci. Samoocena ta była umiarkowana, 62 proc. oceniło ten poziom jako wysoki, 31 proc. jako bardzo wysoki, a prawie 7 proc. jako średni w skali pięciopunktowej.

Na pytanie czy istnieje potrzeba okresowej oceny (co 2–3 lata) zaufania klientów do banku tylko ok. 59 proc. respondentów stwierdziło, że ocena powinna być dokonywana w stosunku do wszystkich segmentów klientów. Aż 24 proc. badanych uważa, że nie ma takiej potrzeby, a 10 proc. uznało, że należy dokonywać oceny tylko wśród klientów korporacyjnych.

Znacząca część banków wyraźnie nie docenia potrzeby badania zaufania klientów; być może wynika to z przekonania o trwałości postaw zaufania klientów.

## NAJWAŻNIEJSZE: WYPŁACALNOŚĆ I WIARYGODNOŚĆ

W odpowiedzi na pytanie, jakie najważniejsze czynniki kształtują zaufanie publiczne, respondenci mogli wybrać pięć najważniejszych spośród 19 czynników. W grupie czynników formalnych najczęściej wskazań dotyczyło wypłacalności banku w każdym czasie (93 proc.), na drugim miejscu znalazł się system gwarantowania depozytów (82 proc.). Kolejne miejsca zajęły następujące czynniki: zarząd posiadający akceptację nadzoru bankowego (52 proc.) oraz wysoki kapitał własny banku (45 proc.).

Z kolei w grupie czynników nieformalnych najczęściej wskazań dotyczyło wiarygodności banku na rynku (83 proc.). Na drugim miejscu znalazła się otwartość i życzliwe kontakty z klientami (62 proc.), a na trzecim długoletnia tradycja banku (59 proc.) – przy czym dwukrotnie częściej na ten czynnik wskazywały banki spółdzielcze od komercyjnych. Bardzo niskie wskazania otrzymały takie czynniki, jak silna marka banku, brak kryzysów oraz światowa tradycja co do zaufania wobec banków. Na markę banku wskazało jedynie 10 proc. respondentów. Wydaje się, że uznali oni, iż wystarczy, jeśli wskażą na czynnik wiarygodności na rynku (zdecydowana większość), bo kategoria ta wiąże się nierozdzielnie z marką. Banki nie skorzystały z podania innych, ważnych w ich ocenie czynników.

## DRAMAT: NEGATYWNE PUBLIKACJE

Największą ilość wskazań otrzymał tu czynnik – częste, negatywne publikacje w środkach masowego przekazu (69 proc. wskazań). Z kolei powtarzające się awarie systemu

## OCENA BANKÓW PRZEZ FIRMY AGROBIZNESU

Lp.	Na ile zgadza się pan(i) lub nie zgadza się z następującymi stwierdzeniami:	Odpowiedzi – oceny średnie
1	Są potrzebne rolnikom i przedsiębiorcom	3,6
2	Mają dobrą obsługę, sympatycznych i kompetentnych pracowników	3,4
3	Posiadają dużą sieć placówek w Polsce	3,3
4	Posiadają dogodny dostęp przez internet, telefon	3,3
5	Są bezpieczne, można im zaufać	3,2
6	Specjalizują się w obsłudze firm z różnych branż	3,1
7	Oferują szeroki asortyment produktów i usług	3,0
8	Cieszą się ogólnie dobrą opinią	3,0
9	Rozumieją potrzeby rolników i przedsiębiorców	2,8
10	Posiadają przejrzysty system opłat	2,8
11	Wspierają rozwój agrobiznesu	2,7
12	Wspierają lokalne inicjatywy gospodarcze	2,6

Uwaga: Średnie oceny na skali od 1 – zdecydowanie nie do 4 – zdecydowanie tak.

Badaniem objęto menedżerów gospodarstw rolnych – 524 oraz przedsiębiorstwa agrobiznesu – 500.

Źródło: „Oczekiwania rolników indywidualnych oraz przedsiębiorców agrobiznesu wobec polskiego sektora bankowego”, Research International Pentor, czerwiec 2007, <http://www.pentor.pl/50295.xml?MEDIA>

## WIARYGODNOŚĆ I ZAUFANIE PRZEDSIĘBIORCÓW ŚREDNICH DO OFERTY BANKOWEJ I WSPÓŁPRACY Z BANKAMI

Rok badania	2003	2004	2005	2006	2007
Średnia ocen	4,00	4,02	4,08	4,07	4,23
Miejsce w tabeli kryteriów oceny banków	II	I / II	I	IV	III

Źródło: WIB

## BARIERY ROZWOJU E-BANKINGU W USA

Rodzaj występującej bariery	Odpowiedzi w proc.
Brak możliwości dokonania fizycznego depozytu poza bankomatem	66,0
Brak kontaktu twarzą w twarz z przedstawicielami banku	61,0
Brak zaufania do transakcji internetowych	51,0
Większe zaufanie do fizycznie obecnego banku	46,0
Brak możliwości otwarcia rachunku w klasycznej, fizycznej lokalizacji	40,0

Źródło: Boss S., McGranahan D., Mehla A. „Will the Banks Control On-line Banking?”, *McKinsey Quarterly* No. 3/2000

## SAMOOCENA BANKU CO DO POZIOMU ZAUFANIA PUBLICZNEGO, KTÓRYM DARZĄ GO KLIENTY

Poziom zaufania do banku jest:	Banki komercyjne	Banki spółdzielcze	Odpowiedzi badanych razem
bardzo wysoki	33,3	30,0	31,0
wysoki	55,6	65,0	62,1
średni	11,1	5,0	6,9
niski	0,0	0,0	0,0
bardzo niski	0,0	0,0	0,0

Źródło: WIB; dane w proc.

informatycznego oraz nieterminowa wypłata zdeponowanych środków uznane zostały przez badane banki za ważniejsze czynniki możliwej utraty zaufania (po 62 proc. każdy). Na trzecim miejscu znalazła się nieżyczliwość i nieuprzejmość personelu (45 proc.), a dopiero na czwartym – nierzetelna reklama. Najmniej wskazań otrzymały takie czynniki, jak: częste zmiany organizacji, kompetencji i procedur obsługi klienta, kierownictwa

placówki obsługującej danego klienta oraz większościowych właścicieli banku (akcjonariuszy, udziałowców). Należy zwrócić także uwagę na fakt, że banki doceniły zupełnie nowe zagrożenie – informatykę. W pytaniu o najlepsze środki budowy zaufania do banku, respondenci mieli do wyboru 18 różnych działań oraz pytanie otwarte pozwalające na podanie własnych propozycji środków budowy zaufa-

**JAKIE NAJWAŻNIEJSZE CZYNNIKI KSZTAŁTUJĄ AKTUALNIE ZAUFANIE PUBLICZNE DO PAŃSTWA BANKU?\***

Wyszczególnienie	Banki komercyjne	Banki spółdzielcze	Odpowiedzi badanych banków razem
<b>A. Czynniki formalne</b>			
1) system gwarantowania depozytów	55,6	95,0	82,3
2) nadzór państwowy	44,4	5,0	17,2
3) nadzór właścicielski	66,7	25,0	37,9
4) posiadanie zagranicznych akcjonariuszy przez bank	77,8	0,0	24,1
5) akcje notowane na giełdzie	33,3	0,0	10,3
6) zarząd posiadający akceptację nadzoru bankowego	33,3	60,0	51,7
7) wypłacalność banku w każdym czasie	77,8	100,0	93,1
8) wysoki kapitał własny banku	33,3	50,0	44,8
<b>B. Czynniki nieformalne</b>			
9) wiarygodność banku na rynku	88,9	80,0	82,8
10) potoczna opinia o banku w społeczeństwie	22,2	50,0	41,1
11) długoletnia tradycja banku	33,3	70,0	58,6
12) otwartość i życzliwe kontakty personelu z klientami	66,6	60,0	62,1
13) wysoka jakość usług	55,6	45,0	48,3
14) wieloletnie korzystanie z usług (lojalność) przez większość klientów	33,3	65,0	55,2
15) brak kryzysów bankowych (upadłości) w systemie finansowym państwa	11,1	5,0	6,9
16) światowa tradycja co do zaufania wobec banków	11,1	0,0	3,5
17) brak innych alternatyw lokowania oszczędności	0,0	20,0	13,8
18) silna (znana) marka banku	22,2	5,0	10,3
19) inne czynniki wskazane przez bank	0,0	0,0	0,0

Źródło: WIB; \* respondenci mogli udzielić do 5 odpowiedzi; dane w proc.

nia. Respondenci zaznaczali na skali ocen od 1 (ważny) do 4 (nieważny) ocenę danego środka budowy zaufania.

Ocenę „ważny” najczęściej badanych banków (100 proc.) przyznało jakości usług. Następnie 96 proc. wskazało na życzliwy i empatyczny personel, a 86 proc. na pozytywną opinię o wiarygodności banku i 90 proc. na stałą budowę dobrego wizerunku banku. Na transparentne strategie cenowe i rzetelne informowanie o cenach jako ważny sposób budowy zaufania wskazało 72 proc. badanych, a na rzetelną reklamę – 69 proc. badanych banków.

Za ważne uznano posiadanie usług internetowych połowa badanych. Jako średnio ważne uznano: wysokość gwarancji depozytów przez BFG oraz pełną publiczną informację o banku.

Znaczny odsetek ocen „mało ważne” i „nieważne” otrzymały następujące środki budowy zaufania: status banku giełdowego,

**Z kolei w grupie czynników nieformalnych najczęściej wskazań dotyczyło wiarygodności banku na rynku.**

**CO MOŻE SPOWODOWAĆ UTRATĘ ZAUFANIA PUBLICZNEGO DO BANKU\***

Wyszczególnienie	Banki komercyjne	Banki spółdzielcze	Odpowiedzi badanych banków razem
1) nieterminowa wypłata zdeponowanych środków	44,4	70,0	62,1
2) częste zmiany oprocentowania i prowizji	33,3	35,0	34,5
3) częste zmiany warunków (innych niż ceny) oferowania usług	44,4	10,0	20,7
4) nierzetelna reklama	55,6	35,0	41,4
5) częste awarie systemu informatycznego	55,6	65,0	62,1
6) czasochłonność obsługi klientów	33,3	35,0	34,5
7) niezyczliwość, nieuprzejmość personelu	22,2	55,0	44,8
8) częste zmiany organizacji, kompetencji i procedur obsługi klienta	22,2	15,0	17,2
9) częste zmiany kierownictwa placówki obsługującej danego klienta	0,0	30,0	20,7
10) częste zmiany większościowych właścicieli banku (akcjonariuszy, udziałowców)	22,2	0,0	6,9
11) częste, negatywne publikacje w środkach masowego przekazu	77,8	65,0	69,0
12) wskazanie innych czynników	0,0	0,0	0,0

Źródło: WIB; \* respondenci mogli udzielić do 5 odpowiedzi; dane w proc.

posiadanie zagranicznych inwestorów, ograniczenie wielkości zabezpieczenia kredytu dla lojalnych klientów, listy do klientów informujące o wydarzeniach, stałe konferencje prasowe. Wydaje się, że badane banki nie doceniły roli informacji i kontaktów z opinią publiczną jako instrumentów budowy zaufania.

Poproszono banki o ocenę ważności czynników decydujących o wyborze banku przez klientów na skali ocen od 1 (ważny) do 4 (nieważny). Lista zawierała 24 czynniki oraz możliwość wskazania innych ważnych w ocenie banku czynników; z tej możliwości badane banki nie skorzystały. Największa liczba badanych banków wskazała jako ważne następujące czynniki: zadowolenie z dotychczasowych usług, łatwość uzyskania kredytu, bank jest pewny, godny zaufania, miła, życzliwa obsługa.

Do mało ważnych czynników zaliczono ubezpieczenia dostępne w ramach rachunku bieżącego klienta. Jako „średnio ważne” oceniono zachęcającą reklamę, fakt, że pracodawca ma tam konto, szeroką sieć oddziałów oraz przyzwyczajenie klientów.

## CO DECYDUJE O WYBORZE BANKU PRZEZ KLIENTA?

Lp.	Możliwości	Odpowiedzi badanych banków razem			
		1 ważne	2 średnio ważne	3 mało ważne	4 nieważne
1	ubezpieczenia dostępne w ramach rachunku	3,5	31,0	44,8	10,3
2	zachęcająca reklama	37,9	55,2	3,5	0,0
3	całodobowy dostęp do rachunku	69,0	17,2	6,9	0,0
4	możliwość uzyskania kart płatniczych/debetowych	62,1	20,7	10,3	0,0
5	realizacja usług przez telefon i (lub) internet	62,1	27,6	6,9	0,0
6	spłacanie kredytu właśnie w tym banku	20,7	55,2	17,2	3,5
7	korzystne oprocentowanie lokat	65,5	27,6	0,0	0,0
8	sprawność operacji bankowych	82,8	13,8	0,0	0,0
9	korzystne oprocentowanie kredytu	82,8	13,8	0,0	0,0
10	łatwość uzyskania kredytu	86,2	13,8	0,0	0,0
11	pracodawca (zakład pracy) ma tam konto	6,9	51,7	27,6	10,3
12	jedyny bank działający w okolicy	34,5	44,8	17,2	0,0
13	szeroki zakres usług	51,7	37,9	0,0	0,0
14	miła, życzliwa obsługa	86,2	13,8	0,0	0,0
15	polecenie znajomych i (lub) rodziny	62,0	27,6	6,9	3,5
16	rekomendacje współpracowników w pracy	51,7	37,9	10,4	0,0
17	korzystne opłaty i prowizje	69,0	31,0	0,0	0,0
18	szeroka sieć bankomatów	69,0	27,6	3,4	0,0
19	dogodne warunki usług (bliskość, szybkość obsługi itp.)	65,5	24,1	6,9	0,0
20	szeroka sieć oddziałów	37,9	44,8	13,8	3,5
21	dogodna lokalizacja oddziału (filii)	58,6	34,5	6,9	0,0
22	przyzwyczajenie	37,9	55,2	6,9	0,0
23	ocena, że bank jest pewny, godny zaufania	86,2	10,3	3,5	0,0
24	zadowolenie z dotychczasowych usług banku	96,5	3,5	0,0	0,0

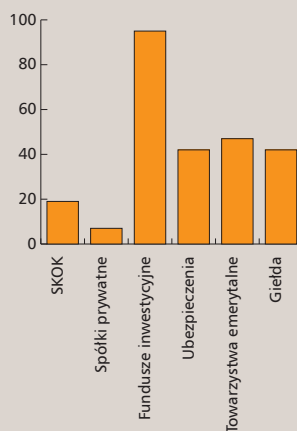
Źródło: WIB; dane w proc.

Banki najwyżej oceniały te czynniki, które w świetle badań demoskopijnych klientów również są przez nich wymieniane jako istotne przy wyborze banku. Zaufanie do banków plasowało się w czołówce czynników ocenionych jako bardzo ważne.

Na pytanie, czy w najbliższych dwu latach klienci dla korzyści finansowych, rezygnując świadomie z mniejszego ryzyka, będą wybierać inne niż banki instytucje finansowe (obdarzając je zaufaniem) dla lokowania oszczędności, zdecydowana większość badanych (72 proc.) odpowiedziała, że taka sytuacja nastąpi. W rozwinięciu tego pytania poproszono respondentów, którzy udzielili odpowiedzi „tak”, aby wskazali, jakie instytucje finansowe będą zatem wybierać klienci, obdarzając je swoim zaufaniem.

Odpowiedzi banków komercyjnych i banków spółdzielczych kształtowały się na podobnym poziomie. Prawie wszyscy badani wskazali na fundusze inwestycyjne (95 proc.), a w kolejności na towarzystwa emerytalne, inwestowanie na giełdzie oraz w towarzystwach ubezpieczeniowych. Nie zostały docenione SKOK jako konkurenci banków – wskazało na nie tylko 19 proc. badanych banków.

## DO JAKICH INSTYTUCJI MOGĄ PRZECHODZIĆ KLIENTY? \*



\* w proc.; według prognoz banków

Zaufanie publiczne jest wartością niematerialną wpływającą na wartość banku. Jego utrata (równoważna często z kryzysem banku) wiąże się z utratą części klientów, a to oznacza zmniejszanie się wartości ban-

ku. Mierzenie zmian spadku zaufania może być ważnym elementem systemu wczesnego ostrzegania o nadchodzącym kryzysie. Dlatego dla instytucji finansowych tak ważne jest stałe monitorowanie poziomu zaufania. Pomimo dużego zaufania, przeniesienie zaufania klientów może mieć związek z zagrożeniem utraty płynności, zidentyfikowanym przez klientów danego banku. Obserwacja zachowań klientów w bankach tracących lub zagrożonych utratą płynności pokazuje, że „przenoszą” oni swoje zaufanie do innego banku, a nawet do instytucji typu non banking. Przykład paniki klientów w Banku Wschodnim SA – wynikający ze znacznej utraty zaufania – wskazuje, że częściowa odbudowa zaufania była możliwa, ale przy silnym wsparciu polityki cenowej i przy wysokich kosztach, pokrytych w części przez przyszłego inwestora strategicznego. Utrzymanie wysokiego poziomu zaufania klientów powinno więc być także celem strategii marketingowych realizowanych przez instytucje finansowe.

Autor jest doktorem, adiunktem w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH