Iwona Olejnik

ZARZĄDZANIE JAKOŚCIĄ USŁUG NA RYNKU OTWARTYCH FUNDUSZY EMERYTALNYCH

Podstawowy cel systemu zarządzania jakością koncentruje się na satysfakcji klienta i zaspokojeniu jego oczekiwań m.in. poprzez stałe doskonalenie tego systemu i zapobieganie ewentualnym niezgodnościom. Koncentracja na kliencie poprzez zrozumienie aktualnych i przyszłych jego potrzeb, wyjście naprzeciw jego wymaganiom oraz przewidywanie oczekiwań, jakie klient może wyrazić, powinna stanowić podstawowy punkt wyjścia do konstruowania systemu zarządzania jakością w przedsiębiorstwie. Jakość coraz częściej postrzegana jest nie tylko w kontekście strategii marketingowych, ale także w aspekcie kompleksowego zarządzania przez jakość[1]. TQM (ang. total quality management) sprowadza się zatem do takiego zarządzania przedsiębiorstwem, by było ono wiodące na wszystkich płaszczyznach produktów i usług, które są dla klienta ważne. Natomiast warunkiem koniecznym do wdrożenia tego systemu jest pełne zaangażowanie pracowników organizacji do osiągnięcia założonych celów. Oprócz personelu czynnikami determinującymi wysoką jakość usług są: organizacja i struktura firmy, pomiar reklamacji i zadowolenia klienta, techniczne wsparcie, komunikacja wewnętrzna oraz zewnętrzna[2].

W roku 1999, na skutek przeprowadzonej reformy emerytalnej, na polskim rynku finansowym pojawiły się nowe podmioty – otwarte fundusze emerytalne (OFE) oraz zarządzające nimi powszechne towarzystwa emerytalne (PTE). Otwarte fundusze emerytalne, będące istotną częścią systemu emerytalnego, łączą w sobie elementy związane zarówno z rynkiem finansowym (część kapitałowa systemu), jak i ze sferą ubezpieczeń społecznych[3] (OFE tworzą tzw. emeryturę podstawową).

---

[1] Patrz szerzej: K. Opolski, *Zarządzanie przez jakość w usługach finansowych*, w: *Zarządzanie jakością usług w bankach i zakładach ubezpieczeń*, red. J. Garczarczyk, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2000, s. 20; A. Pomykalski, *Nowoczesne strategie marketingowe*, Infor, Warszawa 2001, s. 132; P. Mudie, A. Cottam, *Usługi. Zarządzanie i marketing*, PWN, Warszawa 1998, s. 124.

[2] P. Mudie, A. Cottam, *Usługi...*, op.cit., s. 115.

[3] Środki funduszy emerytalnych są częścią obowiązkowego systemu emerytalnego, a zatem mogą być traktowane jako element finansów publicznych, co w konsekwencji sprawia, iż nie obejmuje ich zasada swobodnego przepływu kapitałów w ramach UE.

Powszechne towarzystwa emerytalne stanęły w roku 1999 przed koniecznością opracowania programów marketingowych, które w istotnym stopniu wyznaczały ich potencjał konkurencyjny. Po zakończeniu tej fazy funkcjonowania rynku, w której podstawowym celem towarzystw było osiągnięcie jak największego udziału w rynku, PTE stale rozwijają podstawowy produkt, wyposażając go w cechy dodatkowe, tzw. wartość dodaną dla klienta. Jest to np. coraz lepsze informowanie klientów, wprowadzanie nowych kanałów przekazywania informacji czy też kompleksowe zarządzanie przez jakość.

Wzrost zainteresowania jakością znajduje odzwierciedlenie w staraniach towarzystw o uzyskanie certyfikatu jakości ISO. Dotychczas normy jakości w zakresie zarządzania otwartym funduszem emerytalnym wdrożyły trzy towarzystwa. Jako pierwsze z działających w Polsce towarzystw już w roku 2000 ustanowiło i wdrożyło system jakości zgodny z wymaganiami normy PN-ISO 9002:1996 AIG PTE SA[4]. Kolejnym towarzystwem, które otrzymało certyfikat jakości ISO 9002 – w październiku 2001 roku – jest PTE PZU SA[5]. Natomiast w roku 2003 system zarządzania jakością zgodny z wymogami normy PN-EN ISO 9001:2000 wdrożono w CU PTE BPH CU WBK SA[6].

Jakość usługi w otwartym funduszu emerytalnym

Z racji przyjętego przez ustawodawców założenia o homogeniczności istoty otwartego funduszu emerytalnego, PTE nie mają właściwie większego wpływu na różnicowanie rdzenia OFE jako usługi. Jednak istnieje wiele możliwości związanych z oczekiwaniami klientów wobec funduszy, które pozwalają na ich różnicowanie przez PTE, a tym samym odmienne postrzeganie i satysfakcję z przynależności do danego OFE. Począwszy zatem od wyobrażeń klientów w zakresie cech, które klient spodziewa się znaleźć w funduszu (np. prosta procedura zawierania umowy), a skończywszy na wizji funduszu w przyszłości (np. umożliwienie klientom dobrowolnych, dodatkowych wpłat, możliwość wpływania na wybór władz czy politykę inwestycyjną funduszu), PTE przez systemowe podejście do zarządzania jakością powinno podejmować działania zwiększające skuteczność i efektywność działania organizacji. Poziom satysfakcji klienta w istotnym stopniu uzależniony jest bowiem od poziomu jakości usług w danej instytucji[7].

[4] www.aig-pte.pl; szerzej na ten temat: L. Fido, *Przesłanki wdrażania systemów zarządzania jakością w instytucjach finansowych na przykładzie towarzystw emerytalnych*, w: *Zarządzanie jakością usług w instytucjach finansowych*, red. J. Garczarczyk, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2003.

[5] www.ptepzu.pl.

[6] www.cu.com.pl.

[7] Por. B. W. Żurawik, *Marketing usług finansowych*, PWN, Warszawa, 1999, s. 166.

Jakość otwartego funduszu emerytalnego można rozpatrywać w kilku wymiarach, m.in. pod kątem wizerunku i prestiżu firm będących współzałożycielami funduszu (wymiar korporacyjny), na płaszczyźnie kontaktów klientów z akwizytorami i innymi pracownikami (wymiar interakcyjny) oraz pod względem siedziby i wyposażenia podmiotu (wymiar fizyczny)[8]. Z punktu widzenia funduszy emerytalnych najistotniejsze wydają się dwa pierwsze wymiary.

Jedną z podstawowych determinant jakości usług OFE są **pracownicy**, w tym szczególnie akwizytorzy oraz osoby zatrudnione w telefonicznych centrach obsługi klientów (np. telemarketerzy w infoliniach)[9]. Fachowy i kompetentny akwizytor, odpowiednio wyszkolony, odnoszący się do klienta z życzliwością i szacunkiem, jest jednym z podstawowych wyznaczników poziomu jakości reprezentowanego funduszu. Tymczasem, jak pokazują wyniki badań[10], problemy dotyczące jakości usługi OFE wynikają w znacznym stopniu z winy akwizytora. Aż połowa z nich deklaruje bowiem, iż miała problemy z udzieleniem odpowiedzi na niektóre pytania potencjalnych członków. Równocześnie co piąty akwizytor ocenia przepływ informacji od towarzystwa do niego jako zbyt wolny i niewystarczający.

Konsekwencją niewłaściwej pracy akwizytorów w fazie wprowadzania OFE na rynek jest znaczny odsetek tzw. „martwych rachunków"[11], wpływających niekorzystnie na jakość usług poszczególnych funduszy. Mimo że udział martwych rachunków w ogólnej liczbie rachunków otwartych przez poszczególne fundusze systematycznie się zmniejsza (rys. 1), w przyszłości trudno będzie jednak całkowicie uniknąć takich kont. Są one bowiem nie tylko efektem nieuczciwej pracy akwizytorów fałszujących umowy, ale także błędów i opóźnień w formalnej weryfikacji zawieranych umów przez ZUS, nieprzekazywania przez pracodawców składek na ubezpieczenia społeczne oraz zapisywania do OFE osób nieuprawnionych[12].

---

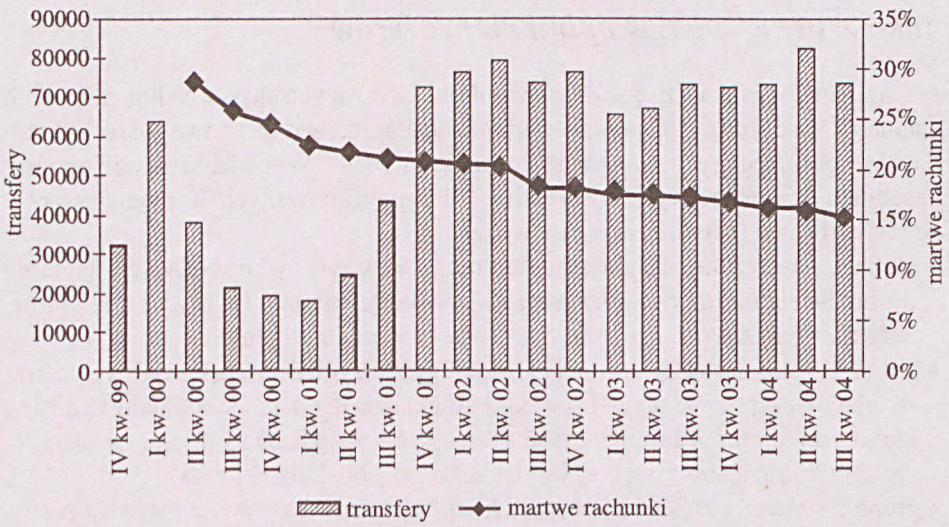
[8] Por. G. Le Blanc, N. Nguyen, *Customers' Perceptions of Service Quality in Financial Institutions*, „International Journal of Bank Marketing" 1998, no. 4, vol. 6; natomiast A. Payne rozróżnia dwa ujęcia jakości: techniczną, będącą wynikiem procesów operacyjnych, szczególnie istotną w okresie rozwoju rynku, oraz jakość funkcjonalną, jako wynik kontaktów usługodawcy i usługobiorcy, w: A. Payne, *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1997, s. 267.

[9] Warto zauważyć, że przedmiotem skarg do UNFE w roku 1999 w dominującej części były dwie kwestie związane z procesem akwizycji – podejrzenie sfałszowania podpisu osoby przystępującej do funduszu na formularzu umowy o członkostwo (42% ogółu skarg) oraz niedopełnienie obowiązku pouczenia przez akwizytora o wszystkich konsekwencjach przystąpienia do funduszu (24%). W roku 2000 zdecydowanie zmniejszyła się liczba skarg z tytułu procesu akwizycji i przystępowania do funduszu; za: „Biuletyn UNFE", wrzesień 2000.

[10] Badania przeprowadzono w Katedrze Badań Marketingowych Akademii Ekonomicznej w Poznaniu w roku 2000, na próbie 276 akwizytorów 21 otwartych funduszy emerytalnych.

[11] Są to rachunki, na które nie wpływają żadne składki.

[12] „Biuletyn Kwartalny UNFE" 2000, nr 4, s. 25.



Rysunek 1. Liczba transferów ogółem oraz odsetek martwych rachunków w rachunkach ogółem prowadzonych przez OFE

Źródło: opracowanie na podstawie biuletynów kwartalnych KNUiFE (wcześniej UNFE)

Przykładowo, na początku roku 2000 najwyższy udział takich rachunków wystąpił w OFE Rodzina (91%), OFE Polsat (69%) oraz w OFE Kredyt Banku (74%), zaś najniższy w Commercial Union OFE BPH CU WBK (16%) oraz OFE Nationale-Nederlanden Polska (17%). Natomiast na końcu III kwartału 2004 roku najmniej korzystną sytuację odnotowały OFE Polsat (46,5%) oraz OFE Ergo Hestia (36,2%), zaś najkorzystniejszą pozycję utrzymały Commercial Union OFE BPH CU WBK (3,8%) oraz OFE Nationale-Nederlanden Polska (6,2%).

Martwe rachunki stanowią bez wątpienia problem, gdyż będąc m.in. wyznacznikiem profesjonalizmu akwizytorów oraz poziomu jakości umów przystąpienia do danego OFE przekazanych do ZUS, nie tylko wpływają negatywnie na wizerunek funduszu, ale również generują niepotrzebne koszty związane z ich otwieraniem i utrzymywaniem.

Kolejnym aspektem związanym z jakością usług OFE, wynikającym częściowo z pracy akwizytorów, są transfery członków między funduszami. Od momentu wprowadzenia reformy poziom lojalności członków funduszy emerytalnych w Polsce jest dość wysoki, aczkolwiek fluktuacje członków między funduszami charakteryzują się dość dużą intensywnością (rys. 1). Jednocześnie w niektórych funduszach liczba członków pozyskanych w wyniku transferów przeważa liczbę członków przystępujących do funduszy po raz pierwszy. Przykładowo w roku 2002 do funduszy przystąpiło około 350 tys. nowych członków, zaś na zmianę zdecydowało się nieco ponad 300 tys. osób.

Jakość usług OFE w opinii menedżerów

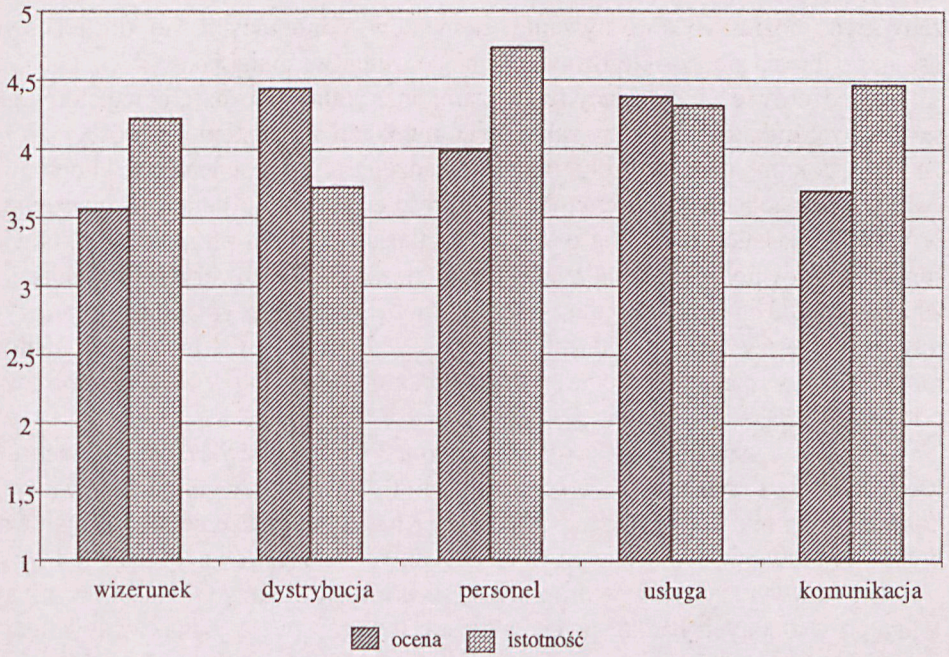
W celu określenia istotności czynników tworzących jakość usług otwartych funduszy emerytalnych, przeprowadzono badanie marketingowe wśród menedżerów powszechnych towarzystw emerytalnych[13]. W badaniu posłużono się zestawem 25 atrybutów jakości usług OFE pogrupowanych w pięć obszarów funkcjonowania instytucji, a mianowicie:

- grupa 1 – wizerunek funduszu emerytalnego (w tym: wiarygodność i zaufanie do funduszu, opinia o towarzystwie w mediach, opinia o OFE wśród klientów, ekspertów oraz wyniki inwestycyjne osiągane przez fundusz);
- grupa 2 – oddziały i dystrybucja OFE (w tym: wygląd zewnętrzny i wewnętrzny placówek prowadzących sprzedaż funduszu, lokalizacja oddziałów, dostęp klienta do telefonu, Internetu, ksero, miejsce do siedzenia i pisania w placówce, sprawność sprzętu wykorzystywanego przy obsłudze klienta);
- grupa 3 – praca personelu i obsługa klienta (w tym: fachowość i wiedza personelu oddziału, elastyczność w kontaktach z klientami, komunikatywność, szybkość i sprawność obsługi, sposób odbierania telefonu i prowadzenia rozmów z klientem, uprzejmość i życzliwość akwizytorów, ubiór i zachowanie akwizytorów, rozpatrywanie odwołań i skarg);
- grupa 4 – elementy odnoszące się do OFE jako usługi (w tym: wysokość prowizji i opłat, łatwość sprawdzenia stanu konta w funduszu);
- grupa 5 – komunikacja z klientem (w tym: obsługa informacyjna w oddziałach funduszy, jasność i kompletność ulotek i broszur, prosta i zrozumiała dokumentacja i druki, promocja funduszu, obsługa informacyjna infolinii, serwis informacyjny w Internecie, prowadzenie korespondencji z klientem).

Menedżerowie zarządzający OFE dokonali najpierw identyfikacji istotności poszczególnych czynników jakości (w skali od 1 – bez znaczenia, nieistotne, do 5 – bardzo istotne, bardzo ważne), a następnie ocenili te atrybuty w „swoim" OFE (w skali od 1 – pilnie wymaga zmiany, do 5 – nie wymaga zmiany).

Wśród wyodrębnionych pięciu grup atrybutów jakości usług OFE za zdecydowanie najistotniejsze uznano elementy odnoszące się do **pracy personelu i obsługi klienta** (średnia ocena istotności dla tej grupy atrybutów wynosi 4,73 punktu), w tym szczególnie fachowość, wiedzę i komunikatywność personelu oddziału oraz proces rozpatrywania odwołań i skarg. Jednocześnie, zdaniem przedstawicieli PTE, występuje dość duża różnica między istotnością poszczególnych czynników w tej grupie a ich oceną w danym OFE. Do czynników, które wymagają poprawy, należą przede wszystkim prowadzenie rozmów z klientem (szczególnie telefonicznych) oraz komunikatywność pracowników w oddziale.

[13] Badanie przeprowadzone zostało wśród menedżerów PTE w marcu 2003 roku przez Katedrę Badań Marketingowych Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.



Rysunek 2. Istotność i ocena grup czynników jakości usług według menedżerów towarzystw

Źródło: opracowanie na podstawie przeprowadzonych badań

Kolejnym ze sposobów wpływania na postrzeganie wysokiej jakości usługi oraz budowanie lojalności członków jest potwierdzanie słuszności ich decyzji poprzez **kampanie informacyjne i reklamowe** (średnia istotność tej grupy atrybutów wynosi 4,46 punktu). Informacja z jednej strony ułatwia klientom podejmowanie decyzji, z drugiej zaś strony kształtuje wizerunek towarzystwa i zarządzanego przez nie funduszu. Udostępnienie przez PTE różnorakich kanałów kontaktowania pozwala zwiększyć satysfakcję i lojalność klientów. System komunikacji oferujący wiele kanałów, obok standardowych – jak tradycyjna poczta, telefon czy punkt obsługi klienta, umożliwiający również kontakt za pomocą SMS, e-maila, z całą pewnością ma pozytywny wpływ na kształtowanie wizerunku funduszu emerytalnego. Konsument za pomocą tych rozwiązań może monitorować na bieżąco stan rachunku, wartość jednostki, ostatnio przeprowadzone transakcje oraz uzyskać inne dodatkowe informacje na temat działalności funduszy. Istotnym aspektem jest bezpieczeństwo uzyskiwania informacji, towarzystwa stosują więc wielostopniowe systemy zabezpieczeń (np. podanie przez członka numeru PIN). Obecnie, gdy do funduszy przystępuje rocznie około 250–300 tys. nowych członków, którymi są z reguły osoby młode, po raz pierwszy podejmujący pracę, wzrastać będzie znaczenie nowoczesnych środków komunikacji – infolinii czy Internetu. Również w wielu hasłach reklamowych

zauważyć można wykorzystywanie elementów odnoszących się do jakości usług, podkreśla się, iż są to firmy „oferujące usługi wysokiej jakości"[14].

Menedżerowie zarządzający funduszami emerytalnymi uznali, iż najistotniejszymi wyróżnikami jakości w zakresie komunikacji z klientem są: prosta i zrozumiała dokumentacja i druki oraz prowadzenie korespondencji z klientami (w obu przypadkach 4,75 punktu). Jednocześnie relatywnie mniejsze znaczenie w procesie świadczenia usług o wysokiej jakości uzyskała promocja i reklama funduszu. Równocześnie analizując oceny poszczególnych atrybutów jakości, zdaniem przedstawicieli funduszy, czynnikiem wymagającym pilnej poprawy jest przede wszystkim serwis informacyjny w Internecie (3 punkty). Ponadto modyfikacji wymagają strategie promocji oraz uproszczenia w zakresie druków i dokumentacji.

Istotnym wyznacznikiem jakości są również elementy związane z **wizerunkiem funduszu** (średnia istotność 4,21 punktu), w tym szczególnie jego wiarygodność i opinia o OFE wśród klientów. Kluczowe znaczenie mają również wyniki inwestycyjne osiągane przez dany fundusz (będące równocześnie jednym z podstawowych kryteriów w procesie wyboru lub też zmiany OFE). Jak wynika z przeprowadzonych badań, przedstawiciele towarzystw są jednak zadowoleni z osiąganych wyników inwestycyjnych funduszy (średnia ocena 4,12 na 5 punktów). Jednak warto podkreślić, iż klient w momencie podejmowania decyzji nie uzyskuje gwarancji, iż w przyszłości również będą one kształtować się na oczekiwanym poziomie. Kryterium to jest ponadto mało przydatne w sytuacji, kiedy bierze się pod uwagę długookresowy charakter inwestycji oraz podobieństwo strategii inwestycyjnych poszczególnych funduszy. Możliwości inwestycyjne funduszy wynikające z założeń reformy emerytalnej mogą być w przyszłości przyczyną problemów w postrzeganiu przez klientów jakości usług otwartych funduszy emerytalnych. Problemy te wynikać mogą z braku właściwej komunikacji między usługodawcą a usługobiorcą (niedoinformowanie klienta, komunikowanie się z klientem w sposób dla niego niezrozumiały). Ponadto towarzystwa emerytalne w emocjonalnych kampaniach reklamowych stworzyły wizerunek emeryta, który nie ma żadnych problemów finansowych na emeryturze („Na emeryturze nie musisz udawać życia", „Trzeba mieć fantazję i pieniążki", „Emerytura pewna jak w szwajcarskim banku"), a tym samym w istotnym, ale nieuzasadnionym stopniu podwyższyły oczekiwania klientów wobec wysokości przyszłej emerytury. Szacunki dotyczące tzw. stopy zastąpienia wskazują jednoznacznie, iż są to nierealistyczne obietnice, które w przyszłości mogą negatywnie wpłynąć na postrzeganie jakości usług OFE. Równocześnie, zdaniem menedżerów towarzystw, w przyszłości należy podjąć działania związane z poprawą

[14] Patrz szerzej: I. Olejnik, *Jakość usług otwartych funduszy emerytalnych w opinii klientów*, „Problemy Jakości" 2002, nr 8, s. 30–33.

wizerunku OFE i PTE w opiniach mediów oraz klientów i ekspertów (elementy te oceniono bowiem dość nisko: 3,25 punktu na max. 5).

Natomiast najmniej istotną okazała się grupa atrybutów jakości związana z **wyglądem oddziałów** i elementami wykorzystywanymi w **dystrybucji funduszy**. Poszczególne czynniki w tej grupie zostały ocenione przez menedżerów na wyższym poziomie (4,44 punktu, w tym szczególnie lokalizacja oddziałów oraz sprzęt wykorzystywany w obsłudze) niż postrzeganie ich istotności w procesie oferowania usług wysokiej jakości (3,71 punktu).

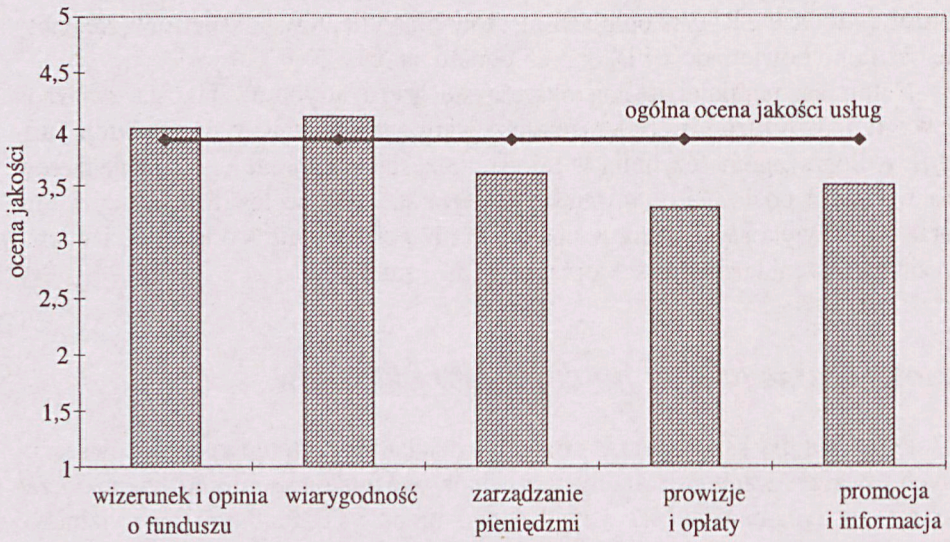
Postrzeganie jakości funduszy przez klientów

Podstawą dla kształtowania strategii i działań marketingowych w powszechnych towarzystwach emerytalnych powinna być znajomość opinii klienta w zakresie postrzegania jakości zarządzanego przez PTE funduszu emerytalnego. Czynniki wpływające na postrzeganie otwartego funduszu emerytalnego przez klientów mogą być jednak niejednoznaczne, czasem trudno identyfikowalne, gdyż uzależnione są od subiektywnych opinii i dotychczasowych doświadczeń klienta z towarzystwem. Analiza percepcji OFE przez klientów wskazuje, iż generalnie klienci są na ogół zadowoleni z dokonanego wyboru funduszu (93% wskazań), aczkolwiek nie są całkowicie bezkrytyczni[15]. Wśród obszarów, które ich zdaniem mogłyby ulec poprawie, znajdują się m.in. aspekty związane z komunikacją i promocją oraz strategie inwestycyjne funduszy.

Klienci funduszy emerytalnych dokonali oceny kilku aspektów jakości usług OFE, m.in. wizerunku, wiarygodności funduszu i jego założycieli, strategii inwestycyjnej, wysokości prowizji i opłat oraz promocji i informacji. Jak wskazują wyniki badań, ogólną jakość usług otwartych funduszy emerytalnych klienci oceniają na dość wysokim poziomie (ocena ogółem 3,9 punktu na max. 5).

Najwyżej ocenionym elementem jest wiarygodność, świadcząca o postrzeganym bezpieczeństwie (4,1 punktu) i związany z nią wizerunek funduszy (4,0 punktu). Najmniej pozytywnie na postrzeganą jakość usług wpływają natomiast prowizje i opłaty (3,3 punktu) oraz komunikacja i promocja. Warto zauważyć, iż w konfrontacji z opiniami menedżerów PTE, którzy postrzegają poziom opłat i prowizji jako element, który nie wymaga zmian, na tym polu dochodzi do naturalnej, największej rozbieżności w postrzeganiu tego atrybutu jakości funduszy. Z kolei biorąc pod uwagę oceny w zakresie komunikacji i promocji, wydaje się, iż menedżerowie zdają sobie sprawę z konieczności dokonania pilnych zmian

[15] Dane empiryczne pochodzą z badania przeprowadzonego w roku 2001 przez Katedrę Badań Marketingowych Akademii Ekonomicznej w Poznaniu wśród 521 gospodarstw domowych, w których co najmniej 1 osoba jest członkiem OFE.



Rysunek 3. Ocena jakości usług OFE w opinii klientów

Źródło: opracowanie na podstawie przeprowadzonych badań

w tym zakresie, czego potwierdzeniem są ich niskie oceny tego elementu kształtowania jakości (rys. 2).

W sytuacji gdy oczekiwania klientów są rozbieżne z ich realizacją, pojawia się chęć zmiany funduszu na inny. Wyznacznikiem poziomu satysfakcji klientów może być liczba osób, które zmieniły dany fundusz. Informacja o przyczynach transferów i ich predykcja może pozwolić na zastosowanie odpowiednich środków zaradczych, np. poprzez prowadzenie systematycznych akcji informacyjno-promocyjnych, częstszy kontakt z klientami, szkolenia akwizytorów, dążenie do zmniejszania wysokości opłat i prowizji[16], oferowanie coraz bardziej atrakcyjnych kanałów dystrybucji i możliwości zawarcia umowy przez klienta.

Zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstw wywołują konieczność poszukiwania nowych sposobów tworzenia wartości dla konsumentów, nowych

[16] Obecnie dyskusje w kręgach instytucji związanych z reformą emerytalną dotyczące obniżenia kosztów systemu prowadzone są nie tylko w Polsce. Również w krajach mających problemy z systemem emerytalnym i jego wypłacalnością podejmowane są działania zmierzające do obniżenia tych obciążeń, np. w Wielkiej Brytanii efektem krytyki zbyt wysokich kosztów za zarządzanie aktywami oraz małej przejrzystości innych kosztów były kolejne zmiany na rynku funduszy. W roku 2001 wprowadzono tam regulacje umożliwiające powstawanie nowego rodzaju – tańszych – programów emerytalnych – tzw. Stakeholder pensions, mających stanowić uzupełnienie podstawowych emerytur z systemu państwowego i opierających się na funduszach prywatnych. Cechą charakterystyczną tego rozwiązania jest wprowadzenie limitu opłat za zarządzanie w wysokości 1% aktywów oraz możliwość bezpłatnych transferów zakumulowanych środków do i z funduszu (Raport Mynersa, za: *Reformy systemu emerytalnego w Wielkiej Brytanii*, „Biuletyn Miesięczny KNUiFE", marzec 2003).

relacji oraz systemów. Zagadnienia te związane są szczególnie z zachowaniami podmiotów gospodarczych, których strategia koncentruje się wokół poszukiwania sposobów uzyskania, umacniania i utrwalania przewagi na rynku wobec przedsiębiorstw prowadzących podobną działalność[17]. Standardową strategią osiągania przewagi konkurencyjnej na rynkach podobnych ofert są działania mające na celu obniżenie kosztów jednostkowych (przy utrzymaniu standardu jakości takiego jak konkurencja) oraz utrzymanie cen poniżej cen konkurentów[18].

W sytuacji gdy na rynku powstaje nowy sektor usług, w sposób naturalny pojawia się wiele trudności związanych z jego funkcjonowaniem. Jak wynika z przeprowadzonych badań, zdaniem menedżerów towarzystw emerytalnych, najpoważniejszymi problemami na analizowanym rynku są niewłaściwie funkcjonujący Zakład Ubezpieczeń Społecznych[19] (i związana z nim nieterminowość w przekazywaniu składek do OFE oraz problemy w identyfikacji członków funduszy) oraz niekorzystne uregulowania prawne dotyczące inwestowania składek (rys. 4). Jednocześnie przeobrażenia zachodzące na rynku otwartych funduszy emerytalnych, a szczególnie procesy konsolidacji, ewoluujące zachowania konsumentów i rosnący, ale wciąż niedostateczny poziom ich wiedzy, wpływają na wzrost zainteresowania towarzystw rozwiązaniami z zakresu systemów zarządzania jakością usług.

Wydaje się, iż podstawowymi działaniami umożliwiającymi utrzymywanie odpowiedniego poziomu jakości funduszu są m.in.: systematyczne badania marketingowe dotyczące potrzeb oraz oczekiwań klientów związanych z danym funduszem, mierzenie satysfakcji klientów, stałe gromadzenie i analiza uwag i skarg klientów dotyczących dotychczasowej jakości obsługi oraz cykliczne szkolenia i doskonalenia pracowników (w tym akwizytorów) funduszu. Niewątpliwie koniecznością jest również kształcenie obecnych i przyszłych klientów funduszy w zakresie zrozumienia usługi, gdyż jedynie wyedukowany konsument potrafi podejmować racjonalne decyzje w zakresie wyboru lub zmiany funduszu i jest odporny na nie zawsze uczciwe argumenty akwizytora[20].

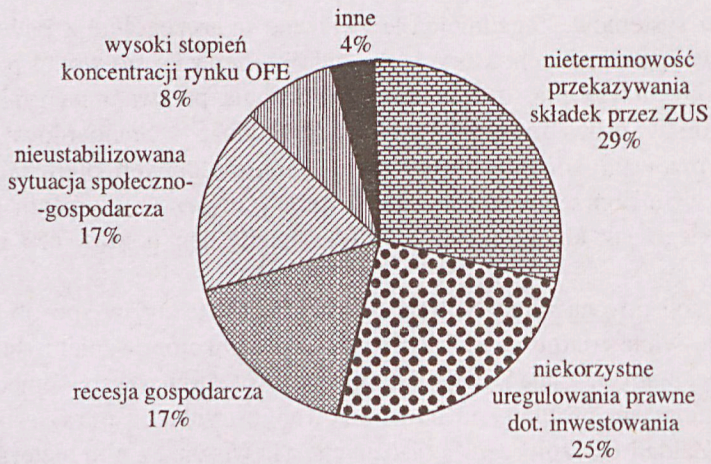
---

[17] A. Styś, S. Styś, *Kreatywność w marketingu*, w: *Marketing, koncepcje, badania zarządzanie*, red. L. Żabiński, K. Śliwińska, PWE, Warszawa 2002, s. 20.

[18] R. Kłeczek, W. Kowal, J. Woźniczka, *Strategiczne planowanie marketingowe*, PWE, Warszawa 1999, s. 23.

[19] Konsument niezorientowany w zasadach funkcjonowania systemu może również nisko oceniać jakość usług OFE, utożsamiając je z np. nieterminowością dokonanych transferów składek przez ZUS.

[20] Szerzej patrz: I. Olejnik, *Zachowania klientów na rynku otwartych funduszy emerytalnych w Polsce*, w: *Konsumpcja i rynek w warunkach zmian systemowych*, red. Z. Kędzior, E. Kieżel, PWE, Warszawa 2002, s. 186–193.



Rysunek 4. Zagrożenia rozwoju rynku otwartych funduszy emerytalnych
Źródło: opracowanie na podstawie przeprowadzonych badań

Uwagi końcowe

Przedstawione powyżej uwagi na temat postrzegania jakości usług otwartych funduszy emerytalnych zarówno przez klientów, jak i menedżerów funduszy wyraźnie wskazują na konieczność podejmowania intensywnych działań zmierzających do poprawy tej jakości. Nieuzasadnione transfery, martwe rachunki, skargi klientów wnoszone do KNUiFE, płacone przez towarzystwa kary – to tylko niektóre wskaźniki, które powinny obligować towarzystwa do uwzględnienia w zarządzaniu stosowania podejścia ukierunkowanego na podnoszenie jakości oferowanych usług.

Iwona Olejnik

Service quality management on the market of open old-age pension funds in Poland

Summary

More and more frequently management of an open old-age pension fund is based on complex systems of quality management. As results from the studies, in open old-age pension funds the main attributes of quality are significantly connected with personnel and customer service. Therefore, this sector of financial services also confirms how important employees are in the process of providing services of high quality. Other elements which have a significant influence on the quality of the funds are also strategies of communication with customers and aspects connected with a

widely perceived image of the funds. At the same time, considering inevitable increase of the customers' knowledge in the future, it is necessary to take up intensive activities oriented towards constant improvement of quality which seems to be one of the main factors in the creation of competitive advantage on the market under analysis.